



Kognitiiviset vinoumat kriisiviestintästrategiasta päätettäessä

Katriina Repo

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Kognitiiviset vinoumat kriisiviestintästrategiasta päätettäessä

Katriina Repo
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Katriina Repo

Kognitiiviset vinoumat kriisiviestintästrategiasta päätettäessä

Vuosi

2021

Sivumäärä

69

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko kognitiiviset vinoumat päätöksentekoon kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Tavoitteena oli tutkia, millaisille kognitiivisille vinoumille kriisiolosuhde voi altistaa päätöksentekijät. Kehittämistehtävänä oli esittää työssä ilmenneiden seikkojen perusteella sellaisia kehitysehdotuksia, joita organisaatiot voivat hyödyntää varautumisessaan ja strategisessa suunnittelussaan.

Tietoperustassa hyödynnettiin kriisiviestintäkirjallisuutta sekä esiteltiin kognitiivisia vinoumia sekä niiden vaikutuksia kriisipäätöksenteon sekä kriisiviestintästrategiasta päättämisen kontekstissa. Työ esittelee ja hyödyntää ajankohtaisia kansainvälisiä tutkimustuloksia kriisiviestintästrategioiden käyttämisestä organisaatioissa. Kognitiivisten vinoumien esittelyssä keskitytään yli-itsevarmuuden vinoumaan, liiallisen optimismin vinoumaan sekä hyperboliseen diskonttaukseen.

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin verkkopohjaisena survey-kyselynä viestinnän asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille. Survey-kyselyssä selvitettiin viestinnän asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä itse hoitamiensa kriisien päätöksenteosta. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, miten eri olosuhteet ovat vaikuttaneet päätöksentekoon kriisiviestintästrategiasta. Vastauksia tarkasteltiin tilastollisin menetelmin.

Työn tulokset kertovat, että kognitiivisille vinoumille on mahdollista altistua kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Survey-kyselyyn osallistui 23 vastaajaa, joten kvantitatiiviseen analyysiin perustuvia päätelmiä ei voi yleistää tilastollisessa mielessä. Vastauksista ilmenevien olosuhteiden merkitystä käsitellään kehittämissuhteessa, jossa ehdotetaan organisaatioille käytännön keinoja kognitiivisten vinoumien vaikutusten vähentämiseen kriisipäätöksenteossa. Kehittämisehdotuksina ehdotetaan, että organisaatioissa varauduttaisiin kognitiivisten vinoumien vaikutuksiin kriisiolosuhteissa ja kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Työn johtopäätöksissä esitellään 12 keinoa, joiden avulla kriisipäätöksenteon olosuhteita etukäteen parantamalla voidaan pienentää kognitiivisille vinoumille altistumisen riskiä organisaatioissa.

Asiasanat: kognitiiviset vinoumat, kriisiviestintä, strateginen johtaminen, päätöksenteko

Katriina Repo

Cognitive Bias when Deciding about Crisis Communication Strategy

Year

2021

Pages

69

The purpose of this thesis was to study the effects of cognitive bias in decision-making when deciding about crisis communication strategy. The aim was to study what kind of cognitive biases decision-makers might be subjected to in a crisis situation. The development task was to suggest development proposals which are based on this work. The development proposals can be used by organizations in their preparedness and strategic planning.

The theoretical framework consists of literature on crisis communication and presents cognitive biases and their effects on decision-making in a crisis situation and in the context of deciding about crisis communication strategy. This thesis presents and uses current international research results about using crisis communication strategies in organizations. The discussion of cognitive biases focuses on overconfidence bias, optimism bias and hyperbolic discounting.

The research part was carried out by a web-based survey for communication specialists. The survey discovered the experiences and opinions about the crisis situations they had been working with. The survey examined how different circumstances had effected the decisions about the crisis communication strategy. The answers were reviewed by statistical methods.

The results of this thesis show that the exposure to cognitive biases is possible when deciding about crisis communication strategy. 23 people participated in the survey. Quantitative analysis cannot be generalized in a statistic manner. The importance of the circumstances is discussed in the development task, which suggests practical means for organizations to minimize the effects of cognitive biases in crisis decision-making. The recommendation for the organizations is to prepare for cognitive bias effects in crisis circumstances and when deciding about the crisis communication strategy. The conclusions of this thesis present 12 means for helping organizations improve their precrisis circumstances so that the risk for cognitive bias exposure is minimized.

Keywords: Cognitive bias, Crisis communication, Strategic management, Decision making

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Kriisit ja kriisiviestintä	10
2.1	Kriisiviestinnän tarve	12
2.2	Yhteiskunnalliset kriisit	13
2.3	Kriisiviestintästrategiat	14
2.3.1	Teoria organisaation imagon palauttamisesta	14
2.3.2	Case Adidas.....	17
2.3.3	Case Starbucks	18
2.4	Reflektio organisaatiossa kriisin jälkeen.....	18
3	Päätöksenteko kriisiolosuhteissa	20
3.1	Kriisiviestinnän strateginen johtaminen	20
3.2	Kriisiviestintästrategian valinta käytännössä.....	21
3.3	Kriisiviestintästrategioiden tehokasta hyödyntämistä estäviä tekijöitä	22
3.4	Käytetyimmät kriisiviestinnän strategiat eivät ole tehokkaimpia strategioita	23
3.5	Kriisistä selviäminen vaatii päätöksiä	24
3.6	Osaamisen hyödyntäminen.....	25
4	Kognitiiviset vinoumat kriisipäätöksenteossa	26
4.1	Aikapaineen vaikutus päätöksentekoon	27
4.2	Yli-itsevarmuus	27
4.3	Liiallinen optimismi	29
4.4	Voidaanko liiallisen optimismin ja itsevarmuuden vinoumat purkaa?	30
4.5	Prospektiteorian soveltaminen kriisiviestintästrategian valintaan	30
4.6	Tappiokammo.....	31
4.7	Hyperbolinen diskonttaus	31
5	Tutkimuksen toteutus	33
5.1	Tutkimuskysymykset	33
5.2	Survey-kyselytutkimus.....	33
5.3	Kysymysten laadinta	34
5.4	Aineiston kerääminen.....	35
6	Tutkimustulokset	36
6.1	Kriisityypit.....	36
6.2	Yli-itsevarmuuden vinouma	37
6.3	Liiallisen optimismin vinouma	42
6.4	Hyperbolinen diskonttaus	47
6.5	Kognitiivisille vinoumille altistavat olosuhteet	53
6.6	Vastaaajien havainnot ajattelun vinoumista kriisipäätöksenteossa	53

7	Pohdinta ja johtopäätökset	55
7.1	Kehittämistyön tulokset	56
7.2	Tulosten siirrettävyys.....	57
7.3	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen	58
7.4	Opinnäytetyön eettisyys	59
7.5	Rajoitteet ja luotettavuus	59
7.6	Jatkotutkimusaiheet	60
	Kuviot	64
	Taulukot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Työn taustalla oli syvä kiinnostus vaativia päätöksentekotilanteita kohtaan ja kriisitilanteisiin liittyviin organisaation sisäisiin olosuhteisiin. Päätöksenteko kriisitilanteessa tarjoaa erittäin kiinnostavan näkymän organisaation päätöksenteon käytäntöihin sekä laatuun. Monessako organisaatiossa pysähdytään säännöllisesti reflektoimaan tapaa, miten päätöksiä tehdään? On helppoa jatkaa päivästä toiseen ja vuodesta toiseen samalla tavalla toimien. Tämä opinnäytetyö voi tarjota sysäyksen organisaatioiden itsearviointille, käytäntöjen tarkastelulle ja päätöksenteon tapojen kehittämiseksi.

Kriisivalmius ja kriisitilanteiden harjoittelu ei tarkoita pelkkää toiminnan harjoittelua, vaan myös päätöksentekoa voidaan harjoitella ja parantaa. Jotkut olosuhteet tulevat annettuina, mutta päätöksenteon olosuhteisiin voidaan myös vaikuttaa. Kriisi ei koskaan synny tyhjiössä. Organisaation päätöksenteko kriisin hoitamiseksi ei ole muusta todellisuudesta irrallaan. Kriisi voi myös olla organisaatiolle sekundäärinen, jolloin tilanteessa korjataan toisaalla aiheutettuja vahinkoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kognitiivisten vinoumien ilmentymistä kriisiviestintästrategiaan liittyvässä päätöksenteossa. Opinnäytetyössä esitellään sellaisia kognitiivisia vinoumia, jotka voivat vaikuttaa organisaatioissa toimivien ihmisten päätöksentekoon kriisitilanteessa. Kognitiiviset vinoumat esitellään organisaatioiden kriisiolosuhteiden ja kriisiviestintästrategiasta päättämisen kontekstissa. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus selvittää viestinnän asiantuntijoiden havaintoja kriisiviestintästrategian päätöksentekotilanteesta. Havaintojen perusteella kerätystä aineistosta etsitään kognitiivisten vinoumien syntymistä edesauttavia olosuhteita.

Kehittämistyön tavoitteena on löytää sellaisia kehittämissuhteita, joiden avulla päätöksenteon olosuhteita kriisitilanteessa voidaan parantaa. Strategisen kriisijohtamisen kokonaisuuteen kuuluu ennakointi ja varautuminen, joiden kontekstissa organisaatioissa voidaan kehittää ennalta kriisin hetken olosuhteita ja vähentää kognitiivisten vinoumien vaikutusta päätöksenteossa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on tarjota organisaatioille käytännön keinoja kehittää kriisitilanteeseen liittyvää päätöksentekoa siten, että kognitiivisille vinoumille altistuminen tulisi huomioiduksi. Työn johtopäätöksinä esitetyt konkreettiset keinot auttavat organisaatioita halutessaan kehittämään omaa kyvykkyyttään päätöksenteon parantamiseen.

2 Kriisit ja kriisiviestintä

Kriisi on kohtalokas häiriö, ratkaiseva käänne tai äkillinen muutos. Kriisit voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan syntynsä perusteella:

- 1) Luonnononnettomuudet ja -katastrofit
- 2) Ihmisten aiheuttamat onnettomuudet
- 3) Epidemiat ja pandemiat
- 4) Poliittiset kriisit
- 5) Organisaatioiden mainekriisit (Hakala 2011, 70.)

Kriiseihin liittyvässä lähdekirjallisuudessa käsitellään yllä mainittuja kriisityyppejä monesti lomittain. Eri kriisityyppien määrittely täsmällisesti ja tarkkarajaisesti ei ole tämän opinnäytetyön kannalta tarpeellista. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus keskittyä vain tiettyyn kriisikategoriaan tai tehdä selkeää jakoa julkisen vallan ja yksityisten organisaatioiden hoitamien kriisien välillä.

Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohjeessa kriisi määritellään vaaralliseksi, vaikeaksi, sekavaksi tai poikkeukselliseksi tilanteeksi, jossa vaaditaan normaalia tehostetumpia toimia. Kriisi voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen tai kansainvälinen. Valtionhallinnon ohjeen mukaan kriisi voidaan luokitella taloudelliseksi, poliittiseksi tai sotilaalliseksi. (Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje 2019, 48.) Hakalan (2011, 73) mukaan katastrofi aiheuttaa kriisin, joka on ratkaistava.

Turvallisuuskomitean ja Sanastokeskuksen laatimassa määrittelyssä kriisin yleiskieliseksi synonyymiksi on määritelty katastrofi. Monissa tapauksissa täsmällisempää olisi käyttää termiä häiriötilanne tai poikkeusolot. Esimerkiksi valtioneuvoston varautumisesta vastaava valtioneuvoston kanslia käyttää nykyisin kriisi -sanana tilalla joko termiä häiriötilanne tai poikkeusolot, jotka viittaavat kulloiseenkin tapahtumaan tai tilanteeseen täsmällisemmin. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 62.)

Juholinin mukaan maine on aineetonta pääomaa organisaatiolle. Maine syntyy sanoista ja teoista, sekä niiden laadusta. Maine voidaan ajatella strategisena voimavarana, joka kietoutuu yrityksen liiketoimintaan ja edesauttaa organisaation toimintaa ympäristössään. Organisaation maine auttaa erottumaan kilpailijoista ja vaikuttaa sidosryhmien päätöksentekoon, ostopäätöksiin, sijoituspäätöksiin sekä yhteistyö- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. (Juholin 2009, 187-188.)

Pedakin mukaan kriisiviestinnän tutkimuksen teoreettiset näkökulmat ovat kehittyneet 90-luvulta alkaen retorisen toiminnan tutkimisesta. 2000-luvulla kriisiviestintää tutkittiin strategisen kriisiviestinnän näkökulmasta. 2010-luvulla kriisejä tarkasteltiin kaaos- ja kompleksisuusteorioita soveltamalla. Uudenlaisten viestintätekniikoiden kehittymisen myötä

organisaatioiden sopeutumisen vaatimus korostui. (Pedak 2018, 35.) Taulukossa 1 Pedakin laatimasta yhteenvedosta ilmenee kriisiviestinnän keskeiset teoriat, sekä kriisin luonne ja toiminnan tehokkuuden määrittäjä.

Kriisin luonne	Tehokkuuden määrittää	Teoria	Keskeiset teoreetikot	Kriisin aiheuttama uhka kohdistuu
Kriisiviestintä retorisenä toimintana				
Kriisitilanne ja organisaation ympäristön reaktio siihen ovat ennakoitavissa	Parhaat käytännöt (Best practises)	Julkinen puolustautuminen ja anteeksipyyntö (Apologia)	Keith M. Hearit	Organisaation uskottavuuteen
		Mielikuvan korjaamisen teoria (Image repair theory)	William L. Benoit	Organisaation ja sen johdon maineeseen
		Kriisiviestinnän sisältömalli (Crisis communication content)	David L. Sturges	Organisaation imagoon ja maineeseen
Kriisiviestintä strategisena toimintana				
Kriisitilanne ja ympäristön reaktio siihen ovat ennakoitavissa	Organisaation johtaminen	Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria (Situational crisis communication theory)	Timothy Coombs	Yrityksen tulevaisuus ja taloudellinen menestys, jos johtaminen epäonnistuu
		Organisaation uudistumisen teoria (Organizational renewal theory)	Ulmer, Sellnow ja Seeger	Yrityksen tulevaisuus ja taloudellinen menestys, jollei organisaatio ota opikseen kriisistä
Kriisiviestintä tulkitsevana ja sopeutuvana toimintana				
Kriisitilannetta eikä ympäristön reaktiota voida ennakoida	Viestintäympäristö	Kriisien kompleksisuusteoria (Crisis complexity)	Dawn R. Gilpin ja Priscilla Murphy	Organisaatio ei kykene sopeutumaan kriisin vaatimuksiin eikä luomaan itselle tärkeitä suhteita ajankohtaisessa kriisissä
		Kriisitilanteen retorisen areenan teoria (Rhetorical arena)	Finn Frandsen ja Winni Johansen	Organisaatio ei kykene operoimaan viestintäympäristössään

Taulukko 1: Kriisiviestinnän teorioita, kriisin luonne, tehokkuuden määrittäjät ja uhan kohdistuminen. (Pedak 2018, 34.)

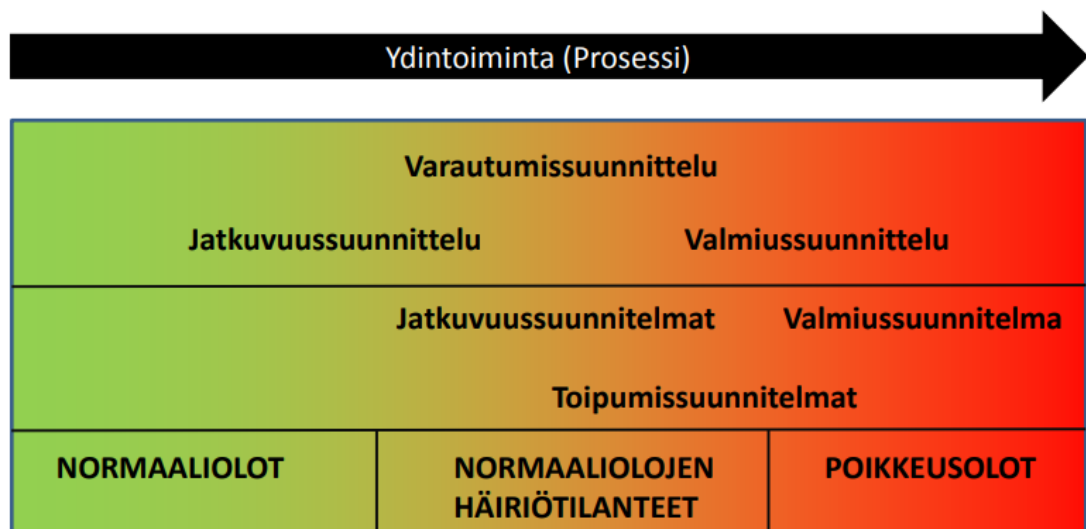
Tässä opinnäytetyössä esitellään tarkemmin yllä olevassa taulukossa 1 mainittu William L. Benoitin teoria organisaation mielikuvan korjaamisesta. Työn myöhemmässä vaiheessa

esitellään kansainvälisiä tutkimustuloksia kriisiviestintästrategian valitsemisesta. Esitellyt tutkimukset nojaavat Benoitin esittelemiin tai niitä mukaileviin käytännön strategioihin.

2.1 Kriisiviestinnän tarve

Kuntaliiton julkaisema opas kuntien kriisiviestintään toteaa kriisiviestinnän olevan valtaosin normaaliolojen tehostettua viestintää. Lainsäädännössä määritelty häiriötilanne on tilanne, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja. Häiriötilanteessa viranomaisen viestinnän tavoitteena on varoittaa kansalaisia. Poikkeusoloista säädetään erikseen asetuksella, jonka tarkoituksena on antaa viranomaisille normaalioloja laajemmat toimivaltuudet. (Opas kunnan viestintään kriisi- ja poikkeustilanteissa 2020, 9.)

Kuvio 1 osoittaa varautumis- ja valmiussuunnittelun jatkumon läpi normaaliolojen, häiriötilanteiden ja poikkeusolojen. Valmiussuunnittelussa tulee huomioida mm. sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset. Jatkuva keskustelu ja tiedonvaihto sidosryhmien kanssa on varautumisen näkökulmasta oleellista. (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 28.)



Kuvio 1: Kriisiviestintää vaativat olosuhteet ja valmiussuunnittelu. (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 23. Alkuperäinen kuvio teoksesta Iivari & Laaksonen 2009, Jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen.)

Kuntasektorilla normaaliolojen tehostetun viestinnän tarve on seuraavissa tilanteissa:

- 1) Äkilliset onnettomuudet ja palvelukatkot
- 2) Hitaasti kehittyvät kriisit
- 3) Väkivallanteot tai uhkailut
- 4) Keskusteluilmapiiri, informaatiovaikuttaminen
- 5) Mainekriisit (Opas kunnan viestintään kriisi- ja poikkeustilanteissa 2020, 10.)

Kriisiviestinnän tarve voi nousta erilaisista häiriötilanteista tai ihmisten epätarkoituksenmukaisesta toiminnasta. Viranomaisten kriisiviestintä voi olla erilaista ja tavoitella eri asioita, kuin yritysten tai muiden organisaatioiden kriisiviestintä. Hyvän maineen ylläpitäminen on tärkeää jokaisen organisaation työn jatkuvuuden kannalta.

2.2 Yhteiskunnalliset kriisit

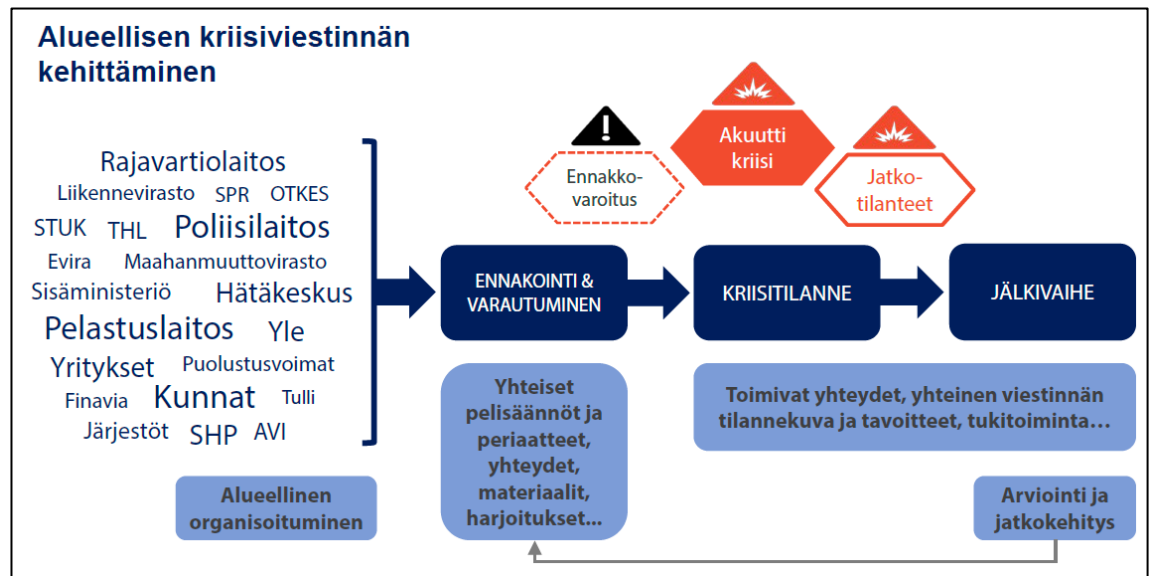
Kriisi voi koskettaa samanaikaisesti useita organisaatioita, jolloin viestinnälle on tarve monitasoisesti. Viestintävastuut voivat olla lainsäädännössä määritelty tietyille tilannetta hoitaville viranomaisille.

Aasian hyökyaaltokatastrofi vuonna 2004 oli valtava kriisi Suomelle, vaikka tapahtumapaikka oli kaukana. Ulkoasiainministeriölle tuli tsunamikatastrofista Huhtalan ja Hakalan mukaan viestinnän johtamisen ja tiedonkulun kriisi. Ulkomaan matkailukohteessa tapahtuvaa onnettomuutta oltiin harjoiteltu ulkoministeriössä samana vuonna, mutta harjoituksessa ilmenneitä puutteita ei oltu korjattu. Hädässä olevat kansalaiset eivät saaneet yhteyttä viranomaiseen. Esimerkiksi kriisikeskuksessa vastattiin 6000 puheluun, vaikka puhelinsoittoja oli ollut 67 000. Ongelmia oli myös tiedon kokoamisessa ja kirjaamisessa, tiedonkulussa muille viranomaisille ja ulkoasiainministeriön sisällä sekä väärin uutisoitujen asioiden korjaamisessa. Jopa tietokoneita ja kuulokkeita oli liian vähän käytössä. (Huhtala & Hakala 2007, 73-80.)

Suomi otti opikseen ja uudisti kriiseihin varautumistaan. Huhtalan ja Hakalan mukaan ministeriöiden korkeat virkamiehet ja kriisivarautumista hoitavat virkamiehet alkoivat korostaa viestinnän roolia kriisin ydintoimintona (Huhtala & Hakala 2007, 185).

Valtioneuvoston kanslian ylläpitämällä sivuilla on kootusti kaikki valtionhallinnon viestinnän ohjeet ja säännökset (Valtionhallinnon viestinnän säädöksiä ja ohjeita 2021).

Myös alueellisen kriisiviestinnän nykytilaa ja kehittämistarpeita on kartoitettu Suomessa hiljattain, sisäministeriön vetämässä kehitysprojektissa (2020). Raportti tarjoaa ajankohtaisen kuvauksen paikallisviranomaisten kriisiviestinnän nykytilasta. Kuvio 2 näyttää, miten paikallistason yhteistyö otetaan osaksi organisaatioiden kriisivalmiutta. Esimerkiksi yhteiset harjoitukset voivat konkreettisella tavalla osoittaa, miten suuri merkitys viestintäyhteyksien käytettävyydellä on.



Kuvio 2: Alueellisen kriisiviestinnän kehittäminen. (Alueellisen kriisiviestinnän nykytila ja kehitystarpeet 2020, 35.)

Kuviosta 2 nousee esiin myös kriisijohtamisen kokonaisuuden kannalta oleellinen jaottelu kriiseihin varautumiseen ja ennakointiin, akuuttiin kriisitilanteeseen, sekä kriisin jälkeiseen aikaan. Jokaista kohtaa voidaan tarkastella organisaation itsensä kannalta, tai organisaation tekoja suhteessa muihin toimijoihin sekä muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä. Yhteistyön ja päätöksenteon rakenteet ja käytännöt nousevat jo ennakoinnin ja varautumisen vaiheessa jokaisen toimijan tietoisuuteen. Tässä opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan kriisipäätöksentekoon liittyviä asioita. Kuvion 2 avulla voidaan hahmottaa yhteiskunnallisen kriisin kulkua ja toimijoiden määrää.

2.3 Kriisiviestintästrategiat

2.3.1 Teoria organisaation imagon palauttamisesta

William Benoitin kehittämä teoria organisaation imagon palauttamisesta (*Image restoration theory*) lähestyy kriisitilannetta näkökulmasta, jonka mukaan kriisiviestintästrategialla voidaan vaikuttaa organisaation julkisuuskuvaan säilymiseen. Teoriaa voidaan hyödyntää organisaation kriisiviestinnässä. Benoitin teorian lähtökohtana on, että imago on organisaatiolle elintärkeä. Imagon säilyttämiseksi eri tilanteissa on tehtävä ennalta estävää työtä. Kriisiviestintästrategian valitseminen on tarpeen tilanteessa, jossa organisaatiota syytetään jostakin toimesta. Syytöksestä on erotettava kaksi seikkaa: Organisaatiota pidetään vastuullisena ko. toimeen ja ko. toimea pidetään loukkaavana. (Benoit 1997, 177-178.)

Imagon palauttamisen teoriassa olennaista on se, miten organisaation yleisö suhtautuu syytökseen. Yleisön oletuksille syyllisyydestä tai syyttömyydestä annetaan suuri painoarvo. Todellinen syyllisyys tai syyttömyys ei ole teorian näkökulmasta niin tärkeää, vaan tärkeää on viestiä tehokkaasti maineen palauttamiseksi. Organisaation imago on uhattuna niin kauan, kun yleisö olettaa sen olevan syyllinen tekoon. Myös toimen paheksuttavuuden osalta yleisön oletuksille annetaan painoarvoa. Teorian mukaan olennainen kysymys on, että suhtautuuko yleisö tekoon paheksuvasti vai hyväksyvästi. Organisaation yleisöstä on eroteltava eri ryhmät ja priorisoitava tärkeimmät. (Benoit 1997, 178.)

Benoitin organisaation imagon palauttamisen teorian esittämät kriisiviestintästrategiat ovat vastuun kieltämisen strategia, vastuun välttelyn strategia, vaikutusten vähentämisen strategia, toiminnan parantamisen strategia sekä anteeksipyyttämisen strategia. Strategia on ohjenuora organisaation kriisiviestinnän sisällölle. Taulukossa 2 esitetään strategioiden keskeiset sisällöt. (Benoit 1997, 178-179.)

1. Vastuun kieltämisen strategia

- a. Organisaatio kieltää aiheuttaneensa kriisin
- b. Organisaatio syyttää toista tahoa kriisin aiheuttamisesta

2. Vastuun välttelyn strategia

- a. Organisaatio väittää toimen olleen vastatoimi toiseen paheksuttavaan asiaan
- b. Organisaatio vetoaa tietämättömyyteensä tai vaikutusmahdollisuuksiensa puutteeseen
- c. Organisaatio väittää kriisin aiheutuneen onnettomuuden vuoksi
- d. Organisaatio vetoaa hyvään tarkoitukseen

3. Vaikutusten vähentämisen strategia

- a. Organisaatio vähättelee vaikutusten vakavuutta
- b. Organisaatio yrittää vedota kriisin vaikutusten vähyyteen verrattuna vastaaviin kriiseihin
- c. Organisaatio kyseenalaistaa syyttävän tahon uskottavuuden
- d. Organisaatio lupaa kompensoida aiheuttamansa vahingot
- e. Organisaatio kääntää huomion organisaation hyvään maineeseen
- f. Organisaatio väittää tarkoituksen pyhittävän keinot

4. Toiminnan parantamisen strategia

- a. Organisaatio palauttaa tilanteen kriisiä edeltävään tilaan
- b. Organisaatio estää vastaavien kriisien syntymisen

5. Anteeksipyyttämisen strategia

- a. Organisaatio ottaa täyden vastuun tapahtuneesta ja ilmaisee katuvansa tekojaan

Taulukko 2: Benoitin organisaation imagon palauttamisen teorian mukaiset kriisiviestintästrategiat. (Benoit 1997.)

Kriisiviestintästrategian hyödyntämiseksi Benoit ehdottaa organisaatioiden panostavan kriisien ehkäisyyn. Kriisivalmiussuunnittelussa tulee varautua kriiseihin ja organisaatioissa ollaan esimerkiksi nimetty ne henkilöt, joiden tehtävä on reagoida kriisin iskiessä. Organisaation tulee valmistautua ja harjoitella kriisien varalta, esimerkiksi ruokapalveluyrityksessä on varauduttava ruokamyrkytyksen varalle ja lentoyhtiössä on varauduttava lento-onnettomuuden varalle. Varautumis- ja toimintasuunnitelmia on pidettävä ajan tasalla.

Suunnitelmissa on myös ymmärrettävä, että todellinen kriisitilanne saattaa olla niin yllättävä, ettei tilanteen hoitamiseksi ole voitu laatia käsikirjoitusta. (Benoit 1997, 182.)

Kriisin sattuessa on tärkeää ymmärtää kriisin luonne perin pohjin. Mistä teosta organisaatiota syytetään? Miten vakavasta teosta organisaatiota syytetään? Organisaation on ymmärrettävä syytöksen ja kriisin mittakaava, jotta reagointi voidaan mitoittaa oikein. Kriisiviestintä tulee suhteuttaa tapahtuneeseen. (Benoit 1997, 182.)

Kriisin yleisö ja yleisöt tulee määritellä ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Tärkein kohderyhmä tulee saada rauhoiteltua ensimmäiseksi. Vasta ensimmäisen kohderyhmän rauhoituttua voidaan siirtyä seuraavien yleisöjen rauhoitteluun. Eri yleisöille voidaan laatia viestintää, joissa painotetaan eri asioita. Viestinnän sisällöt eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa keskenään. (Benoit 1997, 182-183.)

Organisaation imagon palauttaminen ei välttämättä vaadi vastaamista esitettyihin syytöksiin. Organisaatio voi määritellä syytöksen uudelleen. Syytösten muuttamisen sijaan organisaatio voi myös kohdistaa huomion muihin kysymyksiin. Voi myös olla, että esitetyt syytökset eivät ole organisaation yleisölle tärkeitä. (Benoit 1997, 183.)

Benoitin teorian lisäksi kriisiviestintään voidaan toki soveltaa muitakin strategioita tai lähestymistapoja, tai niiden yhdistelmiä (ks. kuvio 1.) Esimerkiksi Kortesus on kirjoittanut erinomaisen käytännönläheisen kriisiviestinnän pikaoppaan, joka tiivistää olennaisen helposti lähestyttävässä muodossa (Kortesus 2016). Tässä opinnäytetyössä esitellyt kansainväliset tutkimukset pohjaavat Benoitin teoriaan tai sen kaltaisiin lähestymistapoihin kriisiviestintästrategioista.

2.3.2 Case Adidas

Maailmanlaajuisesti tunnettu urheiluväline ja -vaatebrändi Adidas toimi Bostonin maratonin pääsponsorina vuonna 2017. Sponsorin roolissaan Adidas lähetti maratonille osallistujille viestin, jossa se onnitteli heitä maratonista selviytymisestä. Neljä vuotta aikaisemmin Bostonin maraton 2013 -tapahtuma oli ollut terrori-iskun kohteena. Terrori-iskussa kuoli kolme ihmistä ja 260 ihmistä loukkaantui. Adidas pyysi anteeksi ja pahoitteli sanavalintaansa, ottaen täyden vastuun epäsensitiivyydestään sponsoriviestinnässään. (BBC 2017). Tapauksessa käytettiin täyden anteeksipyynnön strategiaa.

2.3.3 Case Starbucks

Huhtikuussa 2018 kaksi afroamerikkalaista miestä poistettiin poliisin toimesta Starbucks-kahvilaketjun kahvilasta. Miehet olivat oleskelleet kahvilassa eivätkä he olleet ostaneet kahvilassa myytäviä tuotteita. Poistaminen tallentui sivustakatsojan videomalle videolle päätyen mikroblogin palveluun Twitteriin, jossa se päätyi viraaliksi. Protestoijat syyttivät Starbucks-kahvilaketjun toimia rasistisuudesta. Muutamaa päivää myöhemmin kahvilaketjun toimitusjohtaja pyysi tapahtunutta anteeksi julkisesti TV-haastattelussa. Seuraavana päivänä toimitusjohtaja ilmoitti, että kaikki ketjun kahvilat suljetaan yhdeksi päiväksi seuraavassa kuussa, jolloin jokainen työntekijä osallistuu rasistisia ennakkoluuloja purkavaan koulutukseen. (Wang 2020.) Esimerkissä käytettiin julkista anteeksipyyntöä ja vastuunottoa sekä korjaavia toimia. Lisäksi organisaatio ilmoitti toimista (koulutus), joiden tarkoituksena on korjata epäkohdat (vähentää ennakkoluuloja).

2.4 Reflektio organisaatiossa kriisin jälkeen

Kortesuon mukaan organisaatiossa kannattaa järjestää kahdenlaiset debriefing-tilaisuudet. Ensimmäinen järjestetään koko organisaation työntekijöille ja sen vetää työnohjaaja tai työterveyshuollon ammattilainen. Tilaisuudessa keskitytään jaksamiseen ja työntekijöiden kokemusten jakamiseen. Työntekijät ovat voineet kriisin aikana olla ääriarjoilla ja kriisi on voinut viedä heidän voimavarojaan. Toinen debriefing-tilaisuus tulee Kortesuon mukaan järjestää organisaation johdolle ja viestinnälle. Siellä on tarkoitus löytää organisaation ja prosessien heikot kohdat, oppia viestinnän prosesseista ja parantaa kriisiviestintäsunnitelmaa. Myös maineen ottamat kolaukset on syytä analysoida ja miettiä jälkikäteisiä korjaavia toimia. Kortesuo ohjeistaa myös tarkastelemaan henkilöiden toimintaa, siitä näkökulmasta, että kenestä oli enemmän haittaa kuin hyötyä ja ketkä toimivat painetilanteessa rationaalisesti. (Kortesuo 2016, 171-173.)

Huhtalan ja Hakalan mukaan kriisin jälkeen tulee tehdä systemaattinen arviointi ja seuranta. Heidän mukaansa jo kriisin aikana on kerättävä runsaasti aineistoa jokaisesta viestinnän osa-alueesta. Aineistoja tulee koota strategisesta johtamisesta, viestinnän käytännön toteutuksesta, median tuottamasta materiaalista, verkosta, sidosryhmiltä sekä kansalaisilta. Systemaattiseen arviointiin kuuluu Huhtalan ja Hakalan mukaan organisaation sisäinen itsearviointi ja vertaisarviointi sekä ulkopuolisen arvioitsijan tai tutkimuslaitoksen toteuttama ulkoinen arviointi. (Huhtala & Hakala 2007, 170-171.)

Kriisinhoidon ja kriisiviestinnän jälkikäteiseen arvioitiin tulisi valmistautua jo kriisitilanteisiin varautumisen vaiheessa. Mikäli siihen tarkoitukseen on olemassa selkeät ohjeet,

henkilövastuutukset ja valmiit asiakirjat - tms. pohjat, tiedonkeruu tulee varmimmin toteutettua.

3 Päätöksenteko kriisiolosuhteissa

Huhtalan ja Hakalan mukaan kriisi paljastaa organisaation toimintakulttuurin ja johtamisen tavan paremmin kuin mikään muu olosuhde (Huhtala & Hakala 2007, 5). Kriisiolosuhteissa viestinnän ammattilaisilla sekä organisaation johdolla on todellinen näytön paikka. Kriisitilanteessa tehtävät operatiiviset päätökset vaikuttavat laajalti ja epäoptimaalisilla päätöksillä voi olla kauaskantoiset seuraukset. Ei ole samantekevää, *miten* päätöksiä tehdään. Parhaimmillaan toimintamallit ovat etukäteen suunniteltuja, harkittuja ja harjoituksissa testattuja ja taas oppimisprosessin kautta paranneltuja.

Kriisinhallinta tarkoittaa suunniteltua toimintaa organisaation poikkeustilanteessa. Tavoitteena on minimoida vahingot ja toiminnalle aiheutuvat menetykset. Kriisinhallinnan käsite sisältää sekä kriisijohtamisen, että kriisiviestinnän strategiat. (Huhtala & Hakala 2007, 13.)

Niin kutsuttu Wiion laki kuuluu, että viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta. Organisaatioiden ohjenuoraksi tämä on erittäin lannistava ajatus. Kriisitilanteita ja kriisiviestintää voidaan suunnitella ja harjoitella niin, että organisaatio voi suoriutua hyvin jopa ennalta-arvaamattoman kriisin kohdatessa. Operatiiviset päätökset kriisitilanteen hoitamiseksi voidaan tehdä ns. moniammatillisessa kriisinhoitoryhmässä. Voi myös olla, että yksittäinen viestinnän ammattilainen on yksin vastaamassa organisaation maineesta. Päätöksenteon kokoonpano on ihannetilanteessa mietitty ja testattu jo hyvän sään aikana.

3.1 Kriisiviestinnän strateginen johtaminen

Valmiusajattelu, päivitetty toimintasuunnitelmat sekä kyky tehdä nopeasti oikeita päätöksiä ovat kriisin strategisen johtamisen keskiössä. Täsmällisen tilannekuvan muodostaminen on strategisen kriisiviestinnän lähtökohta. Kriisiviestintä tulee suunnata eri sidosryhmille ja sen tulee olla avointa, täsmällistä ja jatkuvaa. Organisaation sisällä on tärkeää osallistaa eri toimijoita, sillä syntynyt tieto pitää saada nopeasti hyödynnettyä tilannekuvassa ja viestinnän toimenpiteissä. Kriisin johtajan on ymmärrettävä kriisin vaikutukset yhteiskunnan eri osa-alueilla. Päätöksiä on kyettävä tekemään niin viestinnän yleisöjen, kuin keinojenkin osalta ja riskit ja seuraukset on tiedostettava. (Korpiola 2011, 95.)

Juholinin mukaan kriisijohtamista ja kriisiviestintää ei tule yrittää erottaa toisistaan. Viestintä ei ole erillinen toiminto, vaan erittäin olennainen osa kriisin keskellä toimimista ja kriisistä selviämistä. Oli kriisin laajuus, aiheuttaja tai syy mikä tahansa, kriisi jättää jälkensä ja tasapainon saavuttaminen vaatii työtä ja aikaa. Maineen ja luottamuksen palauttaminen ei käy hetkessä. (Juholin 2009, 299.)

Kriisin ratkaiseminen vaatii henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan kriisitilanteessa. Julkisuus on aina läsnä yhteiskunnallisissa kriiseissä. Johtajalta vaaditaan rohkeutta tulla esiin ja hänen pitää kohdata hädässä olevat. (Huhtala & Hakala 2007, 172,186.) Strategiassa on kyse valinnoista lukemattomien vaihtoehtojen joukossa. Organisaation viestinnän kokonaisvaltainen suunnitelma luo selkärangan toiminnalle ja helpottaa erottamaan tärkeät seikat käytännön tilanteissa. (Juholin 2009, 68.)

Kriisiviestinnän strategiseen johtamiseen kuuluu varautumista, suunnittelua sekä päätöksentekokyvykkyyden varmistamista. Valmiusajattelu, varautuminen sekä suunnitelmien päivittäminen, harjoittelu ja oppiminen voivat olla läsnä organisaation arjessa. Se mikä ei suju organisaation normaalioloissa, tuskin sujuu kriisissäkään.

3.2 Kriisiviestintästrategian valinta käytännössä

Claeys ja Opgenhaffen selvittivät tutkimuksessaan, miksi kriisiviestinnän ammattilaiset hyödyntävät tai eivät hyödynnä kriisiviestinnän strategioita käytännössä. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli havainto siitä, että tutkimuksen tuottaman teoreettisen tiedon ja käytännön kriisiviestinnän toimien välillä ammottaa kuilu. Tämän teorian ja käytännön kohtaamattomuuden ongelman syyt kiinnostivat Claeysia ja Opgenhaffenia, joten he pyrkivät löytämään ehdotuksia nk. kahtiajaon ratkaisemiseksi. Tutkimus toteutettiin syvähaastatteluilla, joihin osallistui 25 belgialaista viestinnän asiantuntijaa keväällä 2015. (Claeys & Opgenhaffen 2016, 232.)

Teorian ja käytännön kuilun umpeen kuromiseksi on panostettu viime vuosina. Tutkijoiden mukaan asiaa on edistetty mm. laatimalla listoja parhaista käytännöistä, päivittämällä näitä listoja, kääntämällä ohjeita ymmärrettävämmäksi käytännön tason ja jakamisen helpottamisen näkökulmasta. Toimenpiteiden joukkoon on mahtunut myös parhaiden käytäntöjen termin käytön kritisointia, sillä kriisien kontekstissa yhtenäisyyden oletta on harhaanjohtava. (Claeys & Opgenhaffen 2016, 235.)

Lähes kaikki haastateltavat korostivat tarvetta räätälöidyille kriisiviestinnän ohjeille. Viestinnän asiantuntijoilla on käytössään organisaation yleisluontoinen viestintäohje, jota sovelletaan eri tilanteissa tarpeen mukaan. Viestintäohjeen käytännön soveltamisessa turvaudutaan omaan vaistoon enemmän, kuin mihinkään muuhun seikkaan. Haastateltavien koulutuksellisilla taustatekijöillä ei ollut merkitystä vaistoon turvautumisen käyttämisessä. Kuitenkin moni haastatelluista korosti, että vaiston käyttäminen ei tarkoita pelkkää vaistoa, vaan se perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja viestintäohjeiden perustana olevaan tutkittuun tietoon. Tutkimuksen löydöksenä oli, että viestinnän ammattilaiset nojaavat

päätöksenteossaan omaan kokemukseensa ja vaistoonsa, sen sijaan, että soveltaisivat tieteellisiä teorioita. (Claeys & Opgenhaffen 2016, 238.)

Haastatteluissa selvisi viestinnän ammattilaisten näkymä kriisissä olevien organisaatioiden kokonaisvaltaiseen haluun ottaa vastuuta viestinnän positiivisesta kehityksestä, kuten läpinäkyvästä ja empaattisesta viestinnästä. Organisaatiot ymmärtävät, että nykyaikana muu ei enää ole mahdollista. Peittely ei onnistu, lopulta totuus tulee kuitenkin ilmi. Organisaatioissa ymmärretään myös, että kriiseistä voidaan lopulta jopa hyötyä. Negatiiviset uutiset voidaan esittää positiivisessa valossa ja siten luoda positiivisia heijasteita yrityksen julkisuuskuvulle. Kriisitilanne on ns. totuuden hetki, jolloin yrityksen todellinen luonne tulee esiin. Vastuunotto kriisitilanteessa tuo tilanteeseen inhimillisyyttä, jolloin yleisön on mahdollista tuntea empatiaa yritystä kohtaan. (Claeys & Opgenhaffen 2016, 238-239.)

3.3 Kriisiviestintästrategioiden tehokasta hyödyntämistä estäviä tekijöitä

Claeysin ja Opgenhaffenin tutkimuksessa haastateltavat antoivat kolmentyyppisiä selityksiä sille, miksi organisaatioissa ei hyödynnetä kriisiviestinnän teorian suosittamia strategioita, kuten vastuunottoa tai ”itse itsensä paljastamista” (*eng. self-disclose*). Ensimmäisenä selityksenä oli, että organisaatioissa on taipumus odottaa mahdollisimman kauan ennen kuin vastuunoton strategioita toimeenpannaan. Tämä on Claeysin ja Opgenhaffenin mukaan ristiriidassa organisaatioiden olemassaolon perimmäisen tarkoituksen kanssa. Toisena selityksenä oli, että organisaatiot ottavat vastuun tai ”varastavat ukkosen” (*steal thunder*) vain rajallisissa tilanteissa. Kolmantena selityksenä oli, että viestinnän ammattilaiset huomioivat päätöksenteossa myös oikeudelliset vaikutukset sekä johtamisen näkökulman. (Claeys & Opgenhaffen 2016, 240.)

Claeysin ja Opgenhaffenin tutkimus lähti siitä olettamasta, että päätöksen hyödynnettävästä kriisiviestintästrategiasta tekee viestinnän ammattilainen. On perusteltua laajentaa näkökulmaa päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden määrän ja taustan osalta, sillä kriisitilanteessa on kyse muustakin, kuin vain viestintästrategian valinnasta. Viestinnän asiantuntijoiden rooliin kuuluu kuitenkin kriisiviestintästrategioiden esittäminen, suositteleminen, perustelu sekä lopulta käytännön toimeenpano.

Lisäksi on mahdollista, että tehokkaimpien strategioiden hyödyntämiseen vaikuttaa organisaatiossa vallitsevat päätöksenteon olosuhteet.

3.4 Käytetyimmät kriisiviestinnän strategiat eivät ole tehokkaimpia strategioita

Viestinnän tutkijat Kim, Avery ja Lariscy (2009) ovat laatineet kvantitatiivisen sisältöanalyysin 51:stä tieteellisestä artikkelista, jotka oli julkaistu yhteensä 11 julkaisussa 18 vuoden aikana. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat olleet käytetyimmät ja tehokkaimmat kriisiviestinnän strategiat. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kriisityypin suhdetta valittuun kriisiviestinnän strategiaan ja strategian tehokkuuteen. (Kim ym. 2009, 446-447.)

Analyysin perusteella yleisimmin käytetty kriisiviestintästrategia organisaatioissa on huomion kääntäminen organisaation hyvään maineeseen ja aikaisempiin hyviin tekoihin. Toiseksi yleisin strategia oli kriisin aiheuttamisen kieltäminen. Kolmanneksi sijoittuivat toiminnan parantamisen strategia sekä anteeksipyyttämisen ja katumuksen osoittamisen strategia. Viidenneksi käytetyin strategia oli syyttävän tahon uskottavuuden kyseenalaistaminen. Kuudenneksi käytetyin strategia oli vastuun siirtäminen toiselle taholle. (Kim ym. 2009, 447.)

Sisältöanalyysin perusteella tehokkaimmaksi kriisiviestintästrategiaksi todettiin täyden anteeksipyyntöstrategia. Toiseksi tehokkain strategia oli anteeksipyyttämisen ja katumuksen osoittamisen strategia. Kolmanneksi tehokkaimmaksi strategiaksi todettiin tilanteen palauttaminen kriisiä edeltävään tilaan. Neljänneksi tehokkain strategia oli huomion kääntäminen organisaation hyvään maineeseen ja aikaisempiin hyviin tekoihin. Vastuun kieltämiseen perustuvat kriisiviestinnän strategiat olivat tehottomimpia. (Kim ym. 2009, 447.)

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kriisityypin suhdetta valittuun kriisiviestinnän strategiaan ja strategian tehokkuuteen. Artikkeleissa analysoituja vältettävissä olevia kriisejä oli 27 kappaletta. Onnettomuuteen perustuvia kriisejä oli 16 ja uhrillisia kriisejä 10 kappaletta. Näiden kriisityyppien kohdalla löydettiin merkittäviä eroja syyttävää tahoja kohti hyökkäävän, organisaation hyvää mainetta korostavan sekä anteeksipyyttämisen ja katumuksen osoittamisen strategioiden käyttämisessä. (Kim ym. 2009, 447.)

Vältettävissä olevien kriisien ryhmästä suurin osa (75 % tapauksista) oli hyödyntänyt anteeksipyyttämisen ja katumuksen osoittamisen strategiaa, kun taas uhrillisten kriisien ryhmässä sitä ei käytetty ollenkaan. Onnettomuuteen perustuvissa kriiseissä sitä käytettiin harvoin, vain 4 %:ssa tapauksista. Vältettävissä olevien kriisien ryhmästä 66 % arvioi anteeksipyyttämisen ja katumuksen osoittamisen strategian käyttämisen tehokkaaksi tavaksi hoitaa kriisiviestintää. (Kim ym. 2009, 447.)

Syyttävää tahoja kohti hyökkäämisen strategiaa käytettiin usein vältettävissä olevien kriisien (55 % tapauksista) sekä uhrillisten kriisien (57 % tapauksista) kohdalla. Onnettomuuteen perustuvien kriisien kohdalla syyttävää tahoja kohti hyökkäämisen strategiaa käytettiin harvoin (9 % tapauksista). Vältettävissä olevien kriisien ryhmästä 90 % tapauksista arvioi syyttävää tahoja kohti hyökkäämisen strategian tehottomaksi. (Kim ym. 2009, 447.)

Organisaation hyvän maineen korostamisen strategiaa hyödynnettiin usein vältettävissä olevien kriisien (80 % tapauksista) sekä uhrillisten kriisien (72 % tapauksista) kohdalla. Onnettomuuteen perustuvien kriisien kohdalla organisaation hyvän maineen korostamisen strategiaa käytettiin harvoin (36 % tapauksista). (Kim ym. 2009, 447.)

Kieltämisen strategia toimii vain silloin, kun syytökset ovat perusteettomia (Coombsin teoria) tai jos organisaatio ei ole vastuussa kriisistä (Benoitin teoria). Tutkimus osoitti, että kieltämisen strategiaa kuitenkin käytetään kriisiviestinnässä riippumatta kriisin olosuhteista ja kieltämisen strategian tehottomuudesta. Tutkimustuloksista herää kysymys, että miksi päädytään valitsemaan strategia, joka ei ole paras mahdollinen? Mikä organisaatioiden päätöksenteossa johtaa siihen, että tieteelliseen tutkimukseen perustuvia strategioita kriisin hoitamiseksi ei hyödynnetä?

3.5 Kriisistä selviäminen vaatii päätöksiä

Kriisijohdon päätöksentekotapa kriisitilanteessa poikkeaa siitä, miten päätöksiä tehdään rutiininomaisissa olosuhteissa. Ensinnäkin, organisaation kriisin olosuhteisiin liittyy intensiivinen aikapaine. Toinen kriisitilannetta koskeva lainalaisuus on valtava tiedon tulva. Claeys ja Coombs selvittivät, miten päätöksentekoa vinouttavat heuristiikat vaikuttavat näissä olosuhteissa. (Claeys & Coombs 2020, 291.)

Organisaation perustavanlaatuiset tavoitteet ovat uhattuna, kun ennustamaton kriisi vyöryy päälle. Kriisitilanne on usein yllätys sekä organisaation johdolle, että työntekijöille. Aktiivisesti tehdyt toimet voivat vaikuttaa kriisin kulkuun myös epätoivotulla tavalla. Kriisijohdon tehtävänä onkin tehdä jatkuvaa valintaa passiivisuuden, joka voi lisätä tilanteen sekavuutta, sekä aktiivisten toimien, jotka nekin voivat viedä tilanteen ojasta allikkoon, välillä. Aktiivisen toiminnan kautta pystytään keräämään palautetta, josta voidaan vähintäänkin ottaa opiksi. (Claeys & Coombs 2020, 294.)

On tärkeä ymmärtää, että ensimmäinen vastaus kriisiin liittyviin yksityiskohtiin voi määrittää koko kriisinhoidon suunnan. Ensimmäisten vastausten merkitys on valtavan suuri. Organisaation sisäiseen päätöksentekoon vaikuttavat henkilökohtaiset ja ympäristön olosuhteet voidaan tunnistaa. Vain tunnistetut olosuhteet voidaan huomioida. (Claeys & Coombs 2020, 295.)

3.6 Osaamisen hyödyntäminen

Päätöksen tekeminen on vaativa kognitiivinen prosessi. Jokaisella yksilöllä, päätöksentekijällä, on rajallinen kapasiteetti käsitellä hänelle tarjolla olevaa tietoa. Sen johdosta päätöksentekijä tekee valintaa siinä, mikä tieto vaatii prosessointia. Yksilö pyrkii tekemään optimaalisen päätöksen mahdollisimman vähällä kognitiivisella vaivannäöllä. Kokeelliset tutkimukset osoittavat, että kognitiivisen vaivannäön lisääntyminen lisää myös päätöksentekijän negatiivisia tunteita ja nostaa siten todennäköisyyksiä valita vaihtoehto, jonka ajattelu on helpointa. Claeys ja Coombs nostavat esiin, että organisaation kriisijohtotimissä voi olla ihmisiä, joiden kognitiivinen kyvykyys poikkeaa toinen toisistaan. Esimerkiksi viestinnän ammattilaisilla voisi olla suurempi kognitiivinen kapasiteetti pohtia kriisiviestinnän kysymyksiä, kuin organisaation ylimmällä johdolla, jonka vastuulla on huomattavasti laajempi joukko ratkaistavia kysymyksiä ja jolla on vähemmän kokemusta viestinnästä. (Claeys & Coombs 2020, 299.)

Yhteiset operaatiokeskukset ovat väliaikaisia tilannejohtamisen organisaatioita, joita käytetään vaativien ja merkittävien kriisien hoitamisessa. Operaatiokeskuksen tilannejohtamisen tiimiin valitaan edustajat eri taustaorganisaatioista. Drnevich ym. tutkivat näiden kriisioperaatiokeskusten strategista päätöksentekoa. Tutkimuksessa selvitettiin, minkä verran kriisitiimin päätöksentekoon vaikuttaa jäsenten kuuluminen taustaorganisaatioihinsa (ja sen toiminnan edustaminen) sen sijaan, että valintoihin vaikuttaisi käsillä olevan tilanteen vaatimukset. Lisäksi tutkijat selvittivät miten nämä vaikutukset vaihtelevat väliaikaismuotoisen organisaation elinkaaren aikana. Tutkimuksen löydöksenä oli, että taustaorganisaatioihin kuuluminen ohjaa kriisiin vastaamista siten, että epävarmuutta vältellään, mutta taustaorganisaatioiden merkitys vähenee mitä pidempään väliaikaismuotoinen organisaatio on toiminut. (Drnevich ym. 2009, 217-218.)

Ryhmän kokoaminen eri taustaisista henkilöistä vaikuttaisi olevan tehokas keino hyödyntää osaamista monipuolisesti kriisitilanteessa. Drnevichin tutkijaryhmän havaintojen perusteella voisi pohtia tarvetta edustajien ryhmäyttämiseen jo etukäteen. Todennäköisesti taustaorganisaatioissa olisi jossain määrin nimetty ne henkilöt, jotka operaatiokeskukseen lähetettäisiin. Suomessa esimerkiksi puolustusvoimat järjestää maanpuolustuskursseja, joihin valitaan osallistujat yhteiskunnan eri osa-alueilta siten, että he ovat omalla toimialallaan keskeisessä asemassa yhteiskunnan turvallisuuden takaamisessa, häiriöihin varautumisessa tai niihin liittyvissä toiminnoissa (Puolustusvoimat 2021).

Edellisessä kappaleessa kuvattu tutkimus kriisiviestinnän strategioiden käytöstä osoitti, että organisaatioissa päädytään usein epäoptimaalisiin ratkaisuihin kriisiviestintästrategioiden valinnassa. Epäoptimaalisiin päätöksiin johtaneita syitä olisi tärkeä selvittää ja ymmärtää, jotta organisaatiot voisivat jatkossa huomioida ne ja parantaa kykyään hoitaa vaativia ja

kauaskantoisia kriisitilanteita. Seuraavaksi tarkastellaan kognitiivisia vinoumia ja niiden vaikutuksia kriisipäätöksenteossa ja kriisiviestintästrategian valintaan.

4 Kognitiiviset vinoumat kriisipäätöksenteossa

Tverskyn ja Kahnemanin mukaan kognitiiviset vinoumat ovat ajattelun harhoja, jotka kumpuavat tiedostamattomista päätöksenteossa hyödynnettävistä heuristiikoista. Vinoumat eivät johdu motivaatiotekijöistä, kuten toiveajattelusta. Vinoumat eivät ole palkkioilla tai rangaistuksilla vääristeltyjä. Tverskyn ja Kahnemanin mukaan henkilöt itse eivät yleensä havaitse kognitiivisia vinoumia omassa päätöksenteossään. (Tversky & Kahneman 1974.)

Thalerin mukaan ihmiset tekevät päätöksenteossään heuristiikkojen käytön takia ennustettavissa olevia virheitä, joita hän kutsuu vinoumiksi tai vinoutumiksi. Thaler määrittelee heuristiikan tarkoittavan samaa, kuin nyrkkisääntö. Rajoittuneen rationaalisuuden käsitteen on lanseerannut Herbert Simon jo ennen Tverskyä ja Kahnemania. Taloustieteen Nobel-palkinnon voittajan Herbert Simonin rajoittuneen rationaalisuuden teoria lähti siitä, että ihmisillä ei olisi kognitiivisia kykyjä ratkoa monimutkaisia ongelmia. (Thaler 2015, 36-37).

Claeys ja Coombs ovat kehittäneet teoriaa, joka selittäisi kappaleessa 3.4 kuvattua ilmiötä, jossa kriisiviestintä päätetään hoitaa teoreettisten mallien vastaisesti. Kriisiviestintäteoriat, kuten edellä esitelty Benoitin teoria, ovat lähtökohdiltaan rationaalisia. Niiden soveltaminen kriisitilanteessa auttaa organisaatioita maksimoimaan kriisiviestinnästä saatavat hyödyt. Rationaalisen kriisiviestinnän mallien toimiessa erinomaisesti suunnittelussa, käytännössä on kuitenkin havaittu kriisiviestinnän toteuttamista epäoptimaalisella tavalla. (Claeys & Coombs 2020, 300.)

Parnell ja Crandall esittävät, että kognitiivisia vinoumia esiintyy strategisen kriisijohtamisen eri vaiheissa. Varautumisen ja valmistautumisen vaiheessa esiintyy rajoitettua rationaalisuutta, hyperbolista diskonttausta sekä optimismin vinoumaa eri ilmenemismuodoissaan. Kriisin aikana esiintyy rajoitettua rationaalisuutta, kompromissiefektiä sekä tappiokammos, joka heidän mukaansa ilmenee myös kyvyttömyytenä päätöksentekoon. Kriisin jälkeisenä aikana esiintyy referenssipisteen asettamista, poikkeavuuksien ilmentymiseen luottamista liiallisesti sekä kehystämistä. (Parnell & Crandall 2020, 585-600.)

4.1 Aikapaineen vaikutus päätöksentekoon

Korpiolan mukaan esimerkiksi onnettomuuden sattuessa organisaatiolle jää hyvin vähän aikaa harkinnalle. Myös sosiaalisessa mediassa puhjennut mainekriisi voi olla niin nopeampainen, että organisaatio tunnistaa olevansa keskellä kriisiä vasta luettuaan siitä mediasta. (Korpiola 2011, 104.)

Olennessa kriisipäätöksentekoon vaikuttava ulkoinen olosuhde vaikuttaisi olevan aikapaine. Aikapaineen vaikutusta riskinottoon on tutkittu tilanteissa, joissa päätöksentekijällä on mahdollisuus päätyä joko positiiviseen tai negatiiviseen taloudelliseen asemaan (uhkapeli kasinolla, tarjoukset huutokaupassa ja pörssikauppa). Tutkimustulokset päätöksenteosta aikapaineen alaisuudessa kertovat, että päätöksentekijät pyrkivät tekemään optimaalisimman päätöksen mahdollisimman vähällä kognitiivisella vaivannäöllä. Aikapaineen alaisena uhkapeleissä pelataan enemmän ja riskit ovat suuremmat. Optimismin vinouma aiheuttaa sen, että päätöksentekijät yliarvioivat mahdollisuutensa voittaa. Aikapaineessa optimismi voi voimistua, sillä aikapaine voi hankaloittaa tietoisin ajattelun ja päätöksentekoprosessin etenemisen yli tämän vinouman. Claeysin ja Coombsin mukaan tämä voisi selittää, miksi organisaatioissa tehdään vaikeissa tilanteissa riskialttiita vastuun kieltämisen ja ongelmien peittelyn strategisia päätöksiä. (Claeys & Coombs 2020, 297-298.) Optimismin vaikutuksista päätöksentekoon kerrotaan lisää kappaleessa 4.3.

Kokeellisissa tutkimuksissa on osoitettu, että lisääntynyt aikapaine suurentaa kognitiivisiin vinoumiin turvautumista neuvottelukontekstissa. Aikapaine nimenomaisesti johtaa ajattelun sulkeutumiseen, mikä taas vähentää kykyä prosessoida uutta ja relevanttia tietoa. Tutkijoiden päätelmä onkin, että aikapaine ohjaa yksilöiden ja ryhmän jäsenten keskittymistä vain rajattuun määrään seikkoja ja vähentää vaihtoehtojen systemaattista arviointia. (Claeys & Coombs 2020, 298.)

Claeysin ja Coombsin johtopäätös on, että aikapaineistetussa kriisissä päätöksenteko on systemaattisen sijaan intuitiivista. Aikapaineen suurentaessa väriin päätöksiin ja puolusteleihin reaktioihin päätyminen todennäköisyyttä, vallitseva tilanne epäoptimaalisten kieltämisen ja peittelyn strategioiden hyödyntämisestä saattaisi selittyä. (Claeys & Coombs 2020, 299.)

4.2 Yli-itsevarmuus

Yli-itsevarmuuden vakavia seurauksia on ihmiskunnan historiassa nähty sodissa, oikeudenkäynneissä, pörssikuplissa ja yritystoiminnassa. Yli-itsevarmuus voidaan jakaa kolmeen alalajiin. Todellisen suorituksen yliarviointi, suorituksen suhteuttaminen liian korkeaksi muihin nähden, sekä oman uskomuksen liiallinen tarkkuus muodostavat

tutkimuskirjallisuuden perusteella kognitiivisen harhan, jotka kutsutaan yli-itsevarmuuden tai liiallisen itsevarmuuden vinoumaksi. (Moore & Healy 2008, 502.)

Mooren ja Healyn mukaan ihmisillä yleisesti ei ole riittävää käsitystä omista suorituksistaan, kyvystään tai onnistumisen mahdollisuuksistaan. Ihmisten käsitys muiden ihmisten suoriutumisesta on sen sijaan vielä riittämättömämpi. Ihmisen suorituksen ollessa korkea, hän aliarvioi oman suorituksensa sekä aliarvioi vielä enemmän muiden suorituksia ja siten uskoo suoriutuneensa muita paremmin. Mikäli arvioitava suoritus on ollut huono, ihminen yliarvioi oman suorituksensa sekä yliarvioi vielä enemmän muiden suorituksia ja siten uskoo suoriutuneensa muita huonommin. (Moore & Healy 2008, 503-504.)

Yliarviointia esiintyy myös tilanteen hallinnan arvioinnissa. Kun tilanne ei ole hallinnassa, kontrollin määrää yliarvioidaan. Kun tilanne sen sijaan on hallinnassa, kontrollin määrää aliarvioidaan. Tätä ilmiötä kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa kontrolli-illuusioksi. (Moore & Healy 2008, 503.)

Yli-itsevarmuus on Ludwigin ja Nafzigerin mukaan arkipäiväinen ilmiö. Autoilijat yliarvioivat omaa taitoaan ajaa autolla, opiskelijat yliarvioivat tenttisuoriutumistaan, pariskunnat yliarvioivat todennäköisyyttään pysyä yhdessä ja johtajat yliarvioivat sijoitustensa menestystä ja yrityskauppojen menestystä. Heidän mukaansa suurin osa ihmisistä ei ole tietoisia yli-itsevarmuuden vinouman olemassaolosta. Ludwigin ja Nafzigerin tutkimustulosten mukaan ihmiset eivät pelkäästään yliarvioi omia kykyjään, vaan he yliarvioivat myös muiden ihmisten kykyjä, eivätkä he havaitse muiden ihmisten yli-itsevarmuutta. (Ludwig & Nafziger 2011, 490.)

Ludwig ja Nafziger havaitsivat tutkimuksessaan vahvan yhteyden siinä, mitä henkilö uskoo itsestään ja omista ajattelun vinoumistaan ja sillä, mitä henkilö uskoo toisista. Heidän mukaansa ymmärrys toisten ihmisten ajattelun vinoumista on vähäistä. Ymmärryksen lisääntyminen muiden ajattelun vinoumista voisi johtaa siihen, että organisaatioissa luotaisiin päätöksenteon turvamekanismeja tai puskuriaikoja. (Ludwig & Nafziger 2011, 491.)

Vaikka empiiriset tutkimukset osoittavat, että liiallisen itsevarmoilla johtajilla on epäsuotuinen vaikutus yrityksen tuottoihin, teoreettiset mallit kuitenkin ehdottavat, että heidän palkkaamisessaan on positiivisiakin puolia. Siten Ludwig ja Nafziger kysyvätkin tutkimuksensa johtopäätöksissään, onko yli-itsevarmojen johtajien palkkaaminen tietoista ja heidän ominaisuuksiaan kunnioittavaa, vai onko kyse sittenkin siitä, että yli-itsevarmuuden ominaisuuden olemassaoloa hyvine ja huonoine puolineen ei vain tunnisteta. (Ludwig & Nafziger 2011, 491.)

Camererin ja Malmendierin mukaan yli-itsevarmuutta selvittävästä tutkimuksista on ilmennyt, että naiset ovat vähemmän yli-itsevarmoja, kuin miehet. Seitsemänkymmentä- ja

kahdeksankymmentävuotiaat ovat yleistietokysymyksissä vähemmän yli-itsevarmoja, kuin opiskelijat. Masentuneet ihmiset eivät tyypillisesti ole yli-itsevarmoja, mikä viittaisi yli-itsevarmuuden liittyvän myös mielenterveyteen. Yli-itsevarmuuden on havaittu kutistuvan silloin, kun kysymys asetetaan aiempaa kapeammin. Esimerkiksi autoilijoiden ollessa yli-itsevarmoja omista ajotaidoistaan yleisellä tasolla, he ovat vähemmän yli-itsevarmoja tarkemmin määritellyistä ajamisen osa-alueista, kuten lumisateessa ajamisesta tai ruuhkassa ajamisesta. (Camerer & Malmendier 2007, 247-248.)

Yli-itsevarmuuden vaikutukset kriisiviestintästrategian valinnan kontekstissa voivat aiheuttaa esimerkiksi päätöksen tekemistä liian vähäisellä taustaperehtymisellä, liian vähäväkisessä ryhmässä tai yksin tai omien vaikutusmahdollisuuksien yliarviointia. Päätöksenteon turvamekanismien tai puskuriaikojen kaltaisten keinojen suunnittelu voisi olla perusteltua ottaa kriiseihin varautumisen kokonaisuuteen mukaan.

4.3 Liiallinen optimismi

Heatonin mukaan johtajien liiallinen optimismi ilmentyy siten, että he yliarvioivat todennäköisyyden yrityksensä menestykselle ja aliarvioivat todennäköisyyden yrityksensä huonosta suoriutumisesta. Hänen mukaansa yleisesti ottaen ihmiset ovat liian optimistisia. Ihmiset ovat ylioptimistisia sellaisia lopputuloksia kohtaan, joihin he ovat itse korkeasti sitoutuneita. Johtajien sitoutuminen yrityksen menestykseen johtuu Heatonin mukaan ilmeisesti siitä, että heidän henkilökohtainen rikkautensa, ammatillinen maineensa sekä työllistyvyytensä riippuvat yrityksen menestymisestä. (Heaton 2005, 667.)

Optimistinen johtajuus aiheuttaa Heatonin mukaan suurenneltuja kassavirtaennusteita ja aiheuttaa johtajien tekemää yliarviointia yrityksen investointimahdollisuuksista. Optimistiset johtajat haluavat sitoutua useampiin projekteihin. Mitä optimistisempi johtaja, sitä vähemmän hän käyttää ulkoista rahoitusta näiden liian monien projektien rahoittamiseen. (Heaton 2005, 669.)

Heatonin mukaan johtajan liiallista optimismia esiintyy investointipäätöksissä erityisesti silloin, kun johtaja uskoo voivansa hallita tilanteen lopputulosta. Myös sellaiseen lopputulokseen uskotaan vahvemmin, mihin yksilö on itse vahvasti sitoutunut. Heatonin mukaan johtajat uskovat sijoittajia vahvemmin omiin investointipäätöksiinsä. (Heaton 2005, 671.)

Parnellin ja Crandallin mukaan optimismin harha näkyy erityisesti kriiseihin varautumisen kontekstissa. Päätöksentekijät kuvittelevat kriisien tapahtuvan todennäköisemmin muille,

kuin itselle. Illuusio positiivisuudesta saa päätöksentekijät ajattelemaan vinoutuneesti siten, etteivät epätoivotut tapahtumat koskisi heitä. (Parnell & Crandall 2020, 588.)

Toisaalta, optimismi kriisitilanteessa on hyödyllistä. On hyödyllistä, että päätöksentekijät ovat valmiita panostamaan merkittävästi organisaation resursseja kriisitilanteen ratkaisemiseksi. Optimistisesti ajattelevat ihmiset pystyvät näkemään tilanteen yli ja visioimaan miten panostukset kantavat hedelmää tulevaisuudessa. Kahnemanin mukaan optimistiset ihmiset sopeutuvat joustavasti epäonnistumisiin ja he pystyvät yleisesti ottaen painottamaan elämän positiivisia seikkoja (Kahneman 2012, 294-295). Olisi raskasta hoitaa kriisitilannetta yhteistyössä sellaisen henkilön kanssa, joka odottaa joka hetki maailman loppua.

4.4 Voidaanko liiallisen optimismin ja itsevarmuuden vinoumat purkaa?

Pelkkä keskustelu voi johtaa sellaiseen lopputulokseen, jonka kaikkia puolia ei ole päästy harkitsemaan riittävän huolellisesti. Erialaisten strukturoitujen menetelmien käyttö voi edistää päätymistä optimaalisimpaan ratkaisuun.

Psykologi ja käyttäytymistieteilijä Daniel Kahneman esittelee kirjassaan Gary Kleinin kehittämän työskentelytavan, jolla optimismin aiheuttama vinouma päätöksentekotilanteessa voidaan purkaa. Menetelmän nimi on premortem. Premortemissa kootaan joukko ihmisiä, jotka ovat tietoisia organisaation aikeesta tehdä päätös, johon se ei ole vielä muodollisesti sitoutunut. Ihmisille annetaan tehtäväksi kuvitella organisaation tilanne yhden vuoden päähän tulevaisuuteen. Suunnitteilla ollut päätös olisi toteutettu kokonaisuudessaan ja lopputuloksena olisi ollut katastrofi. Ihmisiä pyydetään kirjoittamaan paperille viidessä tai kymmenessä minuutissa tämän tuhon lyhyt historia. Kahnemanin mukaan ryhmäpäättökäytännössä on tyypillistä, että päätöksen lähestyessä suunnitellun ratkaisun viisautta kyseenalaistavia ajatuksia pidetään lojaaliuden puutteena ryhmää ja sen johtajia kohtaan. Kritiikki tukahdutetaan asteittain, mikä lisää ryhmän liiallista itsevarmuutta. Premortem-työskentelytapa oikeuttaa uhkakuvien sanoittamisen ja jopa rohkaisee etsimään niitä. (Kahneman 2012, 304-305.)

4.5 Prospektiteorian soveltaminen kriisiviestintästrategian valintaan

Daniel Kahnemanin ja Amos Tverskyn kehittämä prospektiteoria lähtee siitä, että tappio sattuu enemmän kuin mitä voitto tuottaa mielihyvää. Numeerisella asteikolla mitattuna, tappio sattuu kaksi kertaa niin paljon, kuin mitä voitto tuottaa mielihyvää. Voitto +1, tappio -2. Prospektiteoria on kehitetty selittämään nimenomaisesti vaativia päätöksentekotilanteita.

Vaativissa tilanteissa on tyypillistä, että päätöksentekijä välttää riskinottoa tilanteessa, jossa vaihtoehtoon sisältyy varmasti saatava hyöty. Riskinotto on tyypillistä silloin, kun vaihtoehtoon sisältyy varma tappio. (Kahneman & Tversky 1979, Claeyns & Coombs 2020, 300-301.)

Voitot ja tappiot suhteutetaan vallitsevaan tilaan, jota kutsutaan referenssipisteeksi. Kriisiolosuhteissa voitot ja tappiot ovat sekä taloudellisia, että organisaation maineeseen kohdistuvia. Organisaation maine on investointi, jota yleensä kasvatetaan vuosien kuluessa esimerkiksi sosiaalisesti hyvillä teoilla tai erinomaisella asiakaspalvelulla. Organisaation kriisi aiheuttaa potentiaalisia voittoja ja tappioita sekä organisaation maineelle, että taloudelliselle asemalle. (Claeyns & Coombs 2020, 301.)

Kriisiviestintästrategian valinta on riski, jolla voi olla nopeita tai pitkäkestoisia seurauksia. Nopeasti saatava voitto motivoi valitsemaan erilaisen vaihtoehdon, kuin pitkäkestoisen hyödyn tavoittelu. Myös seuraavassa kappaleessa esiteltävä tappiokammon ilmiö selittää osaltaan, miksi nopeasti realisoituvaa kipua pyritään välttämään.

4.6 Tappiokammo

Novemskyn ja Kahnemanin mukaan tappiokammo on ilmiö, jossa riskiä vältetään silloin, kun todennäköisyydet voiton ja tappion mahdollisuudelle ovat yhtä suuret. (Novemsky & Kahneman 2005a, 119-128.) Claeynsin ja Coombsin mukaan tappiokammo voi johtaa kriisiviestinnän kontekstissa lyhyen ajanjakson voittojen etsimiseen pitkän ajanjakson hyötyjen kustannuksella. (Claeyns & Coombs 2020, 302.)

Esimerkiksi ”stealing thunder”-strategia ja muut sellaiset kriisiviestintästrategiat, joissa organisaatio toimii itse kriisin paljastajana, tuovat organisaatiolle kivuliaan tappion lyhyellä aikajänteellä. Organisaation maine, erityisesti, kärsii paljastuksesta nopean tappion. Tappio ja sen tuottama kipu on vältettävissä, kun organisaatiossa päätetään olla käyttämättä sellaista strategiaa, jossa organisaatio itse paljastaa kriisin. (Claeyns & Coombs 2020, 302.)

4.7 Hyperbolinen diskonttaus

Hyperbolinen diskonttaus on ilmiö, jossa palkinto tai hyve arvostetaan suuremmaksi nykyhetkessä, kuin tulevaisuudessa. Termin voisi kääntää ”nykyhetken yliarvostamiseksi”, mutta englannin kielestä johdettu termi on yleisemmin käytössä. Hyperbolinen diskonttaus ilmentää kognitiivista harhaa, jossa välitön mielihyvä voittaa pitemmän ajanjakson kokonaisedun. Kriisiviestinnän kontekstissa hyperbolinen diskonttaus ilmenee

kriisiviestintästrategian valintatilanteessa, kun vinouma ohjaa valitsemaan välittömän hyödyn pitkän ajanjakson kokonaisedun sijaan. (Claeys & Coombs 2020, 302.)

Kanervan (2018, 22) mukaan hyperbolisessa diskonttauksessa on kyse nykyhetken yliarvostamisesta. Siitä johtuu, että päätöksiä saatetaan katua tulevaisuudessa. Päätöksentekoa tulee ilmiön takia helposti siirretyksi tulevaan. Kanervan mukaan kahden sellaisen vaihtoehdon välillä valittaessa, joiden seuraukset ovat kaukana tulevaisuudessa, on helpompi tehdä päätös. (Kanerva 2018, 22.)

Edellä esitellyt tappiokammon ja hyperbolisen diskonttauksen ilmiöt tuovat organisaatiolle nopean voiton, mutta hintana on pitkän ajanjakson menetykset maineelle. Hyötyjen ja haittojen ajallinen ilmentyminen on tärkeä näkökulma päätöksentekotilanteessa.

Tässä kappaleessa esitetyt kognitiiviset vinoumat voivat johtaa epäoptimaaliseen päätöksentekoon. Liiallinen optimismi ja yli-itsevarmuus ovat yleisiä vinoumia, jotka vaikuttavat organisaatioissa toimivien henkilöiden tapaan tehdä päätöksiä. Kuten Parnell ja Crandall (2020, 585-600) nostivat esiin, kriisin eri vaiheissa esiintyy erilaisia kognitiivisia vinoumia. Tässä kappaleessa esiin nostetuista vinoumista liiallinen optimismi ja yli-itsevarmuus, sekä hyperbolinen diskonttaus muodostavat kriisiviestintästrategiasta päättämisen kontekstin kannalta kiinnostavan kokonaisuuden.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kognitiivisten vinoumien ilmentymistä kriisiviestintästrategiaan liittyvässä päätöksenteossa. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Kartoittavassa tutkimuksessa katsotaan, mitä tapahtuu. Kartoittavaa tutkimusta voi toteuttaa kenttätutkimuksen tai tapaustutkimuksen avulla. Tässä pyritään kartoittamaan luonnollisesti tapahtuneita ilmiöitä, jotka sijoittuvat enemmän menneisyyteen, kuin nykyhetkeen. (Hirsjärvi ym 2015, 137-138.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi määriteltiin

- Vaikuttavatko kognitiiviset vinoumat päätöksentekoon kriisiviestintästrategiaa valittaessa?
- Esiintyykö kriisiviestintästrategiasta päätettäessä yli-itsevarmuuden vinoumaa, optimismin vinoumaa tai hyperbolista diskonttausta?
- Millaiset päätöksenteon olosuhteet edesauttavat em. vinoumien syntyä?

5.2 Survey-kyselytutkimus

Alkulan ym. mukaan survey-tutkimuksen tekeminen edellyttää, että tutkija kykenee tekemään ymmärrettäviä ja vakiomuotoisia kysymyksiä. Valmiiden vastausvaihtoehtojen laatiminen vaatii tutkittavien asioiden luokittelua ja käsitteellistä kategorisointia, joka on mahdollista vain, mikäli mielikuvat tutkittavista asioista ovat kiteytyneet ja jäsentyneet käsitteet ovat olemassa. (Alkula ym. 1994, 120.)

Tässä opinnäytetyössä survey-tutkimus toteutetaan verkkopohjaisella kyselylomakkeella (Office Forms). Valmiit vastausvaihtoehdot laaditaan käyttäytymistaloustieteissä löydettyjen kognitiivisten vinoumien esiintymistä ilmentävien seikkojen avulla, jotta vastauksista voidaan havaita kokonaiskuva päätöksenteon olosuhteista. Kysymysten taustalla on työn teoreettisessa osuudessa esitellyt päätöksentekoa mahdollisesti ohjaavat seikat. Osaan kysymyksistä voi vastata vain sen mukaan, miten tilanne todellisuudessa oli (esim. perustettiin ryhmä vai ei). Osa kysymyksistä mittaa vastaajan henkilökohtaista kokemusta tilanteesta (esim. käytettiinkö tilanteessa riittävästi viestinnällistä osaamista vai ei), jolloin täysin samasta tilanteesta kertovat eri henkilöt voivat antaa eri sisältöiset vastaukset subjektiivisen kokemuksensa mukaisesti.

Alkulan ym. mukaan survey-menetelmällä kerättyihin aineistoihin sisältyy aina virheen riski, kuten muihinkin aineistoihin. Ihmisillä ei välttämättä ole kiteytyneitä käsityksiä kysyttävästä asiasta, mutta siitä huolimatta vastaaja valitsee jonkin vaihtoehdon. Kerätyn tiedon luotettavuus riippuu tarvittavan tiedon luonteesta. Alkulan mukaan on helpompaa kerätä tietoja sellaisista asioista, jotka liittyvät vastaajien arkiseen toimintaan ja kokemuksiin ja joista he ovat muutenkin kiinnostuneita. (Alkula 1994, 121.) Tämän vuoksi survey-kysely kohdistetaan juuri organisaatioiden viestinnän ammattilaisille. Kriisiviestinnän konteksti liittyy juuri viestintäasiantuntijoiden arkiseen toimintaan, eli työtehtäviin, sillä juuri heidän työnkuvassaan näkyy kriisiviestintään valmistautuminen sekä suorittavat toimet silloin, kun tilanne on päällä. On mahdollista, että vastaajalla ei ole tietoa kaikista kysyttävistä seikoista, joten vastausvaihtoehtoihin tulee sisällyttää myös en osaa sanoa -vaihtoehto.

5.3 Kysymysten laadinta

Kysymysten laadinta ja niiden toimivuuden ennakkotestaus on Alkulan ym. mukaan tärkeä ja siihen on käytettävä aikaa (Alkula ym. 1994, 129.) Kysymysten laadinnassa panostettiin erityisesti siihen, että vastausvaihtoehdot eivät olisi päällekkäisiä. Kysymysten on tarkoitus olla nopeasti ja intuitiivisesti vastattavia. Lomakkeen kysymyksiin vastaaminen kestää arviolta 5-7 minuuttia.

Kysymysten määrän pitää pysyä riittävän vähäisenä, jotta vastausaika ei kasva. On tärkeää, että vastaaja näkee kysymyksistä luottamuksellisuuden kunnioituksen, joten kriisitilanteesta ei tule kysyä liian yksityiskohtaisesti. Tässä surveyssä päädyttiin kysymään kriisityyppiä Hakalan määritelmän (2011, 70) mukaisesti ja lisämäärittelyä pyydettiin vain, mikäli vastaajan tarkoittama kriisi ei sopinut luokitteluun. Mikäli tutkimus toteutettaisiin vain yhteen kriisiin kohdistuvana case-tutkimuksena, olisi kriisin tarkempi kuvailu tarpeen.

Kysymyslomakkeen avulla yritetään löytää tässä opinnäytetyössä esiteltyjä kognitiivisia vinoumia. Kysymyslomakkeen kyseiset kohdat laadittiin siten, että niiden avulla saataisiin kerättyä tietoa siitä, millainen olosuhde päätöksentekohetkellä vallitsi vastaajan näkökulmasta katsottuna. Kysymysten taustalla on tässä opinnäytetyössä esitellyt kognitiiviset vinoumat ja niiden syntyyn vaikuttavat olosuhteet ja tutkimuskirjallisuuden esittämät löydökset, pohdinnat ja kysymykset.

Kysymyslomake on liitetty tämän opinnäytetyön loppuun (liite 1).

5.4 Aineiston kerääminen

Vastauslomake lähetetään ammattijärjestöjen kautta viestinnän asiantuntijoille. Tulosten luotettavuuden kannalta on olennaista, että vastaajajoukkoon sisältyy vain viestinnän asiantuntijoita ja ammattilaisia, tai niissä tehtävissä kriisitilanteen aikaan toimineita. Tämän vuoksi lomakkeen lähettäminen oikealle kohderyhmälle on tapahduttava kontrolloidusti.

Vastauslomake lähetetään välitettäväksi kahden ammattijärjestön (Viesti ry ja Julkisen alan tiedottajat ry) kautta jäsenistöille vastattavaksi. Viesti ry:ssä on noin 2000 jäsentä (Viesti ry 2021) ja Julkisen alan tiedottajat ry:ssä on noin 400 jäsentä (JAT ry 2021).

Tavoitteena on saada vastaajia siten, että jokainen kriisityyppi tulisi edustetuksi vähintään muutaman vastaajan osalta. Opinnäytetyön tekemisen hetkellä maailmaa on koetellut koronapandemia, jonka merkityksen voi olettaa näkyvän vastausten kriisityypin valinnassa. Tavoitteena on kuitenkin saada vastauksia myös muista kriisityypeistä, kuin epidemiasta ja pandemiasta.

Perusjoukkoa ja otosta ei voi tässä yhteydessä tarkasti määritellä, sillä survey-kyselyä ei suunnata tarkkarajaisesti esimerkiksi tietyn organisaation tai toimialan työntekijöille. Viestinnän asiantuntijoiden määrää Suomessa ja ammattikunnan suuruusluokkaa arvioidaan alan barometrin perusteella. Viestinnän ammattilaiset 2019 -tutkimuksen yhteenvedon mukaan viestinnän alan ammattijärjestöjen toimeksiannosta toteutettuun tutkimukseen oltiin lähetetty lähes 5500 kutsua. Kutsut oltiin lähetetty sellaisille jäsenille, joiden yhteystiedot olivat järjestöjen tiedossa. Kyseisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat Viesti ry:n ja Julkisen alan tiedottajat ry:n jäsenistön lisäksi ProCom ry:n ja Kirkon viestinnän jäsenet (Viestinnän ammattilaiset 2019, 3). Tästä voitaneen päätellä ammattijärjestöihin kuuluvien viestinnän asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden määrän olevan Suomessa yli 5500 henkilöä. Muiden, kuin järjestöihin kuuluvien, asiantuntijoiden määrää on mahdotonta arvailla.

Mahdollisuus vastata surveyn kysymyksiin jonkin hoidetun kriisin osalta vaikuttaa siihen, että henkilö voi työskennellä nykyään toisella alalla ja toisissa tehtävissä, mutta on vastannut kyselyyn sellaisen kriisin osalta, jota on hoitanut toisessa organisaatiossa työskennellessään. Kriisiä ei voida pyytää yksilöimään tyyppiluokkaa tarkemmin, sillä se voisi vähentää vastaushalukkuutta luottamuksellisuussyistä.

Vastaajien taustatekijöistä kysytään vain viestinnällisen kokemuksen määrää. Tutkimuksen kohteena eivät ole vastaajat itsessään, vaan he toimivat ikään kuin suodattimena sille tiedolle, miten organisaatiossa kriisitilanteen päätöksenteko on hoidettu. On hedelmällistä käyttää tässä yhteydessä juuri viestinnän ammattilaisia, sillä heidän näkökulmansa kriisiviestintästrategian valintaan on kiinnostava heidän asiantuntijuutensa vuoksi.

6 Tutkimustulokset

Survey-tutkimus toteutettiin maaliskuun 2021 aikana. Kysymyslomake oli verkossa, eikä siitä ollut paperista versiota. Järjestöjen jäsenviestinnän hyödyntämisellä tavoitettiin arviolta yli 2000 viestinnän ammattijärjestön jäsentä. Kun maaliskuun aikana näytti siltä, että vastaajia ei tule järjestöjen kautta riittävästi, vastauslomake lähetettiin myös kertaluonteisesti sähköpostitse suoraan 66:lle viestinnän asiantuntija- tai päällikkötehtävissä toimivalle henkilölle, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät satunnaisesti löytyneiden organisaatioiden verkkosivuilta. Vastaaminen tapahtui anonymisti, eikä tiedossa ole, kuinka moni vastaaja tavoitettiin ammattijärjestön jäsenviestinnän kautta ja kuinka moni tavoitettiin henkilökohtaisella sähköpostiviestillä.

Aineisto analysoitiin tilastolaskentaohjelmisto SPSS:llä. Kyselytutkimukseen vastasi 23 henkilöä, joten pieni vastaajien määrä rajoitti merkittävästi tilastollisten menetelmien hyödyntämistä. Nummenmaan mukaan kontingenssitauluissa eli ristiintaulukoinnissa esitetään kahden kategorisen muuttujan yhteisjakauma (Nummenmaa 2011, 305). Tulokset esitetään lukumäärinä ja vastausten esittelyssä pyritään löytämään opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta oleellisia seikkoja, vaikka yleistyksiä ei voidakaan aineiston pienuuden takia tehdä.

Alkulan mukaan ristiintaulukoinnissa kuvataan kahden tai useamman muuttujan välisiä yhteyksiä. Ristiintaulukoinnista saa havainnollisen ja selkeän esityksen ja sitä voidaan käyttää joko varsinaiseen analysointiin tai aineistoon tutustumiseen. (Alkula 1994, 175.)

6.1 Kriisityypit

Kyselyyn vastattiin kriisityyppien osalta seuraavasti. Mikäli vastaaja valitsi muu-vaihtoehdon, häneltä pyydettiin lyhyttä kuvausta kriisistä.

Kriisi oli tyypiltään		
	N	%
Ihmisten aiheuttama onnettomuus	3	13,0%
Epidemia tai pandemia	9	39,1%
Poliittinen kriisi	1	4,3%
Mainekriisi	6	26,1%
Muu	4	17,4%

Taulukko 3: Kriisityypit, joiden osalta survey-kyselyyn vastattiin.

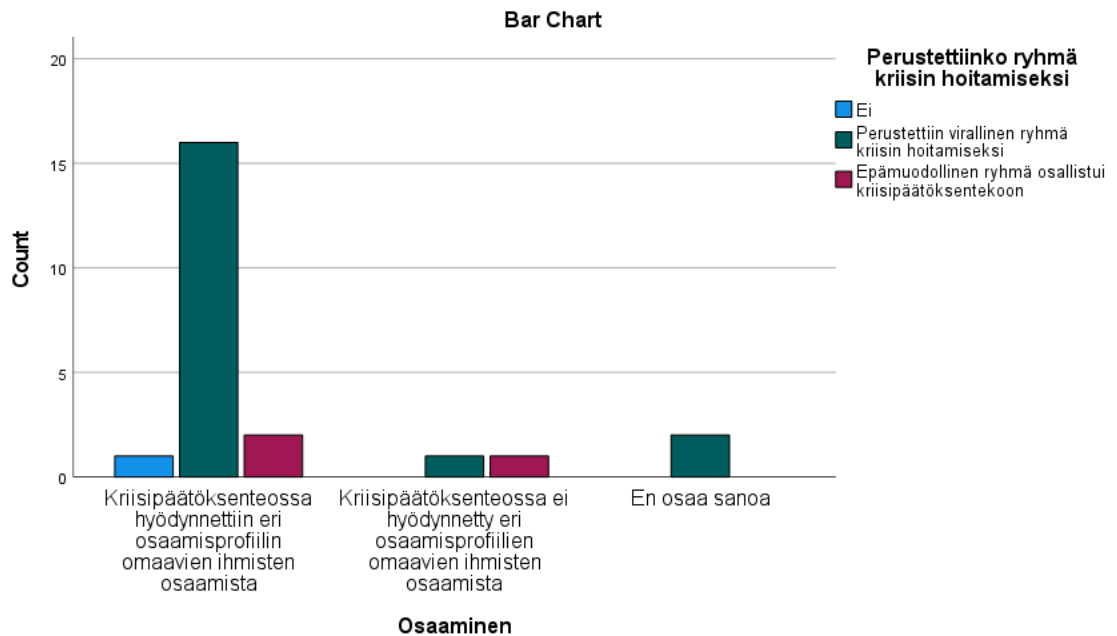
Taulukosta 3 ilmenevät ne kriisityypit, joiden osalta kyselyyn vastattiin. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselyn kysymyksiin yhden sellaisen kriisin osalta, jota he olivat työtehtävissään hoitaneet. Eniten vastauksia, 9 vastausta tuli pandemian tai epidemia -luokan osalta. Seuraavaksi eniten vastauksia, 6 kappaletta, tuli mainekriisi -luokan osalta. Muu -tyypin vastauksia oli 4 kappaletta, ihmisten aiheuttamasta onnettomuudesta vastattiin 3 kertaa ja poliittisesta kriisistä yhden kerran. Luonnononnettomuus -luokka ei saanut yhtään vastausta.

6.2 Yli-itsevarmuuden vinouma

Seuraavaksi tarkastellaan ristiintaulukoinnin avulla muuttujien välisiä yhteyksiä yli-itsevarmuuden vinouman osalta. Ristiintaulukoinneilla selvitetään, näkykö kriisipäätöksenteossa erilaisten osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamisen hyödyntämisen ja ryhmän perustamisen, ulkopuolisten konsulttien käyttämisen ja hallinnan tunteen välillä yhteyksiä.

Osaaminen * Perustettiin ryhmä kriisin hoitamiseksi Crosstabulation					
Count					
		Perustettiin ryhmä kriisin hoitamiseksi			Total
		Ei	Perustettiin virallinen ryhmä kriisin hoitamiseksi	Epämuodollinen ryhmä osallistui kriisipäätöksentekoon	
Osaaminen	Kriisipäätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista	1	16	2	19
	Kriisipäätöksenteossa ei hyödynnetty eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamista	0	1	1	2
	En osaa sanoa	0	2	0	2
Total		1	19	3	23

Taulukko 4: Ristiintaulukointi: Päätöksenteko ryhmässä sekä eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.



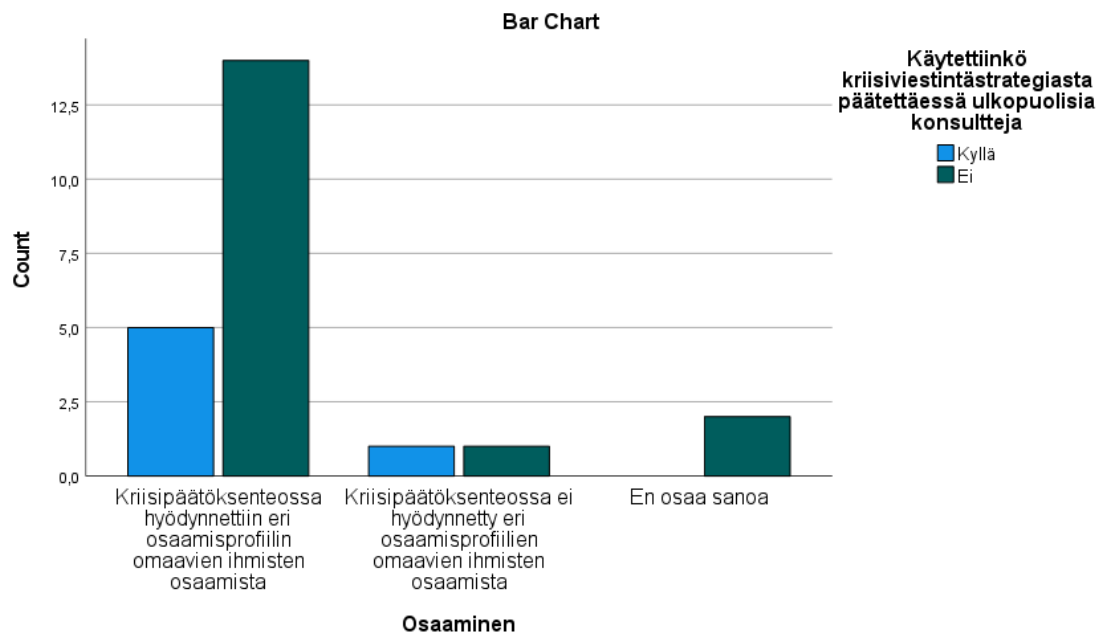
Kuvio 3: Päätöksenteko ryhmässä sekä eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.

Kriisipäätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista niissä tilanteissa, kun kriisin hoitamiseksi perustettiin virallinen ryhmä (16 tapausta). Epämuodollisen ryhmän perustaminen oli kahden vastaajan osalta edistänyt eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntämistä. Tämän tuloksen perusteella näyttäisi siltä, että virallisen tai epämuodollisen ryhmän muodostaminen kriisipäätöksentekoa varten edisti sitä, että päätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista.

Eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa vähentää haitallista yliarviointia esimerkiksi vaihtoehdon suotuisuudesta tai tehtävässä suoriutumisesta. Ryhmän muodostaminen näyttäisi olevan organisaation näkökulmasta kannattavaa yli-itsevarmuuden vinouman vaikutuksen vähentämiseksi.

Osaaminen * Käytettiinö kriisiviestintästrategiasta päätettäessä ulkopuolisia konsultteja Crosstabulation				
Count				
		Käytettiinö kriisiviestintästrategiasta päätettäessä ulkopuolisia konsultteja		Total
		Kyllä	Ei	
Osaaminen	Kriisipäätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista	5	14	19
	Kriisipäätöksenteossa ei hyödynnetty eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamista	1	1	2
	En osaa sanoa	0	2	2
Total		6	17	23

Taulukko 5: Ristiintaulukointi: Ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen ja eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.

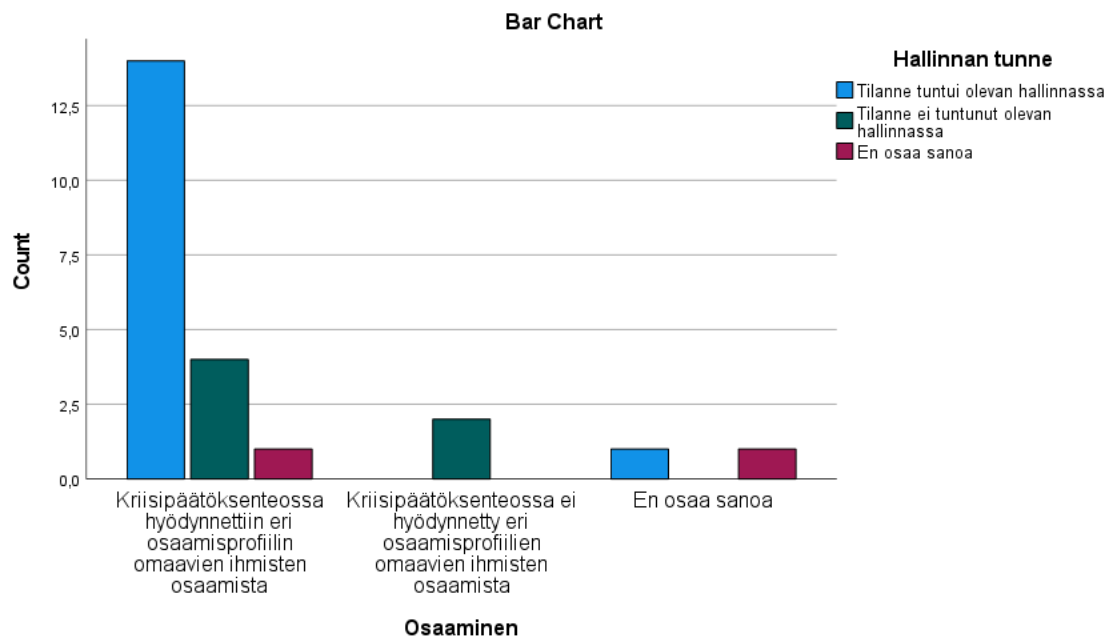


Kuvio 4: Ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen ja eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.

Organisaatiot hyödynsivät 19:ssä tapauksessa eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista. Ulkopuolisten konsulttien käyttö oli vähäistä sekä niissä tapauksissa, joissa eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista oltiin hyödynnetty (5 tapausta) sekä niissä tapauksissa, joissa koettiin, että osaamista ei hyödynnetty (1 tapaus). Kahdessa tapauksessa osaamista ei vastaajien mukaan hyödynnetty ja kaksi vastaajaa oli valinnut ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Ulkopuolisten konsulttien hyödyntämisen merkitys ei nouse erityisesti esiin yli-itsevarmuuden vinoumaa tarkasteltaessa. Ulkopuolisten konsulttien hyödyntämisen merkitys jää tässä tarkastelussa yli-itsevarmuuden vinoumaan vaikuttavana olosuhteena epäselväksi.

Osaaminen * Hallinnan tunne Crosstabulation					
Count					
		Hallinnan tunne			Total
		Tilanne tuntui olevan hallinnassa	Tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa	En osaa sanoa	
Osaaminen	Kriisipäätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista	14	4	1	19
	Kriisipäätöksenteossa ei hyödynnetty eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamista	0	2	0	2
	En osaa sanoa	1	0	1	2
Total		15	6	2	23

Taulukko 6: Ristiintaulukointi: Hallinnan tunne sekä eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.



Kuvio 5: Hallinnan tunne sekä eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.

Vastausten perusteella ne kriisitilanteet, joissa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista (14 tapausta), tuntuivat vastaajien kokemuksen mukaan olevan hallinnassa. 6:n vastaajan osalta tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, tuntuiko tilanne olevan hallinnassa vai ei. Ristiintaulukoinnin perusteella näyttäisi siltä, että osaamisen hyödyntäminen edesauttoi vastaajien hoitamisissa kriisitilanteissa sitä, että tilanne tuntui olevan hallinnassa.

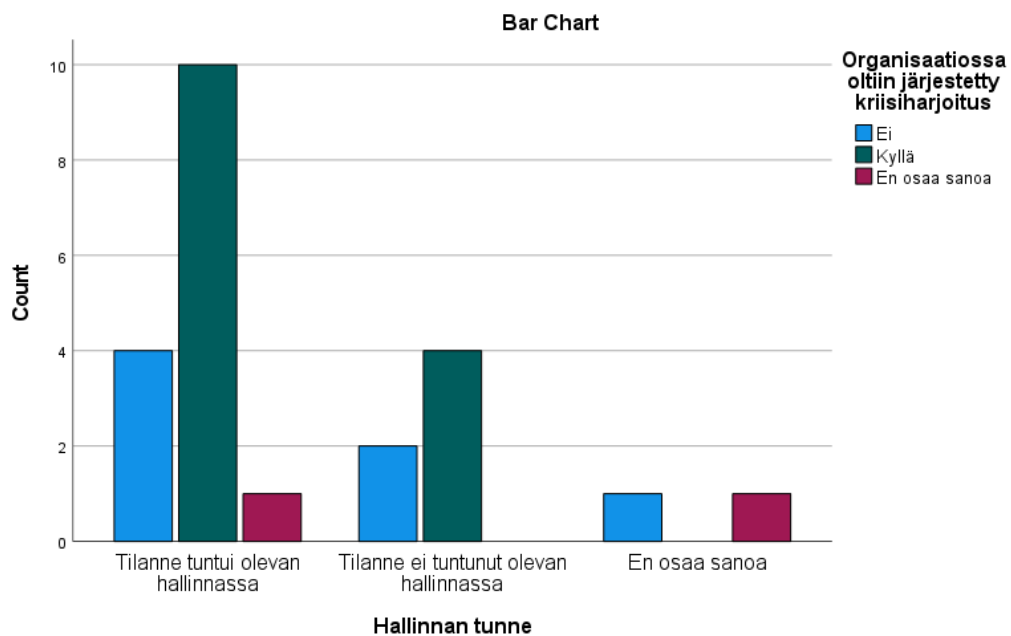
Nk. kontrolli-illuusio aiheuttaa sen, että kontrollin määrää helposti yliarvioidaan. Ihmisillä on taipumus arvioida omaa suoritumistaan todellista paremmaksi silloin, kun suoritus on ollut heikko. Myös muiden henkilöiden suoritusta arvioidaan heikkojen suoritusten osalta todellista paremmaksi. (Moore & Healy 2008, 503-504.) Kontrollin tunteen voidaankin ajatella olevan kriisitilanteessa hyödyksi, jotta ihmiset voivat toimia tehokkaasti yhteisten päämäärien eteen.

6.3 Liiallisen optimismin vinouma

Seuraavaksi selvitetään ristiintaulukointimenetelmän avulla, miten liiallisen optimismin vinouma voi ilmentyä kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Ristiintaulukointien avulla katsotaan, miten kriisiharjoituksen järjestäminen, jälkikäteinen arvio valitun strategian hyvydestä sekä aikapaine ilmenevät suhteessa tilanteessa koettuun hallinnan tunteeseen.

Hallinnan tunne * Organisaatiossa oltiin järjestetty kriisiharjoitus Crosstabulation					
Count					
		Organisaatiossa oltiin järjestetty kriisiharjoitus			Total
		Ei	Kyllä	En osaa sanoa	
Hallinnan tunne	Tilanne tuntui olevan hallinnassa	4	10	1	15
	Tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa	2	4	0	6
	En osaa sanoa	1	0	1	2
Total		7	14	2	23

Taulukko 7: Ristiintaulukointi: Hallinnan tunne kriisin aikana ja oltiinko organisaatiossa järjestetty kriisiharjoitus.



Kuvio 6: Hallinnan tunne kriisin aikana ja oltiinko organisaatiossa järjestetty kriisiharjoitus.

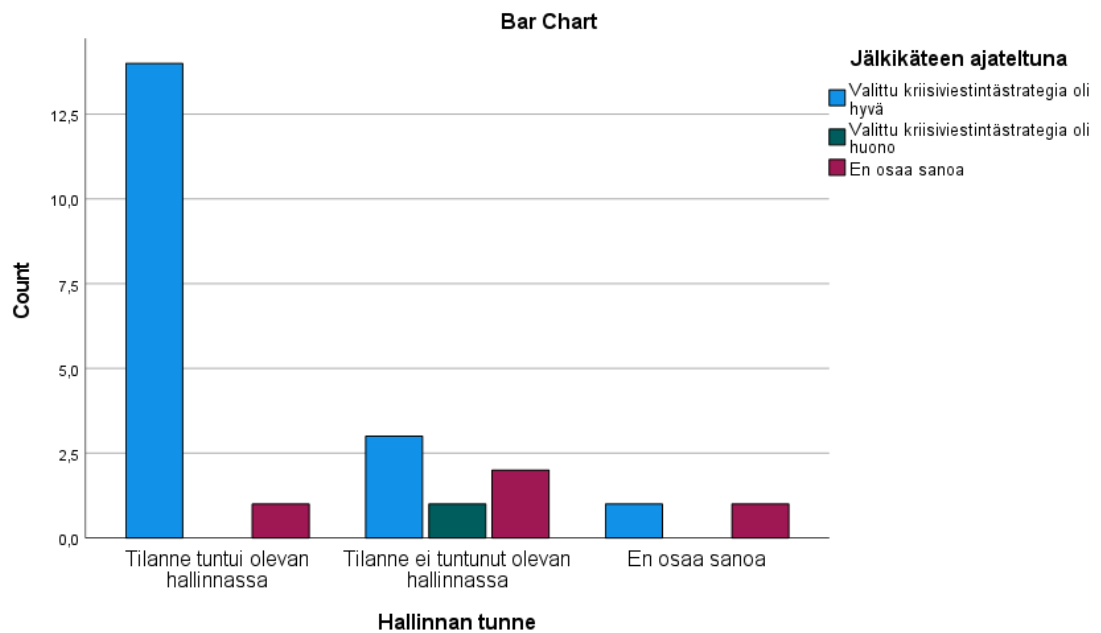
Taulukosta 7 selviää, että enemmistössä vastaajien organisaatioita (14 vastausta) oltiin järjestetty kriisiharjoitus. 7:ssä organisaatiossa ei oltu järjestetty kriisiharjoitusta. 2 vastaajaa ei osannut sanoa, oltiinko kriisiharjoitusta järjestetty. Vastausten

ristiintaulukoinnin perusteella näyttäisi siltä, että hallinnan tunne oli yleisempää silloin, kun organisaatiossa oltiin järjestetty kriisiharjoitus (10 tapausta). Jos organisaatiossa ei oltu järjestetty kriisiharjoitusta, 4:n vastaajan mielestä tilanne tuntui olevan hallinnassa.

Liialliseen optimismiin liittyy ajattelun vinouma epätoivottavien tapahtumien epätodennäköisyydestä juuri itsen kohdalle. Kriisiharjoitusten järjestäminen voisi vähentää liiallisen optimismin vaikutuksia organisaatioissa, kun epätoivottuja skenaarioita kohdataan ja harjoitellaan niissä toimimista. Konkreettinen harjoittelu voi vähentää liiallista optimismia luontaisessa ajattelussa, etteivät kriisit voisi koskea omaa organisaatiota. Tulosten mukaan hallinnan tunne viestinnän asiantuntijoiden kokemuksen mukaan kriisitilanteessa oli yleisempää silloin, kun kriisitilanteen hoitamista oltiin harjoiteltu organisaatiossa.

Hallinnan tunne * Jälkikäteen ajateltuna Crosstabulation					
Count					
		Jälkikäteen ajateltuna			Total
		Valittu kriisiviestintästrategia oli hyvä	Valittu kriisiviestintästrategia oli huono	En osaa sanoa	
Hallinnan tunne	Tilanne tuntui olevan hallinnassa	14	0	1	15
	Tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa	3	1	2	6
	En osaa sanoa	1	0	1	2
Total		18	1	4	23

Taulukko 8: Ristiintaulukointi: Vastaajien jälkikäteinen käsitys valitusta kriisiviestintästrategiasta ja hallinnan tunne kriisin aikana.



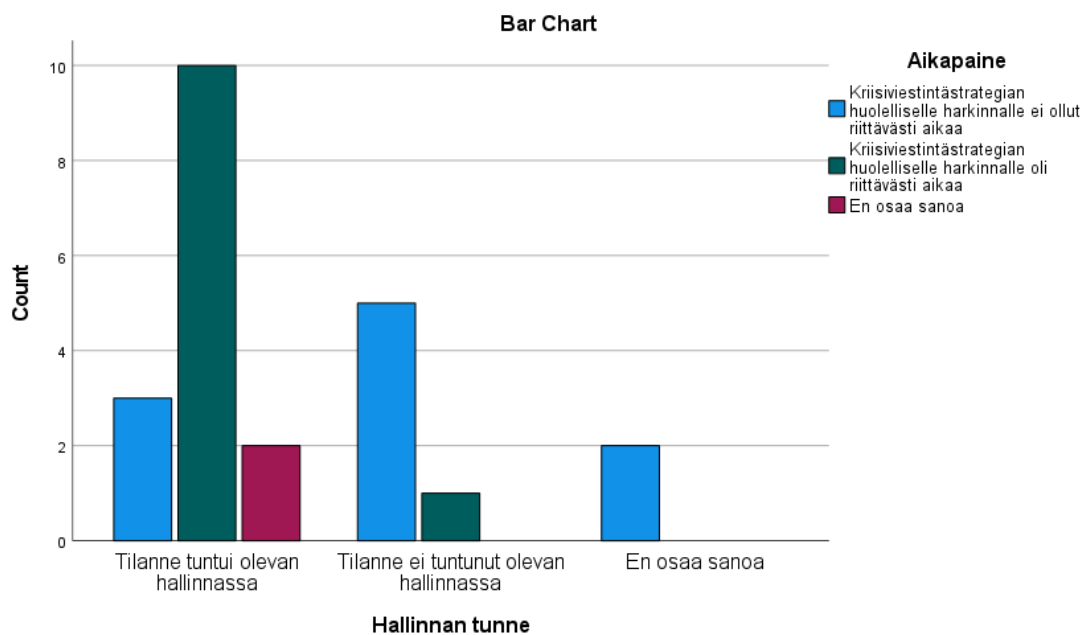
Kuvio 7: Vastaajien jälkikäteinen käsitys valitusta kriisiviestintästrategiasta ja hallinnan tunne kriisin aikana.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että vastaajat kokivat organisaatioissa valitun kriisiviestintästrategian hyväksi. 18 vastaaja oli sitä mieltä, että valittu kriisiviestintästrategia oli hyvä. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että valittu strategia oli huono ja neljä vastaajaa eivät osanneet sanoa. Aineistosta nousee esille, että 14 vastaaja koki tilanteen olevan hallinnassa ja he pitivät valittua strategiaa hyvänä. Yksi vastaaja ajatteli jälkikäteen, että valittu kriisiviestintästrategia oli huono. Saman vastaajan mielestä tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa.

Liiallisen optimismin vinoumassa yksilöt uskovat sellaisiin ratkaisuihin, joihin he ovat itse vahvasti sitoutuneita. Investointipäätösten kontekstissa liiallista optimismia ilmenee johtajissa silloin, kun he uskovat voivansa hallita tilanteen lopputulosta. Omiin päätöksiin uskotaan vahvimmin. (Heaton 2005, 671.) Aineistosta nousi esille vain yhden vastaajan osalta tilanteen hallitsemattomuus yhdistettynä jälkikäteiseen kriittiseen suhtautumiseen valittua kriisiviestintästrategiaa kohtaan.

Hallinnan tunne * Aikapaine Crosstabulation					
Count					
		Aikapaine			Total
		Kriisiviestintäs strategian huolelliselle harkinnalle ei ollut riittävästi aikaa	Kriisiviestintäs strategian huolelliselle harkinnalle oli riittävästi aikaa	En osaa sanoa	
Hallinnan tunne	Tilanne tuntui olevan hallinnassa	3	10	2	15
	Tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa	5	1	0	6
	En osaa sanoa	2	0	0	2
Total		10	11	2	23

Taulukko 9: Ristiintaulukointi: Aikapaine kriisiviestintästrategian valinnassa ja hallinnan tunne.



Kuvio 8: Aikapaine kriisiviestintästrategian valinnassa ja hallinnan tunne.

Taulukon 9 mukaan vastaajista 10 koki, että tilanteessa ei ollut riittävästi aikaa huolelliselle harkinnalle, kun kriisiviestintästrategiasta piti päättää. 11 vastaajaa koki, että huolelliselle harkinnalle oli riittävästi aikaa. Tuloksista nousee esiin tilanteet, joissa oli ajallisesti mahdollisuus huolelliselle kriisiviestintästrategian harkinnalle ja joissa tilanne tuntui olevan hallinnassa (10 tapausta). Esiin nousee myös päinvastaiset tilanteet, joissa kriisiviestintästrategian huolelliselle harkinnalle ei ollut riittävästi aikaa, eikä tilanne tuntunut olevan hallinnassa (5 tapausta). Aikapaineinen tilanne voi voimistaa optimismin vinoumaa, mutta nämä tulokset eivät anna viitteitä siitä, että aikapaine olisi lisännyt hallinnan tunnetta kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Aikapaineen merkitys olosuhteena optimismin vinoumaan vaikuttavana tekijänä jäi tässä tutkimuksessa ilmenemättä.

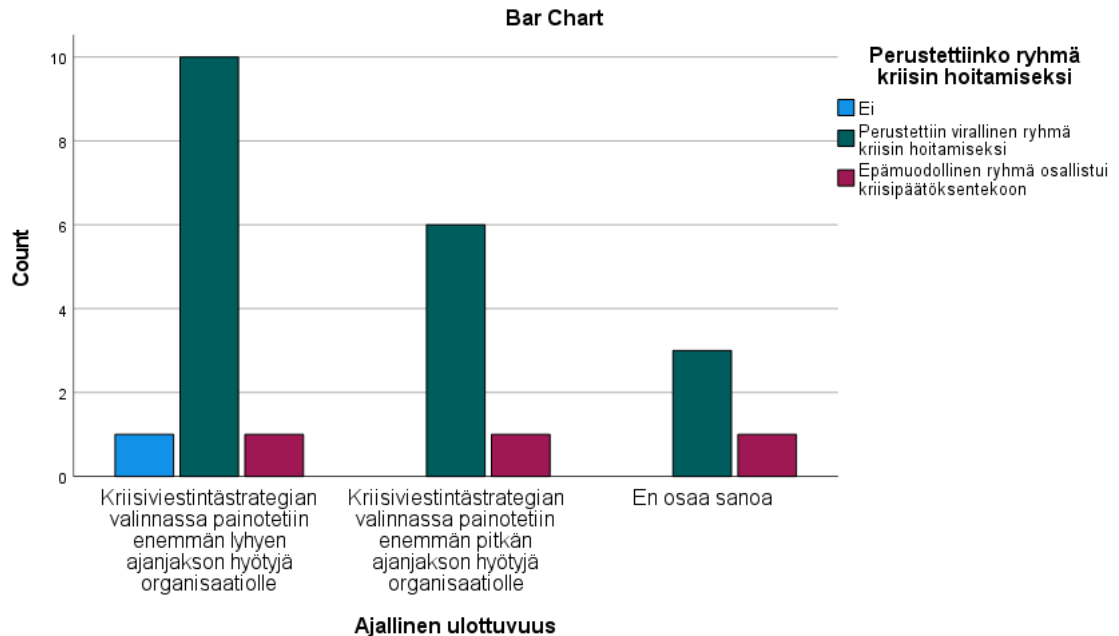
6.4 Hyperbolinen diskonttaus

Seuraavien ristiintaulukointien avulla tarkastellaan ajallisten vinoumien ilmentymistä kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Ristiintaulukointien avulla pyritään selvittämään, miten kriisiviestintästrategiasta päätettäessä lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjen painottaminen näkyy suhteessa ryhmän käyttämiseen kriisin hoitamisessa, viestinnällisen osaamisen mukanaoloon sekä viestinnän asiantuntijoiden hyödyntämiseen.

Ajallinen ulottuvuus * Perustettiin ryhmä kriisin hoitamiseksi Crosstabulation					
Count					
		Perustettiin ryhmä kriisin hoitamiseksi			Total
		Ei	Perustettiin virallinen ryhmä kriisin hoitamiseksi	Epämuodollinen ryhmä osallistui kriisipäätöksentekoon	
Ajallinen ulottuvuus	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	1	10	1	12
	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän pitkän ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	0	6	1	7
	En osaa sanoa	0	3	1	4

Total	1	19	3	23
-------	---	----	---	----

Taulukko 10: Ristiintaulukointi: Ryhmän perustaminen kriisin hoitamiseksi sekä hyötyjen ajallisen ulottuvuuden painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa.

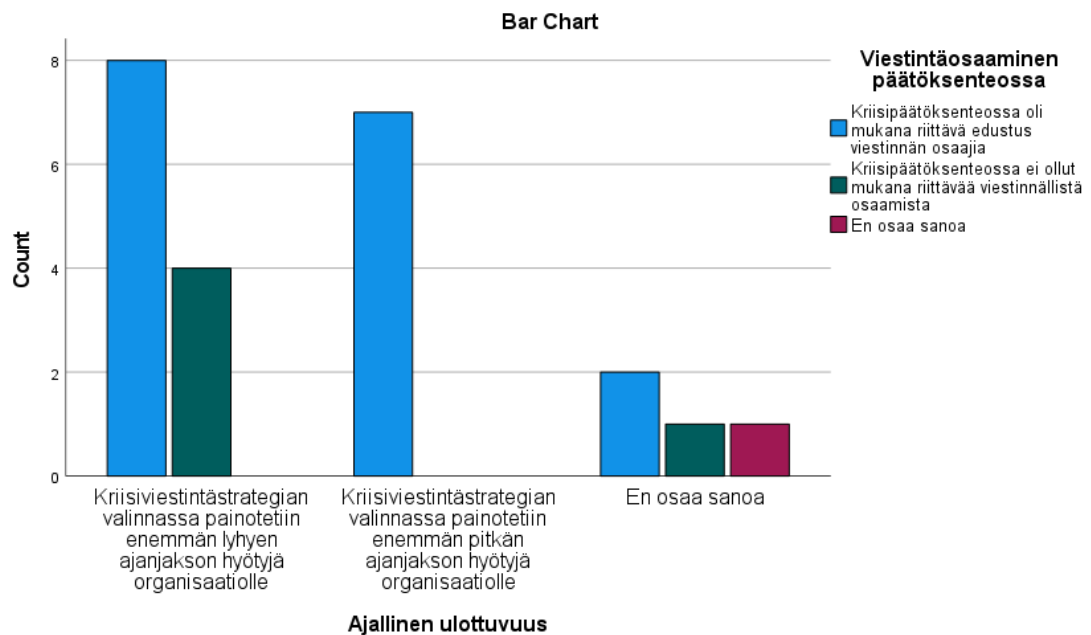


Kuvio 9: Ryhmän perustaminen kriisin hoitamiseksi sekä hyötyjen ajallisen ulottuvuuden painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa.

Näyttäisi siltä, että organisaatioissa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle (12 tapausta) kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Pitkän ajanjakson hyötyjä organisaatiolle painotettiin 7:ssä tapauksessa. Lyhyen ajanjakson hyötyjen painottaminen organisaatiolle näytti olevan yleisempää tilanteessa, jossa organisaatio oli perustanut virallisen ryhmän kriisin hoitamiseksi (10 tapausta). Näistä tuloksista ilmenee kappaleessa 4.7 esitetty hyperbolisen diskonttauksen vinouma, jossa välitön hyöty voittaa pitemmän ajanjakson kokonaisedun. On mielenkiintoista, että virallisen ryhmän perustaminen kriisin hoitamiseksi näytti vaikuttavan lyhyen ajanjakson hyötyjen painottamiseen. Tämä tulos on samansuuntainen, kuin kappaleessa 3.3 esitetyt Claeysin ja Opgenhaffenin tutkimustulokset, joiden mukaan kriisiviestintästrategian valinnassa pitää huomioida viestinnällisten (sisältäen maineeseen liittyvät seikat) näkökulmien lisäksi esimerkiksi oikeudelliset vaikutukset ja johtamisen näkökulman. Nämä näkökulmat saattavat olla viestinnän asiantuntijoiden suunnalta katsottuna lyhyen ajanjakson hyötyjen painottamista pitkän ajanjakson hyötyjen sijaan.

Ajallinen ulottuvuus * Viestintäosaaminen päätöksenteossa Crosstabulation					
Count					
		Viestintäosaaminen päätöksenteossa			Total
		Kriisipäätöksenteossa oli mukana riittävä edustus viestinnän osajia	Kriisipäätöksenteossa ei ollut mukana riittävä viestinnällistä osaamista	En osaa sanoa	
Ajallinen ulottuvuus	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	8	4	0	12
	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän pitkän ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	7	0	0	7
	En osaa sanoa	2	1	1	4
Total		17	5	1	23

Taulukko 11: Ristiintaulukointi: Lyhyen ja pitkän ajanjakson hyötyjen painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa ja päätöksenteossa mukana ollut viestinnällisen osaamisen edustus.

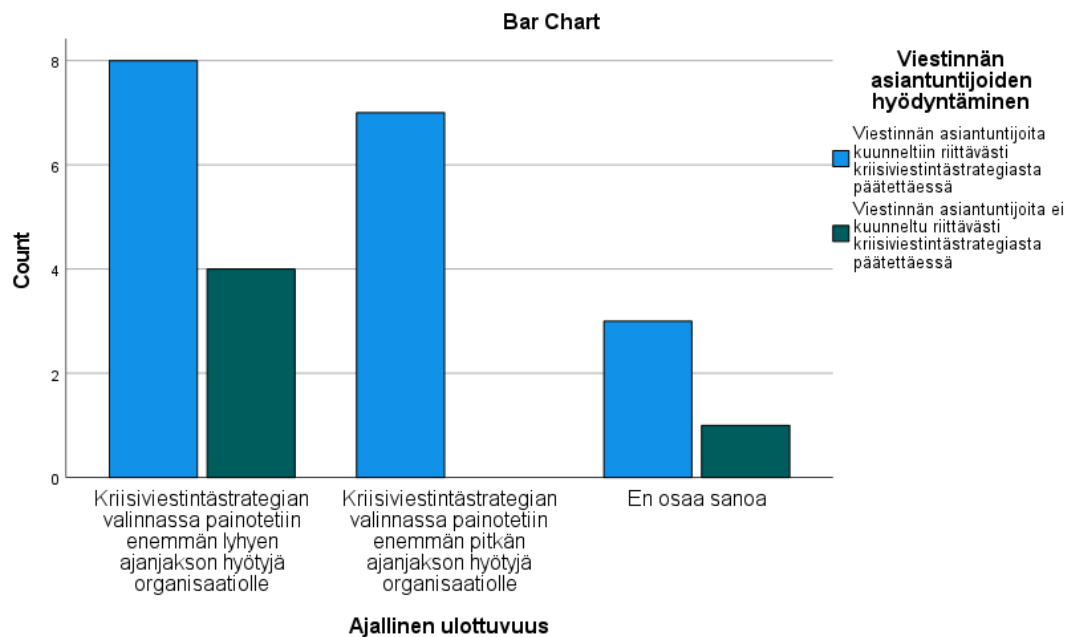


Kuvio 10: Lyhyen ja pitkän ajanjakson hyötyjen painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa ja päätöksenteossa mukana ollut viestinnällisen osaamisen edustus.

Vastaajista 8 koki, että päätöksenteossa oli mukana riittävästi viestinnän osaajia ja että kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle. 7 vastaajaa koki, että viestinnän osaajien edustus päätöksenteossa oli riittävä ja, että kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän pitkän ajanjakson hyötyjä. 2 vastaajaa koki, että viestinnän osaajia oli riittävästi, mutta he eivät osanneet sanoa hyötyjen ajallisesta painotuksesta. Vaikka päätöksenteossa oli ollut mukana riittäväksi koettu edustus viestinnän osaajia, sillä ei juuri ollut vaikutusta kriisiviestintästrategian ajallisten hyötyjen painottamiseen. Mikäli päätöksenteossa ei ollut riittävästi viestinnän osaamista (5 tapausta), tuloksista ilmenee, että niistä neljässä tilanteessa painotettiin lyhyen ajanjakson hyötyjä. Lisäksi yksi vastaaja ei osannut sanoa hyötyjen ajallisesta painotuksesta tilanteessa, jossa viestinnän osaajia ei ollut mukana vastaajan mielestä riittävästi. Pidemmän ajanjakson hyötyjen painottamiseen kriisiviestintästrategian valinnassa näyttää näiden tulosten perusteella vaikuttavan se, että kriisipäätöksenteossa on mukana riittävä viestinnän osaajien edustus. Johtopäätöksenä tästä ristiintaulukoinnista voidaan todeta, että viestinnän osaajien riittävä edustus kriisipäätöksenteossa ei juurikaan vaikuttanut siihen, painotettiin organisaatioissa kriisiviestintästrategian valinnassa lyhyen vai pitkän ajanjakson hyötyjä.

Ajallinen ulottuvuus * Viestinnän asiantuntijoiden hyödyntäminen Crosstabulation				
Count				
		Viestinnän asiantuntijoiden hyödyntäminen		Total
		Viestinnän asiantuntijoita kuunneltiin riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä	Viestinnän asiantuntijoita ei kuunneltu riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä	
Ajallinen ulottuvuus	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	8	4	12
	Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän pitkän ajanjakson hyötyjä organisaatiolle	7	0	7
	En osaa sanoa	3	1	4
Total		18	5	23

Taulukko 12: Ristiintaulukointi: Organisaation painotukset lyhyen tai pitkän ajanjakson hyötyihin sekä viestinnän asiantuntijoiden kokemus riittävästä viestinnän asiantuntijoiden kuuntelemisesta kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.



Kuvio 11: Organisaation painotukset lyhyen tai pitkän ajanjakson hyötyihin sekä viestinnän asiantuntijoiden kokemus riittävästä viestinnän asiantuntijoiden kuuntelemisesta kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.

Enemmistö, eli 18 vastaajaa, oli sitä mieltä, että viestinnän asiantuntijoita kuunneltiin riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. 5 vastaajaa oli sitä mieltä, että viestinnän asiantuntijoita ei kuunneltu riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.

Niissä tilanteissa, joissa kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin pitkän ajanjakson hyötyjä, oltiin viestinnän asiantuntijoita kuunneltu riittävästi (7 tapausta). Niitä tapauksia oli 8 kappaletta, joissa kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin lyhyen ajanjakson hyötyjä ja joissa myös koettiin, että viestinnän asiantuntijoita oltiin kuunneltu riittävästi.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että viestinnän asiantuntijoiden riittävä hyödyntäminen ei juurikaan vaikuttanut siihen, painotettiin lyhyen vai pitkän ajanjakson hyötyjä kriisiviestintästrategiaa valittaessa. Enemmistö vastaajista (18) kuitenkin koki, että viestinnän asiantuntijoita kuunneltiin riittävästi, joten päätökset hyötyjen ajallisesta painottamisesta lienevät tehty viestinnälliset seikat huomioiden.

Hyperbolisen diskonttauksen ilmiöön, jossa hyödyn ajallinen välittömyys voittaa ajallisesti kaukaisemman kokonaisedun, ei näyttäisi vaikuttavan kriisiviestintästrategiasta valitsemisen kontekstissa se, että hyödynnetäänkö päätöksenteossa riittävästi viestinnällistä asiantuntijuutta vai ei.

6.5 Kognitiivisille vinoumille altistavat olosuhteet

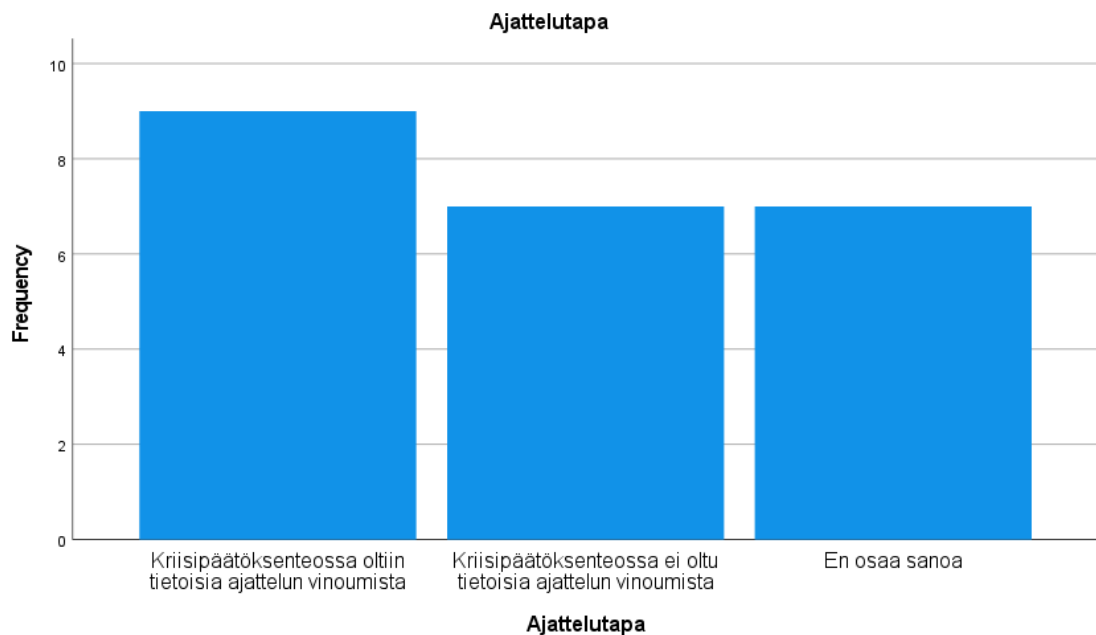
Survey-kyselyn tulosten ristiintaulukointien perusteella nousee esiin kaksi olosuhdetta, joilla on vastausten perusteella merkitystä kognitiivisille vinoumille altistumisessa. Ensimmäinen olosuhde on ryhmän muodostaminen kriisin hoitamiseksi. Ryhmän vaikutukset näkyvät liiallista itsevarmuutta vähentävänä tekijänä sekä hyperbolisen diskonttauksen eli nykyhetken arvostuksen lisäävänä tekijänä. Viestinnän asiantuntijoita oltiin heidän omasta mielestään hyödynnetty sekä kuunneltu riittävästi päätöksenteossa, joten päätelmänä on, että hyperbolisen diskonttauksen vinouman mukainen lyhyemmän ajanjakson tai nykyhetken hyötyjen arvostaminen oltaisiin tehty tietoisesti.

Toinen olosuhde, joka nousee esiin survey-kyselyn tulosten ristiintaulukoinnista, on kriisin harjoittelu. Harjoittelu vähentää liiallista optimismia.

6.6 Vastaajien havainnot ajattelun vinoumista kriisipäätöksenteossa

Ajattelutapa		
	N	%
Kriisipäätöksenteossa oltiin tietoisia ajattelun vinoumista	9	39,1%
Kriisipäätöksenteossa ei oltu tietoisia ajattelun vinoumista	7	30,4%
En osaa sanoa	7	30,4%

Taulukko 13: Oltiinko kriisipäätöksenteossa tietoisia ajattelun vinoumista.



Kuvio 12: Oltiin kokeissa kriisipäätöksenteossa tietoisia ajattelun vinoumista.

Vastaajista 9 koki, että kriisipäätöksenteossa oltiin tietoisia ajattelun vinoumista. 7 vastaajan mielestä kriisipäätöksenteossa ei oltu tietoisia ajattelun vinoumista. Ajattelun vinoumista tietoisuuden kysymykseen tuli koko survey-kyselyyn verrattuna eniten ”en osaa sanoa” vastauksia, joka ilmentää sitä, että ylipäättään kognitiivisten vinoumien olemassaoloa ei tunneta. En osaa sanoa -vastauksia saatiin 7 kappaletta.

Vastaajat, jotka vastasivat ajattelun vinoumien olleen huomioituna päätöksenteossa, voitaisiin olettaa edustavan sellaista organisaatiota, jossa asiaan ollaan yleisesti kiinnitetty huomiota. Toisaalta, mikäli tämän kohdan tuloksia tarkastellaan kriittisesti, voidaan todeta kansainvälisten käyttäytymistaloustieteellisten tutkimustulosten nostavan esiin, että henkilöt itse eivät yleensä havaitse omassa päätöksenteossään kognitiivisia vinoumia (Tversky & Kahneman 1974; Ludwig & Nafziger 2011, Jabur, Lavelle & Attoe 2020).

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Kriisitilanteen hoitamiseen liittyvät ratkaisut kriisiviestinnän hoitamisesta muodostavat yksi kerrallaan kokonaisuuden, jota lopulta saattaa seurata hyvinkin suuri yleisö. Vai onnistuttiinko kriisi lakaisemaan maton alle, emmekä koskaan kuule siitä mitään?

Kriisiviestinnän kokonaisuuden hoitaminen optimaalisella tavalla voidaan ymmärtää näkökulmasta riippuen esimerkiksi organisaatiolle koituvien hyötyjen ja haittojen ajallisen punninnan kautta. Aihe on mielenkiintoinen, sillä helppoja ratkaisuja on harvoin tarjolla.

Olenainen kysymys on, *halutaanko* organisaatioissa varautua kriiseihin? Halutaanko panostaa resursseja ennakointiin, varautumiseen ja suunnitteluun? Halutaanko resursseja käyttää kriisitilanteiden harjoitteluun ja harjoituksista oppimiseen ja toiminnan parantamiseen? Vai onko mukavampaa jatkaa työskentelyä kuin aina ennenkin?

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että kognitiiviset vinoumat kriisipäätöksenteon olosuhteissa ovat olemassa oleva riski. Huolellinen ennakointi ja varautuminen ottaa huomioon myös inhimilliset tekijät, kuten kognitiiviset vinoumat, jotka ilmenevät päätöksenteossa ja erityisesti kriisipäätöksenteon olosuhteissa. Kriisitilanteen ollessa käsillä, on pärjättävä sillä mitä on. Kriisitilanteessa tehtävä yhteistyö, johtaminen sekä viestintä nojaavat normaaliolojen tavoille niin hyvässä kuin pahassa. Jos normaalioloissa jokin toiminto ei suju, ei se yhtäkkisesti ala kriisin keskellä sujumaan.

Lainsäädäntö määrittää kriisitilannetta ja kriisiviestintää viranomaisten toimintaa ohjaavana. Muilla toimialoilla kriisin kohdistuminen organisaatioon vaarantaa jopa koko organisaation olemassaolon. Mikäli kriisiä riepotellaan mediassa useita päiviä, ollaan jo hyvin syvällä suossa, eivätkä ensimmäiset askeleet kriisiviestintästrategian määrittämisessä tai toimeenpanossa ole onnistuneet.

Kappaleessa 3.4 esitellyt tutkimustulokset yleisimmistä kriisiviestintästrategioista sekä tehokkaimmista kriisiviestintästrategioista kertovat, että käytetyimmät strategiat eivät ole rationaalisesti katsottuna optimaalisimpia strategioita. Havainto on hämmäntävä, sillä miksi organisaatio ei käyttäisi parasta mahdollista tapaa tilanteen hoitamiseen? Mikäli kyse olisi rikkoutuneen ajoneuvon tai rikkoutuneen raajan korjaamisesta, eikö organisaatio käyttäisi parasta mahdollista keinoa, että päästäisiin mahdollisimman kestävään lopputulokseen? Ilmastointiteippi tai laastari saattaa pitää osaset kasassa pienen hetken, mutta ei helpolta vaikuttavilla keinoilla saada ajoneuvoa tai raajaa käyttökelpoiseksi ja kestäväksi. Sama pätee maineeseen.

Kriisitilanteesta voidaan oppia paljon, mutta osataanko oppi hyödyntää? Organisaatioille suositellaan tilanteen jälkipuintia koko henkilöstölle debriefing-menetelmällä. Organisaation ylimmälle johdolle ja viestintätoiminnolle suositellaan tarkempaa työstöä, jossa käydään

kaikki kriisiin liittyvät osa-alueet lävitse. Todellinen oppiminen vaatii nöyrää asennetta ja aitoa halua tarkastella myös oman itsensä toimintaa kriittisesti. Survey-kyselyn tuloksissa suurin osa vastaajista oli jälkikäteen tyytyväisiä valittuun kriisiviestintästrategiaan. Vastaajien ollessa viestinnän asiantuntijoita, heidän roolinsa kuuluu asian arviointi ns. pitkällä tähtäimellä, jossa organisaation maine on merkittävässä roolissa.

Jälkikäteiseen arviointiin tulisi varautua ennalta jo kriisiviestintäsuunnitelmassa. Kun kriisin aikana pidetään lokia ulkoisista ja sisäisistä tapahtumista, kokonaisuuteen liittyvien yksityiskohtien tarkastelu systemaattisesti helpottuu. Jälkikäteistä arviointia silmällä pitäen on hyvä laatia suunnitelmavaiheessa selkeät ohjeet ja tekniset pohjat työlle.

Kognitiivisten vinoumien olemassaolo pitäisi huomioida kriisien ennakoinnissa, jotta toimintaa voidaan suunnitella siten, että vinoumien vaikutukset eivät pääse altistamaan organisaatiota epäoptimaalisille päätöksille. Vinoumien olemassaolosta olisi tärkeää käydä keskustelua ja miettiä, millaiset vinoumat omassa organisaatiossa saattaisivat vaikuttaa päätöksentekoon ja millaisia seurauksia niillä voi pahimmillaan olla. Huomionarvoista olisi varautua kriisitilanteisiin sellaisella tavalla, että kaikki käytettävissä olevat vaikuttamismahdollisuudet pysyisivät organisaation omissa käsissä. Kriisitilanteen jälkikäteisessä tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten päätöksiä todellisuudessa tehtiin. Rehellinen tarkastelu voi parhaimmillaan johtaa kehittymistarpeiden määrittelyyn optimaalisella tavalla ja järkeviä muutoksia saadaan tehdyksi.

Toiminnan kriittisen tarkastelun mahdollistamiseksi on nostettava esiin se, että omien kognitiivisten vinoumien havaitsemisen on todettu olevan vaikeaa. Mikäli kriittiseen tarkasteluun otettaisiin mukaan ulkopuolinen henkilö, voitaisiin päätöksenteon tarkastelussa päästä syvällisempiin lopputuloksiin.

7.1 Kehittämistyön tulokset

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteena oli löytää sellaisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla päätöksenteon olosuhteita voidaan parantaa kriisitilannetta silmällä pitäen. Taulukossa 14 on esitelty opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimuksellisen osuuden perusteella esiinnousseita keinoja, joiden avulla kriisipäätöksenteon olosuhteita voidaan parantaa siten, että kognitiivisille vinoumille altistumisen riski pienenee.

Olosuhteet, joita voidaan parantaa	Miten kriisipäätöksenteon olosuhteita voidaan parantaa
Ryhmä, joka vastaa kriisipäätöksenteosta	1. Varmistetaan kriisivalmiussuunnittelussa, että kriisipäätöksentekoa hoitavassa ryhmässä on monipuolisesti eri osaamisprofiilin ihmisiä.

	<p>2. Varmistetaan, että ryhmässä on riittävästi viestinnän ammattitaitoa.</p> <p>3. Ryhmä saa harjoitella yhdessä toimimista.</p>
Kriisiharjoitusten järjestäminen eri skenaarioista	<p>4. Järjestetään harjoituksia organisaation toimialalle todennäköisistä kriiseistä.</p> <p>5. Järjestetään harjoituksia myös skenaarioista, jotka ovat epätodennäköisiä, jotta optimismi vähenee ja oppiminen epätodennäköisten tilanteiden hoitamisesta syvenee.</p> <p>6. Harjoitellaan kriisiviestintästrategiasta päättämistä niin todennäköisissä kuin epätodennäköisissä skenaarioissa.</p> <p>7. Annetaan organisaatiolle / ryhmälle mahdollisuus kehittyä, oppia ja reflektoida toimintaansa.</p>
Ulkopuolisen henkilön / konsultin hyödyntämisen arviointi	<p>8. Arvioidaan tarve ulkopuolisen näkökulman hyödyntämiselle ja luodaan henkilön kanssa yhteistyötä hyvien aikojen vallitessa.</p>
Aikapaineeseen vaikuttaminen	<p>9. Laaditaan kattavat kriisivalmius- ja viestintäsuunnitelmat eri skenaarioihin, jotta kriisitilanteessa olisi mahdollisimman selvää, miten toimitaan.</p>
Päätöksenteon tavat	<p>10. Kiinnitetään huomiota siihen, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä.</p> <p>11. Haastetaan rohkeasti juurtuneita tapoja ja etsitään aktiivisesti rationaalisia tapoja päästä kokonaisuuden kannalta optimaalisimpaan lopputulokseen.</p> <p>12. Hyödynnetään päätöksenteossa erilaisia keinoja ja strukturoituja menetelmiä.</p>

Taulukko 14: Kehittämisehdotukset organisaatioille päätöksenteon parantamiseksi

Esitettyjä kehittämisehdotuksia voidaan hyödyntää organisaatioissa kriiseihin varautumisen apuna. Keinojen hyödyntämisen avulla päästään eteenpäin organisaation valmiudessa päättää kriisiviestintästrategiasta siten, että organisaation pitkän ajanjakson hyödyt tulevat paremmin huomioituksi.

7.2 Tulosten siirrettävyys

Tämän opinnäytetyön keskeisiä havaintoja voidaan soveltaa myös muunlaisiin päätöksenteon konteksteihin, kuin kriisiviestintästrategiasta päättämiseen. Tietoperustaa ja tuloksia voidaan

soveltaa kriisitilanteisiin liittyvään muuhun päätöksentekoon sekä muuhun organisaatioiden viestinnästä päättämiseen.

Muussa kriisitilanteen hoitamiseen liittyvässä päätöksenteossa pätevät samat lainalaisuudet, kuin kriisiviestintästrategiaan liittyvässä päätöksenteossa. Esimerkiksi tuotantoyksikön tai myymälän sulkeminen, toiminnan väliaikainen keskeyttäminen tai äkillisten henkilöstöjärjestelyjen tarve voivat tapahtua kriisitilanteen kontekstissa. Aikapaine ja tilanteen äkillisyys ja ennakoimattomuus luovat päätöksentekoon samankaltaiset olosuhteet, kuin jos kyseessä olisi kriisiviestintää vaativa kriisitilanne.

Hyvien aikojen vallitessa organisaatioissa tulee tehdä päätöksiä viestintästrategioiden käyttämisestä eri tarkoituksia varten. Näissä tilanteissa voidaan soveltaa tämän opinnäytetyön tuloksia. On ymmärrettävä, että organisaation viestintä on kokonaisuus, joka ei ole pelkästään viestinnän substanssiasiantuntijoiden päätäntävallassa. Ylimmän johdon muodostama ryhmä tekee päätöksiä organisaation käyttämisestä viestinnän strategioista. Tässä työssä saatuja tuloksia voidaan soveltaa viestintästrategioista päättämiseen siten, että huomioidaan viestinnän osaamisen riittävä hyödyntäminen sekä viestinnän asiantuntijoiden riittävä kuuntelu päätöksiä tehtäessä.

7.3 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli kartoittaa kognitiivisten vinoumien vaikutuksia organisaatioiden päätöksentekoon, kun päätetään kriisiviestintästrategiasta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisille vinoumille kriisiolosuhde voi päätöksentekijän tai ryhmän altistaa. Kehittämistehtävän tavoite oli laatia kehitysehdotukset, joiden avulla organisaatiot voivat vähentää tässä opinnäytetyössä esiteltyjen vinoumien vaikutusta päätöksenteossa.

Työn teoreettisessa osuudessa selvitettiin kriisipäätöksenteon olosuhteita sekä kriisiviestintästrategian valintaan vaikuttavia käytännön seikkoja. Teoreettisen osuuden perusteella selvisi, että kognitiiviset vinoumat ovat mukana organisaatioiden kriisiolosuhteiden päätöksenteossa. Teoreettisessa osuudessa selvisi, että vinoumilla on merkitystä kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.

Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin kansainvälisiä tutkimustuloksia hyödyntäen useita sellaisia kognitiivisia vinoumia, joille päätöksentekijä voi kriisiolosuhteissa altistua. Tutkimuskirjallisuuden perusteella esille nousseet vinoumat voivat koskettaa myös ryhmää, eikä pelkästään yksittäistä henkilöä.

Tutkimuksellisessa osuudessa selvitettiin viestinnän asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia sellaisista organisaatioita koskettavista kriiseistä, joiden parissa he olivat itse työskennelleet. Vastauksia saatiin liian vähän minkään kvantitatiiviseen analyysiin perustuvien yleistävien johtopäätösten tekemiseen. Survey-kyselyn tutkimustuloksia esiteltiin kuvailevasti ja ristiintaulukointien avulla etsittiin vinoumien ja niille altistavien olosuhteiden ilmenemistä.

Kehittämistehtävänä laadittiin organisaatioiden hyödynnettäväksi 12 kehitysehdotusta, joita voidaan hyödyntää etenkin kriisivalmiussuunnittelussa, harjoitusten järjestämisessä sekä harjoituksista ja toteutuneista kriiseistä oppimisessa. Organisaatiot eri toimialoilla voivat hyödyntää kehittämistehtävän tuloksia sellaisenaan.

7.4 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyö ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa on työelämä- ja käytännönläheinen työ opiskelijan koulutusalan osa-alueelta. Opinnäytetyö voi olla soveltava tutkimusprojekti. Opinnäytetyöprosessi etenee opiskelijan itsensä johdolla ja se on ensisijaisesti opiskelijan oma henkilökohtainen oppimisprosessi. Prosessin tulee edistää opiskelijan asiantuntijuutta, ammatillista kehittymistä ja työelämätaitoja. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020.)

Tämä opinnäytetyö oli ensisijaisesti opiskelijan itsensä johtama projekti, joka kehitti opiskelijan asiantuntemusta niin opiskelijan omalta koulutusosalta, kuin kriisiviestinnän asiantuntijuuden alalta. Prosessi tarjosi myös hienon mahdollisuuden oman projektikonaisuuden hallintaan ja oppia prosessin aikana esiintyneistä vastoinkäymisistä. Työelämätaitojen kehittyminen oli mukana erityisesti kehittämistehtävässä, jonka lopputulokseksi kehitettyjä 12 käytännön keinoa laadittiin työelämälähtöisesti erilaisten organisaatioiden hyödynnettäväksi.

7.5 Rajoitteet ja luotettavuus

Survey-kyselyssä olisi ollut hyödyllistä kysyä organisaation kokoa, sillä myös se asettaa omat raaminsa kriisipäätöksenteolle. Pienessä organisaatiossa on luontevaa, että kriisin hoitoon liittyvät päätökset tehdään hyvin pienessä piirissä, kun taas suurissa organisaatioissa mukana täytyy olla riittävästi keskeisiä henkilöitä.

Tilastollisista luotettavuusanalyyseja ei laadittu, sillä vastaajien määrä oli niin pieni. Mikäli vastaajia oltaisiin saatu riittävästi eri organisaatiotyypeistä ja erityyppisten kriisien osalta, oltaisiin tilastollisista menetelmistä saatu enemmän irti. Survey-kyselyn lähettämisen

yhteydessä korostettiin annettujen vastausten luottamuksellisuutta, joten tämän vuoksi tuloksissa ei esitetty kuvausta vastaajien organisaatiotyypeistä.

Luottamuksellisuuden vuoksi myös sanalliset vastaukset kriisityypin lisätiedoista (joita kysyttiin, mikäli vastaaja oli valinnut kohdan ”muu”, sekä kyselyn lopussa hyviin päätöksiin johtaneita seikkoja) jätettiin raportoimatta, sillä niissä annettiin tunnistettavia tietoja kriisitilanteesta. Kriisityyppien määrittelyä oltaisiin voitu laajentaa ja ajatella kriisityyppiä nykyhetkessä ilmenneiden kriisien kautta. Esimerkiksi teknologiaan liittyvät kriisit eivät suoranaisesti mahdu ihmisten aiheuttamien onnettomuuksien eivätkä mainekriisien kategorioiden alle. Avoimista vastauksista ilmeni myös, että sellainenkin kriisi oltiin kohdattu, jota organisaatio ei ollut itse aiheuttanut, mutta organisaation tehtäviin kuului silti tilanteen aiheuttaman kriisiviestinnän tarpeen tyydyttäminen.

7.6 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää, miten muut, kuin tässä työssä esiteltyt vinoumat voivat vaikuttaa päätöksentekoon kriisitilanteessa tai kriisiviestintästrategiasta päätettäessä. Rajoitettu rationaalisuus, kompromissiefekti sekä kehystäminen olisivat hyödyllisiä tutkimuskohteita kriisipäätöksenteon rationaalisuuden näkökulmasta.

Lisäksi olisi mielenkiintoista vaihtaa näkökulmaa siihen, miten kognitiivisia vinoumia voitaisiin hyödyntää kriisiviestinnässä. Esimerkiksi kehystämisen ja referenssipisteen asettaminen kriisiviestinnän keinoina olisivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita viestinnän ja käyttäytymistieteiden näkökulmien yhteensovittamisessa.

Lähteet

- Alueellisen kriisiviestinnän nykytila ja kehitystarpeet: Alueellisen kriisiviestinnän kehitysprojektin loppuraportti. 2020. Sisäministeriön julkaisu - 2020:5. Viitattu 15.2.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162210>
- Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2020. Luettu 6.5.2021. Arene ry. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- BBC. 2017. Adidas apologises for 'you survived Boston Marathon' email. 19.4.2017. Luettu 15.2.2021. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-39641002>
- Benoit, W. L. 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), pp. 177-186. doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0
- Camerer, C. F. & Malmendier, U. 2007. Behavioral economics of organizations. Teoksessa Diamond, P. & Vartiainen, H. toim. Behavioral economics and its applications, Princeton University Press.
- Claeys, A. S. & Coombs T. W. 2020. Organizational Crisis Communication: Suboptimal Crisis Response Selection Decisions and Behavioral Economics, *Communication Theory*, Volume 30, Issue 3, August 2020, Pages 290-309, <https://doi.org/10.1093/ct/qtz002>
- Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M. 2016. Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 1-16.
- Drnevich, P., Ramanujam, R., Mehta, S. & Chaturvedi, A. 2009. Affiliation or Situation: What Drives Strategic Decision-making in Crisis Response?. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), pp. 216-231, 166.
- Hakala, S. 2011. Kriisien maailma - analyttinen katsaus kriisitutkimukseen. *Media & Viestintä: kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti*, 34(2), pp. 68-81.
- Heaton, J. B. 2005. Managerial Optimism and Corporate Finance. Teoksessa Thaler, R. H. (toim.) *Advances in Behavioral Finance*, Volume II. Princeton University Press, 667-684.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.

- Jabur, Z., Lavelle, M. & Attoe, C. 2020. Improving decision-making using innovative approaches to simulated scenario and debrief desing. *BMJ Stel* 2020;6:49-51. doi:10.1136/bmjstel-2018-000366
- JAT. 2021. Julkisen alan tiedottajat ry. Luettu 3.5.2021. <https://www.jat.fi/miksi-jaseneksi/>
- Kahneman, D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Kanerva, M. 2018. Valintamuotoilu ja nudging vaikuttamisen keinona. 11.10.2018. Valtioneuvoston kanslia. Kokeileva Suomi -hanke. https://kokeilevasuomi.fi/documents/1777665/8362233/Tuuppausklinikka_johdanto_Kanerva.pdf/130f9d61-2813-1930-8d3a-88eb831ab68a/Tuuppausklinikka_johdanto_Kanerva.pdf
- Kim, S., Avery, E. J. & Lariscy, R. W. 2009. Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public relations review*, 35(4), pp. 446-448. doi:10.1016/j.pubrev.2009.08.002
- Kokonaisturvallisuuden sanasto. 2017. Sanastokeskus TSK ry. Viitattu 7.1.2021. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf
- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa. Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ludwig, S. & Nafziger, J. Beliefs about overconfidence. 2011. *Theory and Decision* Apr 2011, Vol.70(4), 475-500.
- Moore, D. & Healy, P. 2008. The trouble with overconfidence. *Psychological Review* 115 (2). Apr 2008, 502 - 517.
- Novemsky, N. & Kahneman, D. 2005. The Boundaries of Loss Aversion. *JMR, Journal of Marketing Research*, 42(2), pp. 119-128. doi:10.1509/jmkr.42.2.119.62292
- Nummenmaa, L. 2011. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 3.painos. Tammi.
- Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteessa. 2020. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 7.1.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestint%C3%A4%C3%A4n%20kriisi-%20ja%20erityistilanteissa.pdf>
- Parnell, J. A., Crandall, W. 2020. The Contribution of Behavioral Economics to Crisis Management Decision-Making. *Journal of Management & Organization* (2020) 26, 585-600.

Pedak, M. 2018. Kompleksinen yhteisökriisi: Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Puolustusvoimat. 2021. Osallistujat ja valintaperusteet.

<https://puolustusvoimat.fi/web/maanpuolustuskurssit/osallistujat-ja-valintaperusteet1>
[Luettu 10.3.2021.](#)

Thaler, R. H. 2015. Väärin käyttäytyminen. Käyttäytymistaloustieteen synty. Terra Cognita Oy. Tampere.

Toiminnan jatkuvuuden hallinta. 2016. Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. VAHTI 2/2016. Valtiovarainministeriö.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131.

Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje - Viestintä normaalioloissa ja häiriötilanteissa. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:23. Viitattu 7.1.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161972/VNK_2019_23.pdf

Valtionhallinnon viestinnän säädöksiä ja ohjeita. 2021.

<https://vnk.fi/viestinta/valtionhallinnon-viestinnan-saadoksia-ja-ohjeita>. [Luettu 10.3.2021.](#)

Viesti ry. 2021. Luettu 3.5.2021. <https://viesti.fi/viestin-hallitus-vuodelle-2021-on-valittu/>

Viestinnän ammattilaiset. 2019. Tutkimusraportti. <https://viesti.fi/wp-content/uploads/2019/10/viestinnan-ammattilaiset-2019-1.pdf>

Wang, L., Schuetz, C. G., & Cai, D. 2020. Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. Information & Management, 103371.

Kuviot

Kuvio 1: Kriisiviestintää vaativat olosuhteet ja valmiussuunnittu. (Toiminnan jatkuvuuden hallinta 2016, 23. Alkuperäinen kuvio teoksesta Iivari & Laaksonen 2009, Jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen.)	12
Kuvio 2: Alueellisen kriisiviestinnän kehittäminen. (Alueellisen kriisiviestinnän nykytila ja kehitystarpeet 2020, 35.)	14
Kuvio 3: Päätöksenteko ryhmässä sekä eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	38
Kuvio 4: Ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen ja eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	40
Kuvio 5: Hallinnan tunne sekä eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	42
Kuvio 6: Hallinnan tunne kriisin aikana ja oltiin organisaatiossa järjestetty kriisiharjoitus.	43
Kuvio 7: Vastaaajien jälkikäteinen käsitys valitusta kriisiviestintästrategiasta ja hallinnan tunne kriisin aikana.	45
Kuvio 8: Aikapaine kriisiviestintästrategian valinnassa ja hallinnan tunne.	46
Kuvio 9: Ryhmän perustaminen kriisin hoitamiseksi sekä hyötyjen ajallisen ulottuvuuden painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa.	48
Kuvio 10: Lyhyen ja pitkän ajanjakson hyötyjen painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa ja päätöksenteossa mukana ollut viestinnällisen osaamisen edustus.	50
Kuvio 11: Organisaation painotukset lyhyen tai pitkän ajanjakson hyötyihin sekä viestinnän asiantuntijoiden kokemus riittävästä viestinnän asiantuntijoiden kuuntelemisesta kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.	52
Kuvio 12: Oltiin kriisipäätöksenteossa tietoisia ajattelun vinoumista.	54

Taulukot

Taulukko 1: Kriisiviestinnän teorioita, kriisin luonne, tehokkuuden määrittäjät ja uhan kohdistuminen. (Pedak 2018, 34.)	11
Taulukko 2: Benoitin organisaation imagon palauttamisen teorian mukaiset kriisiviestintästrategiat. (Benoit 1997.)	16
Taulukko 3: Kriisityypit, joiden osalta survey-kyselyyn vastattiin.	36
Taulukko 4: Ristiintaulukointi: Päätöksenteko ryhmässä sekä eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	38
Taulukko 5: Ristiintaulukointi: Ulkopuolisten konsulttien hyödyntäminen ja eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	39
Taulukko 6: Ristiintaulukointi: Hallinnan tunne sekä eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamisen hyödyntäminen kriisipäätöksenteossa.	41
Taulukko 7: Ristiintaulukointi: Hallinnan tunne kriisin aikana ja oltiinko organisaatiossa järjestetty kriisiharjoitus.	43
Taulukko 8: Ristiintaulukointi: Vastaaajien jälkikäteinen käsitys valitusta kriisiviestintästrategiasta ja hallinnan tunne kriisin aikana.	44
Taulukko 9: Ristiintaulukointi: Aikapaine kriisiviestintästrategian valinnassa ja hallinnan tunne.	46
Taulukko 10: Ristiintaulukointi: Ryhmän perustaminen kriisin hoitamiseksi sekä hyötyjen ajallisen ulottuvuuden painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa.	48
Taulukko 11: Ristiintaulukointi: Lyhyen ja pitkän ajanjakson hyötyjen painottaminen kriisiviestintästrategiaa valittaessa ja päätöksenteossa mukana ollut viestinnällisen osaamisen edustus.	49
Taulukko 12: Ristiintaulukointi: Organisaation painotukset lyhyen tai pitkän ajanjakson hyötyihin sekä viestinnän asiantuntijoiden kokemus riittävästä viestinnän asiantuntijoiden kuuntelemisesta kriisiviestintästrategiasta päätettäessä.	51
Taulukko 13: Oltiinko kriisipäätöksenteossa tietoisia ajattelun vinoumista.	53
Taulukko 14: Kehittämisehdotukset organisaatioille päätöksenteon parantamiseksi	57

Liitteet

Liite 1: Survey-kyselylomake..... 67

Liite 1: Survey-kyselylomake

- 1 **Organisaatio, jossa työskentelin kriisitilanteen aikana**
 - 1 Valtion virastossa
 - 2 Kunnassa tai kuntayhtymässä
 - 3 Sairaalassa, lääkärikeskuksessa tai muussa terveydenhuollon yksikössä
 - 4 Yksityisellä sektorilla (yritys)
 - 5 Kolmannella sektorilla (järjestö tai yhdistys)
 - 6 Oppilaitoksessa, korkeakoulussa tai yliopistossa
 - 7 Muu

- 2 **Ammatillinen kokemus viestinnän tehtävistä**
 - 1 Alle 10 vuotta
 - 2 Yli 10 vuotta

- 3 **Organisaatiossa oltiin järjestetty harjoitus kriisitilanteen hoitamisesta**
 - 1 Ei
 - 2 Kyllä -> [haarautuva kysymys] vastaa seuraavaan
 - 3 En osaa sanoa

- 4 **Organisaation olosuhteet järjestetyn kriisiharjoituksen jälkeen**
 - 1 Olosuhteet olivat pysyneet ennallaan
 - 2 Olosuhteet olivat muuttuneet
 - 3 En osaa sanoa

- 5 **Kriisi oli tyypiltään**
Tässä survey-tutkimuksessa pyydetään vastaamaan kysymyksiin yhden tietyn kriisin osalta.
 - 1 Luonnononnettomuus tai luonnonkatastrofi
 - 2 Ihmisten aiheuttama onnettomuus
 - 3 Epidemia tai pandemia
 - 4 Poliittinen kriisi
 - 5 Mainekriisi
 - 6 Muu -> [haarautuva kysymys] Kerro lyhyesti, millaisesta kriisistä oli kyse

- 6 **[Jos edellisessä kysymyksessä vastattiin *muu*] Kerro lyhyesti millaisesta kriisistä oli kyse**

- 7 **Perustettiin organisaatiossa ryhmä kriisin hoitamiseksi?**
 - 1 Ei
 - 2 Perustettiin virallinen ryhmä kriisin hoitamiseksi
 - 3 Epämuodollinen ryhmä osallistui kriisipäätöksentekoon
 - 4 En osaa sanoa

- 8 **Asemani**

- 1 Olin mukana päättämässä kriisiviestintästrategiasta
 - 2 En ollut mukana päättämässä kriisiviestintästrategiasta
 - 3 En osaa sanoa
- 9 Käytettiinkö kriisiviestintästrategiasta päätettäessä ulkopuolisia konsultteja?**
- 1 Kyllä
 - 2 Ei
 - 3 En osaa sanoa
- 10 Aikapaine**
- 1 Kriisiviestintästrategian huolelliselle harkinnalle ei ollut riittävästi aikaa
 - 2 Kriisiviestintästrategian huolelliselle harkinnalle oli riittävästi aikaa
 - 3 En osaa sanoa
- 11 Viestintäosaaminen**
- 1 Kriisipäätöksenteossa oli mukana riittävä edustus viestinnän osaajia
 - 2 Kriisipäätöksenteossa ei ollut mukana riittävästi viestinnällistä osaamista
 - 3 En osaa sanoa
- 12 Viestinnän asiantuntijoiden hyödyntäminen**
- 1 Viestinnän asiantuntijoita kuunneltiin riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä
 - 2 Viestinnän asiantuntijoita ei kuunneltu riittävästi kriisiviestintästrategiasta päätettäessä
 - 3 En osaa sanoa
- 13 Viestintästrategian asema keinovalikoimassa kriisin hoitamiseksi**
- 1 Kriisiviestintästrategia nähtiin työkaluna, joka voi auttaa organisaation yli kriisistä
 - 2 Kriisiviestintästrategia nähtiin tilanteen ratkaisua hankaloittavana tekijänä
 - 3 En osaa sanoa
- 14 Ajallinen ulottuvuus**
- 1 Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän lyhyen ajanjakson hyötyjä organisaatiolle
 - 2 Kriisiviestintästrategian valinnassa painotettiin enemmän pitkän ajanjakson hyötyjä organisaatiolle
 - 3 En osaa sanoa
- 15 Riskinotto maineen kustannuksella**
- 1 Organisaation mainepääomaa ei haluttu menettää
 - 2 Organisaation mainepääomaa yritettiin kasvattaa
 - 3 En osaa sanoa
- 16 Ajattelutapa**
- 1 Kriisipäätöksenteossa oltiin tietoisia ajattelun vinoumista

- 2 Kriisipäätöksenteossa ei oltu tietoisia ajattelun vinoumista
- 3 En osaa sanoa

17

Osaaminen

- 1 Kriisipäätöksenteossa hyödynnettiin eri osaamisprofiilin omaavien ihmisten osaamista
- 2 Kriisipäätöksenteossa ei hyödynnetty eri osaamisprofiilien omaavien ihmisten osaamista
- 3 En osaa sanoa

18

Hallinnan tunne kriisin aikana

- 1 Tilanne tuntui olevan hallinnassa
- 2 Tilanne ei tuntunut olevan hallinnassa
- 3 En osaa sanoa

19

Jälkikäteen ajateltuna*oma mielipiteesi asiasta*

- 1 Valittu kriisiviestintästrategia oli hyvä
- 2 Valittu kriisiviestintästrategia oli huono
- 3 En osaa sanoa

20

Mitkä seikat mielestäsi edesauttoivat hyvien päätösten tekemistä kriisitilanteessa?*Vastaa vapaamuotoisesti.*