

Arto Pahkin

**Kriisijohtamisen kehittäminen -
Varautumiskansiosta
uudistumiskykyiseksi organisaatioksi**

Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK,
liiketoiminnan johtaminen ja
kehittäminen

Kevät 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Pahkin Arto

Työn nimi: Kriisijohtamisen kehittäminen - Varautumiskansiosta uudistumiskykyiseksi organisaatioksi

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: ennakointi, jatkuvuuden hallinta, kriisijohtaminen, uudistumiskyky ja varautuminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kriisijohtamiseen on valmistauduttu Fingrid Oyj:ssä, tukeeko toimintamalli ja -tavat toimista kriisitilanteessa, miten toimintatapoja ja uusiutumiskykyä tulisi kehittää. Opinnäytetyössä arvioidaan Fingrid Oyj:n kriisijohtamisen nykytilaa, varautumista kriiseihin, toimintaa kriisien aikana, sekä kykyä oppia kriiseistä ja valmiutta kehittää toimintaa. Arvioinnin pohjalta tehdään johtopäätökset ja kehittämissuhteet toimintatapojen kehittämiseksi.

Toimeksiantaja on Fingrid Oyj, joka vastaa Suomen päävoimansiirtoverkosta. Fingridin tehtävänä on kehittää kantaverkkoa, ylläpitää sähkön kulutuksen ja tuotannon kunkin hetkinen tasapaino, selvittää osapuolten väliset sähkön toimitukset valtakunnan tasolla sekä edistää sähkömarkkinoiden toimintaedellytyksiä.

Opinnäytetyön tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kriisijohtamisen- ja organisaatioteorioihin, erityisesti näkemyksiin organisaation resilienssistä. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus (case study). Tässä opinnäytetyössä käytetään kolmea eri tiedonkeruumenetelmää: 1) dokumenttianalyysia (kvalitatiivinen), 2) sähköistä kyselyä (kvantitatiivinen) ja 3) teemahaastattelua (kvalitatiivinen).

Opinnäytetyö tuotti tietoa organisaation valmistautumisesta kriisitilanteissa toimimiseen, johtamis- ja toimintamalleista sekä valmiudesta kehittää toimintaansa kriisitilanteen jälkeen. Tulosten pohjalta tehtiin ehdotuksia kriisijohtamisen kehittämiseksi. Niiden toteuttaminen on organisaation oman harkinnan varassa. Tutkimusaineisto on organisaation toiminnan kannalta yritys luottamuksellista (salassa pidettävää), sillä se sisältää tietoa riskienhallinnasta ja niihin varautumisesta. Tutkimusaineisto ja -tulokset eivät ole julkista tietoa, mutta kohdeorganisaatio voi halutessaan luovuttaa tehdyn opinnäytetyön kokonaisuudessaan halumalleen tutkimustaholle tausta-aineistoksi uutta tutkimusta varten.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että johdonmukainen työ yhtiön strategian, arvojen ja vision parissa luo pohjan yrityksen kulttuurille, joka tukee toimintaa niin normaalissa työn tekemisessä kuin kriisien aikana. Kriisijohtaminen ei ole pelkästään kriisiviestintää vaan se on johtajuutta, organisaatiokulttuurista ja verkostoista huolehtimista sekä kykyä oppia kriiseistä. Tietoinen panostaminen näihin tekijöihin ja toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen, luovat pohjan uudistumiskykyiselle organisaatiolle, joka pystyy menestyksellisesti toimimaan tilanteesta riippumatta.

Abstract

Author: Pahkin Arto

Title of the Publication: Developing crisis management - From a preparedness folder to an organisation with capacity for reform

Degree Title: Master of Business Administration, Business management and development

Keywords: Anticipation, continuity management, crisis management, capacity for reform and preparedness

The aim of this study was to explore how crisis management is handled at Fingrid Oyj and how practices should be developed. The research problem is to evaluate the current state of Fingrid Oyj's crisis management, preparedness for crises, operations during crises, and the ability to learn from crises and readiness to develop operations. Based on the evaluation, conclusions and development proposals will be prepared to develop practices.

The client is Fingrid Oyj, which is responsible for Finland's main power transmission grid. Fingrid's purpose is to develop the main grid, maintain the current balance between electricity consumption and production, ascertain electricity deliveries between parties at national level and promote the operating conditions of the electricity market.

The theoretical framework for the thesis study is based on crisis management and organisational theories, especially views on organisational resilience. The case study was selected as the research strategy for the thesis. Three different data collection methods are used in this the theoretical framework: (1) documentary analysis (qualitative), (2) electronic survey (quantitative) and (3) thematic interviews (qualitative).

The study provided information on the organisation's preparedness to act in crisis situations, management and operating models, and readiness to develop its operations after a crisis situation. Based on the results, proposals were made to develop crisis management. Their implementation is at the discretion of the organisation. The material used in the study is confidential (secret) from the point of view of the organisation's operations, as it contains information on risk management and preparedness for risks. The study material and results are not public information, but the target organisation may, if it so wishes, hand over the complete thesis to a research body of its choice as background for new research.

The study results show that consistent work on the company's strategy, values and vision lays the foundation for the company's culture, which supports operations both in normal work and during crises. Crisis management is not just crisis communications, it is leadership, caring for organisational culture and networks, and the ability to learn from crises. Conscious investment in these factors and active monitoring of the operating environment provides a basis for an organisation with capacity for reform that can successfully operate regardless of the situation.

Extended Abstract

Many leaders have a jumble of thoughts in their heads about the progress of the coronavirus pandemic. How will work be carried out when it is impossible to estimate the number of personnel who are sick or quarantined at the same time? How to ensure critical functions? How will the pandemic affect the company's profitability?

A crisis situation in an organisation can arise unexpectedly under the influence of an external factor, such as a pandemic. Even if organisations try to prepare for crisis situations and practice situations in advance, preparations are not always enough, as the real situation can differ from what was practiced. In crises, it is important to maintain the operating conditions by acting in a timely manner and in a way that is appropriate for the situation. Prolonged crises can escalate, and the situation can become uncontrollable. In a crisis situation, you need an organisation where management, together with personnel, takes over the situation, where everyone knows how to act correctly and knows what and how should be done and by whom (Pahkin & Nieminen 2016, 3.).

New technologies and internationalism have changed the nature of crises and made them more complex entities. Today, the easy movement of information and people make it possible for a crisis to spread to the public, and through this to the awareness of larger groups of people. This also challenges everyone to act more quickly and transparently in a crisis situation. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 15.)

During my own career, I have encountered a few challenging situations that have required crisis management and communications. These have included a fatal electrical accident in Alajärvi in 2010; a major disturbance exercise in the energy sector, Valve, in 2014 in Rovaniemi, which had to be carried through in a different way than planned; and a fire after equipment damage at the Olkiluoto substation in 2018; as well as the resulting shutdowns of the Olkiluoto power plants.

The thesis is carried out for Fingrid Oyj, a transmission system operator that has been assigned system responsibility for the power system in Finland. The nationwide main grid owned by Fingrid is a key part of the Finnish electricity system. The main grid is the backbone electricity transmission network, which has been joined by large power plants and factories, as well as regional distribution networks. In Finland, 78% of the electricity transferred moves in the main grid. Finland's

main grid is part of a joint Nordic power system connected to the Central European system with DC connections. In addition, Finland has HVDC transmission links to Russia and Estonia. The operating environment of the target organisation therefore requires high readability of operations, so it can be considered a safety critical organisation (Oedewald & Reiman, 2006 87-88).

The aim of the study is to explore how crisis management is handled at Fingrid Oyj and how practices should be developed. The theoretical framework for the study is based on organisational and crisis management theories, especially views on organisational resilience. The research problem is to evaluate the current state of Fingrid Oyj's crisis management, preparedness for crises, operations during crises, and the ability to learn from crises and readiness to develop operations. Based on the evaluation, development proposals will be prepared to develop practices.

The research questions include:

- How is the organisation prepared to act in crisis situations?
- Do management, the operating model and practices support actions in crises?
- How to develop crisis management?

As the aim of the work is to produce new ideas for reforming crisis management, the case study was selected as the research strategy for the thesis. Three different data collection methods are used in the study: (1) documentary analysis (qualitative), (2) electronic survey (quantitative) and (3) thematic interviews (qualitative). By utilising both quantitative and qualitative research data, efforts have been made to create a diverse and in-depth understanding of the organisation's ability to act in the event of a crisis and the factors affecting its operations.

Documentation related to existing crisis management and preparedness exercises at Fingrid Oyj is used as research material. The results obtained on the basis of documentary analysis are expanded by carrying out questionnaire and interview surveys, which also examine the organisation's ability to operate successfully in changing operating environments, i.e. the organisation's resilience, capacity for reform (Seville 2019).

The research framework is based on Skoglund's (2004) views on crisis preparedness creation, studies on crisis management and communications carried out by Hakala and Huhtala (2007) and Seeck, Lavento and Hakala (2008), and Seville's (2017) perceptions of organisations' ability to operate successfully in changing operating environments. This study examines in particular the organisation's resilience and how it presents itself as the organisation's ability to anticipate and create an operating model in the event of a crisis (anticipation and preparedness), response to a crisis (crisis management, including communications), and the ability to reform its operations after a crisis (learning from a crisis).

The output of the work is conclusions and development proposals for crisis management, but their practical implementation is not included in the thesis. Most of the material and findings are confidential (secret) from the point of view of the organisation's operations, which is not published. The study results are presented to members of Fingrid Oyj's Executive Management Group who participate in the study. It is up to the organisation to drive the development proposals forward.

The study starts by reviewing existing materials related to crisis preparedness and crisis management, such as documents, guidelines and exercise reports. The material is compared with the items needed to create crisis preparedness and manage crises in Thomas Skoglund's 'Corporate Crisis Management' (2004). In addition, in the comparison of crisis management and communications items, six crisis management tasks in terms of strategy defined by Seeck et al. (2008, 52) are considered: (1) formation of the objective, (2) analysis of the operating environment, (3) formation of the strategy, (4) evaluation of the strategy, (5) implementation of the strategy and (6) strategic control.

The results obtained on the basis of documentary analysis are expanded by carrying out questionnaire and interview surveys, which also examine the organisation's ability to operate successfully in changing operating environments, i.e. the organisation's resilience, capacity for reform. Seville (2019) has identified thirteen indicators of organisational resilience on which the organisation's ability to function in normal circumstances, its ability to react agilely to crises, and its ability to adapt and develop its operations after crises are built. These factors represent leadership & culture, the organisation's readiness for change, and networks & relationships.

The survey uses the Organisational Resilience Health Check (HealthCheck 2020) questionnaire prepared by experts to measure and assess the organisation's resilience. HealthCheck was translated into Finnish by a professional (Semantix). The questionnaire (Appendix 1) was sent to 12 persons involved in Fingrid's crisis management and operating in preparedness and contingency teams. Answering the questionnaire was voluntary. The survey response rate was 92% (11 people).

The results of the organisation's resilience are deepened through a semi-structured thematic interview (Appendix 2). The results of both the documentary analysis and the survey are utilised as the interview framework. The interviews focus especially on indicators of the organisation's capacity for reform.

The aim of this study was to explore how crisis management is handled at Fingrid Oyj and how practices should be developed. The study evaluated the current state of Fingrid Oyj's crisis management, preparedness for crises, operations during crises, and the ability to learn from crises and readiness to develop operations. By mirroring the results obtained by different data collection methods into the theoretical framework, conclusions related to the organisation's crisis management were drawn and the necessary development proposals were also made. However, the practical implementation of the development proposals is at the discretion of the organisation.

The theoretical framework and data collection methods of the study enabled a reliable knowledge base for further development of the organisation's operations. The documentary analysis explored issues such as the existing crisis management methods and related guidelines at Fingrid, as well as the exercises held. The study was able to utilise all the material recorded in the company for the topic.

The survey was based on a questionnaire prepared by experts (HealthCheck 2020). Answering the questionnaire was voluntary and it was carried out anonymously, allowing respondents to respond in accordance with their actual views, the responses thus reliably reflecting the views of the target group. If the person had been identifiable, it could have undermined the reliability of the responses. The respondents also commented that the questions were very clear and understandable. The survey response rate was good, 92% (11 people). The results of the survey can be considered quite comprehensive and reliable.

The research material was deepened using a semi-structured thematic interview. The results of both the documentary analysis and the survey were utilised in creating the interview framework. Five members of Fingrid's Executive Management Group who are responsible for crisis management participated in the interviews. Although the number of participants in the study is relatively small, the reliability of the results is increased by the fact that the results of the survey and the interviews supported each other.

The reliability of the results may be undermined by the fact that a limited target group participated in the study, in which case the results may not reflect the views of all personnel, even though the practices have an impact also on their work. The reliability is also undermined by the fact that the material has been encrypted, so another researcher cannot process the results without the separate permission of the target organisation. The study material cannot be utilised later, but the target organisation may, if it so wishes, hand over the thesis to a research body of its choice as background for new research. Organisation-specific results are not directly exploitable in other organisations, but the study can be replicated in other organisations. The survey and interview questions are available (Appendices 1 and 2).

The organisation's ability to act in unexpected situations, in various crises, and the way in which it prepares for them is a current topic regardless of industry or company size. Good crisis management preparedness alone is not enough, but the organisation should also invest in the ability to anticipate changes and learn from its past activities. The study results show that consistent work on the company's strategy, values and vision lays the foundation for the company's culture, which supports operations both in normal work and during crises. Crisis management is not just crisis communications, it is leadership, caring for organisational culture and networks, and the ability to learn from crises. Conscious investment in these factors and active monitoring of the operating environment provides a basis for an organisation with capacity for reform that can successfully operate regardless of the situatio

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kriisinhallinnasta uudistumiskykyyn.....	4
2.1	Kriisien ennakointi ja valmistuminen kriiseihin – Kriisivalmiuden luominen	5
2.2	Kriisin hallinta - Kriisijohtaminen ja -viestintä.....	11
2.3	Kriiseistä oppiminen ja toimintatapojen kehittäminen - Uudistumiskyky.....	14
3	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	18
3.1	Tutkimusstrategia.....	18
3.2	Tutkimusmenetelmät	20
3.2.1	Tutkimusmenetelmä I - Dokumenttianalyysi	21
3.2.2	Tutkimusmenetelmä II - Kyselytutkimus.....	22
3.2.3	Tutkimusmenetelmä III - Haastattelu.....	22
3.3	Tutkimusaineisto ja sen käsittely	23
4	Kriisijohtamisen kehittäminen - Fingrid Oyj	27
5	Yhteenveto ja pohdinta	57
	Lähteet	61
	Liitteet	

1 Johdanto

Skoglund (2004) on todennut: *"Kansio, jonka kannessa lukee Kriisivalmius, ei ole minkään arvoinen, ellei ole olemassa selvää organisaatiota tapahtuman käsittelemiseen eikä toimivaltaa, oikeaa asennetta, osaamista ja rutiineja. Kriisinhallinta vaatii erityistä kompetenssia. Toimintaperiaatteet ja suuntaviivat eivät ratkaise ongelmia, mikäli muut edellytykset puuttuvat."*

Monen johtajan päässä pyörii koronapandemian etenemiseen liittyvä ajatusten sekamelska. Miten työt hoidetaan, kun yhtä aikaa sairaana tai karanteenissa olevan henkilökunnan määrää on mahdoton arvioida? Miten turvataan kriittiset toiminnot? Miten pandemia vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?

Kriisitilanne organisaatiossa voi syntyä yllättäen jonkin ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta, kuten esimerkiksi lakon tai pandemian johdosta. Vaikka kriisitilanteisiin yritetään varautua ja tilanteita harjoitellaan etukäteen niin silti varautuminen ei aina riitä, sillä todellinen tilanne voi olla jotain muuta kuin harjoiteltu. Kriiseissä on tärkeää säilyttää toimintaedellytykset toimimalla oikea-aikaisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Pitkittyessään kriisit voivat laajeta ja tilanne voi muuttua hallitsemattomaksi. Kriisitilanteessa tarvitaan organisaatio, jossa johto yhdessä henkilöstön kanssa ottaa tilanteen haltuunsa, jossa jokainen osaa toimia oikein ja tietää mitä, kenen ja miten pitää tehdä (Pahkin & Nieminen 2016, 3.)

Uudet teknologiat ja kansainvälisyys ovat muuttaneet kriisien luonnetta ja tehneet niistä monimuotoisempia kokonaisuuksia. Nykyään tiedon ja ihmisten helppo liikkuminen mahdollistaa kriisin leviämisen julkisuuteen, ja tämän kautta suurempien ihmisryhmien tietoisuuteen. Tämä myös haastaa kaikki toimimaan kriisitilanteessa entistä nopeammin ja avoimemmin. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 15.)

Oman työurani aikana olen kohdannut muutamia haastavia tilanteita, jotka ovat vaatineet kriisi johtamista ja -viestintää. Niitä ovat olleet kuolemaan johtanut sähkötapaturma Alajärvellä 2010, energia-alan suurhäiriöharjoitus Valve 2014, joka jouduttiin viemään läpi suunnitellusta poikkeavalla tavalla ja Olkiluodon sähköasemalla 2018 tapahtunut laiteaurion jälkeinen tulipalo sekä siitä seuranneet Olkiluodon voimalaitoksien alasajot ja joista seurasi haasteellinen tilanne sähkönriittävyyden kanssa.

Opinnäytetyö tehdään Fingrid Oyj:lle, joka on kantaverkkoyhtiö, jolle on määrätty sähköjärjestelmän järjestelmävastuu Suomessa. Fingridin omistama maanlaajuinen kantaverkko on keskeinen osa Suomen sähköjärjestelmää. Kantaverkko on sähkönsiirron runkoverkko, johon ovat liittyneet suuret voimalaitokset ja tehtaat sekä alueelliset jakeluverkot. Suomessa siirrettävästä sähköstä liikkuu 78 % kantaverkossa. Suomen kantaverkko on osa yhteispohjoismaista sähköjärjestelmää, joka on kytketty Keski-Euroopan järjestelmään tasavirtayhteyksin. Lisäksi Suomesta on Venäjälle ja Viroon tasasähköyhteydet (Fingrid 2020). Kohdeorganisaation toimintaympäristö vaatii toiminnan korkeaa luottavuutta, joten sitä voidaan pitää turvallisuuskriittisinä organisaatioina (Oedewald & Reiman, 2006 87-88).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kriisijohtamiseen on valmistauduttu Fingrid Oyj:ssä, tukeeko toimintamalli ja -tavat toiminta kriisitilanteessa, miten toimintatapoja ja uusiutumiskykyä tulisi kehittää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu organisaatio- ja kriisijohtamisteorioihin, erityisesti näkemyksiin organisaation resilienssistä. Tutkimusongelmana on arvioida Fingrid Oyj:n kriisijohtamisen nykytilaa, varautumista kriiseihin, toimintaa kriisien aikana, sekä kykyä oppia kriiseistä ja valmiutta kehittää toimintaa. Arvioinnin pohjalta tehdään kehittämissuhteita toimintatapojen kehittämiseksi.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten organisaation on valmistautunut toimimaan kriisitilanteissa?
- Tukeeko johtaminen, luotu toimintamalli ja -tavat toimimista kriiseissä?
- Miten kriisijohtamista tulisi kehittää?

Tässä opinnäytetyössä käytetään kolmea eri tiedonkeruumenetelmää. Ensimmäisenä käytetään dokumenttianalyysejä, jossa tutkitaan Fingrid Oyj:ssä olemassa olevaa kirjallista tutkimusaineistoa kriisijohtamiseen liittyen. Dokumenttianalyysin pohjalta saatuja tuloksia laajennetaan toteuttamalla toisena ja kolmantena tiedonkeruumenetelmänä kysely- ja haastattelututkimukset, joissa tarkastellaan myös organisaation kyvykkyyttä toimia menestyksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä, eli organisaation resilienssiä, uudistumiskyvykkyyttä (Seville 2019).

Työn tuotoksena syntyy johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita kriisijohtamiseen, mutta niiden toteuttaminen käytännössä ei sisälly opinnäytetyöhön. Organisaation tehtäväksi jää kehittämissuhteiden eteenpäin vieminen ja toimenpiteiden vastuuttaminen. Osa tutkimusaineistosta on organisaation toiminnan kannalta yritys luottamuksellista (salassa pidettävää), jota ei julkaista.

Opinnäytetyön tutkimustulokset esitetään Fingrid Oyj:n johtoryhmän ja kyselytutkimukseen osallistuville henkilöille, jotka osallistuvat tutkimukseen.

2 Kriisinhallinnasta uudistumiskykyyn

Työ, työteon tavat ja toimintaympäristö ovat muuttuvia, joten pystyäkseen toimimaan on organisaatioiden ja niiden henkilöstön kyettävä toimimaan ennakoiden, joustavasti ja mukautuen, eli puhutaan niiden resilienssistä. Resilienssi sanalle löytyy lukuisia suomennoksia kuten joustavuus, kimmoisuus, kestävyys, sitkeys, palautumiskyky, selviytymiskyky, tokenemiskyky, toipumiskyky, psyykkinen sietokyky (Mitä on resilienssi 2020).

Kirjallisuudessa puhutaan niin yksilön (Luthans 2002) kuin organisaation resilienssistä (Hamel & Välikangas 2003; Hollnagel 2011). Organisaation resilienssiä on tutkittu jo useita vuosikymmeniä, mutta sillä on tieteenalasta riippuen muodostunut erilaisia merkityksiä. Hyvin usein korostetaan kyvykkyyttä käsitellä muuttumistekijöitä (Karlsen 2013), sekä selviytyä häiriöistä ja odottamattomista tapahtumista strategisen suunnittelun ja ennakkoinnin avulla (Annarelli & Nonino 2016) ja kyvystä toipua takaiskuista nopeasti (Linnenluecke 2017), mutta myös kyvystä kehittää toimintaa jatkuvasti (Janhonen 2018).

Resilienssi liitetään myös huoltovarmuuteen ja siten jatkuvuuden ja kriittisen infrastruktuurin suojelemiseen, jolloin usein painotetaan varautumista, kyvykkyyttä ylläpitää ja säilyttää toiminta myös yllättävissä tilanteissa (Leviäkangas ja Aapaoja 2015, 61-62). Amy V. Leen, John Vargon ja Erica Sevillen (2013, 29.) mukaan organisaatioiden tutkimus katastrofien näkökulmasta sisältää runsaasti kirjallisuutta, jossa tutkitaan epäonnistumisten syitä, mikä perustuu pääasiassa suuronnettomuuksien analyysiin. Heidän mukaansa vähemmän huomiota kiinnitetään siihen, mikä saa organisaatiot menestymään katastrofista huolimatta. Organisaation resilienssistä kertova kirjallisuus on kuitenkin alkanut korjata tämän aukon ja keskittyä selviytyvien ja menestyvien organisaatioiden ominaisuuksiin.

Koska organisaation resilienssiin liitetään nykyisin vahvasti organisaation kyky oppia kokemuksesta ja kehittää omaa toimintaansa, käytetään resilienssistä tässä opinnäytetyössä suomennosta uudistumiskyky (Janhonen 2018, 8).

Tämän opinnäytetyön viitekehys rakentuu Skoglundin (2004) näkemyksiin kriisivalmiuden luomisesta, Hakalan ja Huhtalan (2007) sekä Seeckin, Laventon ja Hakalan (2008) tekemiin tutkimuksiin kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, ja Sevillen (2017) käsityksiin organisaatioiden kyvykkyydestä toimia menestyksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti organisaation resilienssiä ja sitä, miten se näyttäytyy organisaation kyvykkyytenä

ennakoida ja luoda toimintamalli mahdollisen kriisin tapahtuessa (ennakointi ja valmistautuneisuus), toimintana kriisissä (kriisin hallinta, ml. kriisijohtaminen ja viestintä), sekä kyvykkyytenä uudistaa toimintaansa kriisin jälkeen (kriisistä oppiminen).

2.1 Kriisien ennakointi ja valmistuminen kriiseihin – Kriisivalmiuden luominen

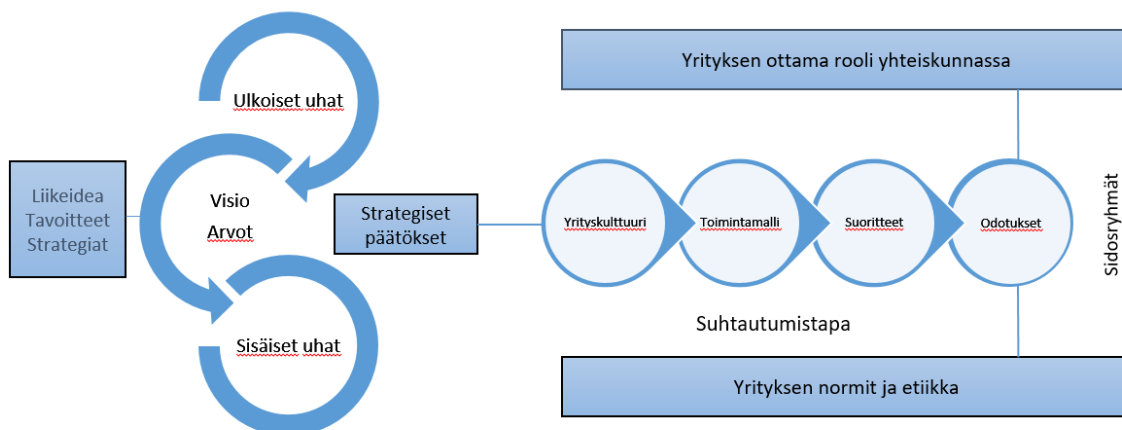
Säilyttääkseen toimintakykynsä ja menestyäkseen toiminnassaan, pitäisi yrityksen kaiken tavoin pyrkiä ehkäisemään sen toimintaan vaikuttavat riskit ennakoimalla. Tällä toiminnalla voidaan pystyä suojelemaan niin ihmisiä kuin yrityksen kaupallisia arvoja. Ihmisiin kohdistuva riski tarkoittaa yleensä hengen, terveyden ja hyvinvoinnin vaarantumista. Aineellisten arvojen ollessa uhattuna on kyseessä rakennusten, koneiden, laitteiden ja tietojärjestelmien tuhoutuminen. Aineettomia arvojen ollessa uhattuina on kyseessä yrityksen tietopääoma, tuotemerkki, luottamuspääoma, verkostot ja suhteet. (Skoglund 2004, 9-10.)

Kriisitilanne organisaatiossa voi syntyä yllättäen jonkin ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta, kuten pandemian tai luonnonkatastrofin seurauksena. Toisinaan muutokset toimintaympäristössä ovat ennakoitavissa esimerkiksi kysynnän pikkuhiljaa heiketessä. Myös organisaation sisäiset tekijät, kuten esimerkiksi virheelliset työrutiinit, voivat myös uhata organisaation toimintakykyä ja aiheuttaa kriisin. (Skoglund 2004, 13).

Riippumatta muutoksen syistä tulisi organisaatioiden pyrkiä ennakoimaan toimintaansa vaikuttavia uhkatekijöitä ja näin ehkäisemään kriisit (Skoglund 2004, 9). Ennakoinnilla tarkoitetaan kyvykkyyttä tehdä päätelmiä tulevaisuudesta menneisyyden ja nykyisyyden perusteella (Sydänmaanlakka 2014a, 19). Myös Annarelli ja Nonino (2016, 3) mielestä muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon tulee pystyä ennakoimaan. Tällöin on kyse myös organisaation kyvystä jatkuvaan toiminnan muuttamiseen toimintaympäristön vaateiden mukaisesti ja toiminnan tulee olla heidän mukaansa lisäksi proaktiivista.

Skoglund (2004, 12) lähtee kriisivalmiuden luomisessa (Kuva 1) liikkeelle siitä, mitä yritys tekee, sekä sen toiminta-ajatuksesta, tavoitteista ja strategioista. Kriisivalmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös se mitä yritys edustaa (arvot) ja mikä on pitkän aikavälin tavoitetaso (visio). Arvojen ja vision tulee olla sellaisia, että ne tukevat yrityksen liikeidea, tavoitteita ja strategioita. Kriisivalmiuden luominen pohjaa arvojen lisäksi ulkoisten ja sisäisten riskien (uhkien) ennakoitiin. Kulttuuri ja toimintamalli luodaan tekemällä päätöksiä muun muassa edellä mainittujen asioiden pohjalta. Toimintakulttuuri mahdollistaa toiminnan äkillisestikin muuttuvissa tilanteissa. Tapa toimia

vaikuttaa yrityksen rooliin yhteiskunnassa ja sidosryhmien suhtautumiseen. Yritys esiintyy sidosryhmilleen ja hahmottuu toimijana henkilöstönsä ja tekojensa kautta. Yhdessä nämä tekijät muodostavat yrityksen kriisivalmiuden, kyvykkyden toimia muuttuvissa tilanteissa.



Kuva 1. Kriisivalmiuden luonti (mukaiillen Skoglund 2004, 12)

Kriisivalmiuden luominen perustuu Skoglund (2004) mukaan siihen mitä yritys tekee, sen toiminta-ajatuksesta, tavoitteista ja strategioista. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Pitkän ajan tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa taloudellista menestystä tai asetettujen tavoitteiden täyttymisenä. (Vuorinen 2013, 15.)

Yritysten, organisaatioiden kyvykkyys luoda strategia vaihtelee, kuten myös tavat päästä hyvään lopputulokseen, eli strategiaan, joka auttaa tekemään hyviä valintoja. Strategiatyössä voidaan painottaa suunnittelulähtöisyyttä, oppimisen ja kokemuksen kautta etenemistä, tai innovatiivisuutta ja kokeilua. (Vuorinen 2013, 16.) Strategian luomisprosessia pidetään yhtä tärkeänä kuin itse strategiaa, sillä se vaikuttaa strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen ja sen uudistamiseen (Kamensky 2008, 15). Parhaimmillaan strategian luomisen on kuvattu olevan oppimisprosessi, jonka tuloksena organisaatiossa saavutetaan syvälinen ymmärrys toimintaympäristön tilasta ja haasteista, mutta myös organisaation ydinosaamisen alueista (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 30).

Skoglund (2004, 23-24) painottaa strategiassa kriisivalmiuden luomisen näkökulmasta erityisesti tavoitejohtamista. Kriisityön yleisen tavoitteenmäärittelyn tulee kytkeytyä yrityksen liikeideaan, tavoitteisiin ja strategioihin sekä humanistisiin arvoihin. Skoglundin mukaan kriisityön yleisen tavoitteenmäärittelyn tulee kytkeytyä yrityksen liikeideaan, tavoitteisiin ja strategioihin sekä humanistisiin arvoihin. Tavoitteen määrittelyllä saadaan kaksi tärkeää etua: 1) Johdon täytyy harkita tarkkaan ja keskustella, kuinka paljon inhimillisiä ja taloudellisia resursseja yritys on valmis käyttämään selviytyäkseen kriisitilanteesta. 2) Millaisia seurauksia yrityksen tunnetulle luottamukselle tulee, ellei tällaisiin toimiin olla valmiita ryhtymään?

Kriisivalmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat Skoglundin (2004, 17) mukaan myös se mitä yritys edustaa (arvot) ja mikä on pitkän aikavälin tavoitetaso (visio). Perustava osa yrityksen kulttuuria ovat arvot, jotka luovat normeja ja asennoitumista. Arvoilla viitataan yhteisöille tai yksilöille tärkeisiin asioihin, ideaaleihin, joihin pyritään. Arvojen katsotaan viitoittavan suuntaa, johon kohti toiminnassa pyritään. (Kylliäinen 2012, 25.) Arvojen katsotaan myös auttavan arvioimaan tilanteita ja tekemään valintoja (Juujärvi, Myyry & Pessa 2007, 35). Skoglund (2004, 17) mukaan yksi tällainen arvo voi olla "asiakkaan hyöty" eli se, että kaikista yrityksessä tehtävistä toimista tulee viime kädessä olla jonkinlaista hyötyä asiakkaalle. Arvoilla on tärkeä osuus sellaisen käyttäytymismallin luomisessa, joka tukee yrityksen liikeidea, tavoitteita ja strategioita. Yrityshän esiintyy ja hahmottuu henkilöstönsä kautta. Visio taas kuvaa näkemystä siitä missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa, se on yrityksen strateginen tahtotila, joka halutaan toteuttaa (Kamensky 2008, 78).

Toiseksi Skoglundin (2004, 11-14) mukaan pitää tunnistaa riskit ja uhat. Nämä jaetaan sen mukaan, onko niiden aiheuttajana sisäinen vai ulkoinen uhka. Sisäiset uhat johtuvat usein huolimattomuudesta, virheellisistä työrutiineista, huonosta johtamistaidosta ja ylimalkaan leväperäisestä yrityskulttuurista. Silloin, kun uhat ovat sisäisiä, yrityksen johdon on helpompi puuttua asiaan ja saada syntynyt tilanne tai sattunut tapaus hallintaan, koska se kuuluu johdon valtapiiriin. Ulkoisilta uhkilta yritys voi suojautua, mutta ne riippuvat enimmäkseen seikoista, joille yrityksen johto ei mahda mitään. Tämän tyyppisiä tapahtumia ja ilmiöitä onkin vaikeampi käsitellä, koska yrityksellä ei ole valtaa puuttua niihin.

Kolmanneksi Skoglundin (2004, 12) mukaan yrityskulttuuri ja toimintamalli luodaan tekemällä strategiset päätökset edellä mainittujen asioiden pohjalta. Strategisten päätösten tulisi olla sopusoinnussa vision, liikeidean, tavoitteiden, strategioiden ja arvojen kanssa. Näin luodaan kulttuuri, jonka kiinteät normit pitävät yllä tietynlaista toimintamallia yrityksessä. Tämä toimintamalli tuottaa suoritteita eri sidosryhmille, joita ovat henkilöstö, asiakkaat, omistajat, viranomaiset, tavantantoimittajat ja luotonantaja.

Henkilöstön toimintaa, ja siten organisaation kulttuuria kuvaa, se että työntekijät ovat sitoutuneita ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, he ymmärtävät työnsä ja organisaation resilienssin välisen yhteyden ja sen vaikutuksen pitkäaikaiseen menestykseen. Keskeistä on toimiminen yhdessä yhteisen tavoitteen eteen, hyvä tiimihenki (Seville 2017, 51-65). Käytännössä tämä näkyy muun muassa siten, että työntekijät osallistuvat päätöksentekoon ja heillä on selkeät valtuudet tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä. Lisäksi työntekijät pystyvät käyttämään taitojaan ja osaamistaan joustavasti ja he työskentelevät yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi. Työntekijöitä kannustetaan ja palkitaan siitä, että he käyttävät osaamistaan kekseliäästi ja hyödyntävät luovia keinoja nykyisten ja uusien ongelmien ratkaisemiseksi. (HealthCheck 2020.) Toimintaa kuvaa ajattelu, että kokonaisuus on enemmän kuin sen osien summa (Seville 2017, 60).

Organisaation tilannetietoisuuden varmistamiseksi työntekijöitä kannustetaan tarkkailemaan organisaation toimintakykyä ja havaitsemaan mahdollisia ongelmia. Työntekijöitä palkitaan siitä, että he jakavat organisaatiota koskevia myönteisiä ja kielteisiä havaintoja sekä varhaisia varoitusmerkkejä. Ongelmista ei vaieta vaan niistä raportoidaan pikaisesti organisaation johdolle ja niihin lähdetään aktiivisesti etsimään ratkaisuja. (HealthCheck 2020.)

Neljänneksi Skoglund (2004, 15) korostaa, että kriisistrategian juurruttaminen yritykseen on yhtä tärkeää, kun sen laatiminen. Strategia jää tehottomaksi, ellei sen sisällöstä ja tavoitteista tiedoteta. Viestintästrategian luominen kytketäänkin nykyään yhä tiiviimmin osaksi strategian luomista (Juholin 2009, 52).

Skoglund (2004, 15.) näkee, että pelkkä strategiasta viestiminen ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan olemassa oleva organisaatio tapahtuman käsittelemiseen, toimivaltaa, oikeaa asennetta, osaamista ja rutiineja. Toimivan kriisivalmiuden luominen ei onnistu, ellei sitä ankkuroida tiiviisti yrityksen organisaatioon. Kriisinhallinta vaatii erityistä kompetenssia. Toimintaperiaatteet ja suuntaviivat eivät ratkaise ongelmaa, mikäli muut edellytykset puuttuvat.

Skoglundin (2004, 44-45) mukaan strategia jää tehottomaksi, ellei organisaatiossa tiedoteta sen olemassaolosta, sisällöstä ja tavoitteesta. Periaatteessa kaikkien yrityksessä toimivien tulisi olla tietoisia siitä, että yrityksellä on kriisistrategia. Henkilöstölehdet ja intranet ovat erinomaisia keinoja tavoittaa työntekijät. Koulutusta ei pidä rajata pelkästään itse kriisiryhmään. On testattava koko kriisiorganisaation kestävyyttä, tukitoimet ja tarkkailijat mukaan lukien.

Viidenneksi Skoglundin (2004, 12, 28) huomioi valmiuden luonnissa sidosryhmien odotukset, joihin vaikuttaa se, mitä yritys lupaa toiminta-ajatuksessaan, miten se käyttäytyy ja mihin se pystyy sekä mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa. Skoglund (2004, 16-17) korosta, että yritystä arvioidaan ja arvostellaan sekä hyvinä päivinä, että kriisiaikoina niiden odotusten pohjalta, joita yritykseen kohdistuu. Nämä odotukset ovat rakentuneet niiden saavutusten perusteella, joihin yritys on siihen mennessä yltänyt suhteessa sidosryhmiinsä. Jokaisen yrityksen liiketoiminta ja liikeidea perustuvat niihin lupauksiin, joita se antaa asiakkaille, omistajille, henkilöstölle, tavarantoimittajille, viranomaisille ja muille sidosryhmille. Siksi on tärkeää pohtia, mitä yritys lupaa, sillä tämä luo perustan sille, mihin yrityksen on kyettävä ja mihin eri sidosryhmät odottavat yrityksen kykenevän. Kun yrityksen ja sen sidosryhmien välillä vallitsee sopusointu molempien tarpeet tulevat tyydytetyiksi.

Sidoshenkilöiden ja -ryhmien kanssa toimiminen luo yritykselle suhdepääomaa, joka voi olla avain toimia menestyksellisesti kriisitilanteessa. Seville (2017) puhuikin ”3am friends”, eli tahoista, joihin voi luottaa kriisitilanteessa ja joille voi soittaa, vaikka aamulla kolmen aikaan. Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin (Ojala 2008, 47). Suhdepääomaa ei Otalankaan (2008, 63–64) mukaan mitata yhteistyökumppaneiden tai verkostojen lukumäärällä, vaan oleellisilta ovat yhteistyösuhteet, joihin voidaan luottaa ja jotka ovat vuorovaikutukseen perustuvia. Kun suhteiden muodostus on tällä tasolla, voidaan jo puhua runsaasta sosiaalisesta pääomasta. Luottamuksen osuus suhteiden muodostuksessa ja niiden ylläpidossa on siis oleellista. Luottamus koostuu kyvyistä sitoutua yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä vastavuoroisuudesta toista osapuolta kohtaan.

Suhdepääoman merkitystä on korostanut myös useat muut tahot. Sveiby (1998, 6) käyttää suhdepääomasta käsitettä yrityksen ulkoiset rakenteet (external structure). Ulkoiset rakenteet muodostuvat Sveibyn mukaan yrityksen suhteista asiakkaisiin, alihankkijoihin ja verkostoihin. Ulkoiset rakenteet sisältävät myös yrityksen brändit, tuotemerkit ja yrityksen maineen, eli imagon. Osaa ulkoisista rakenteista voidaan pitää yrityksen laillisena omaisuutena, kuten tuotemerkkejä, joten niille on helppoa laskea rahallinen arvo. Asiakassuhteiden ja verkostojen rahallista arvoa on kuitenkin vaikeampaa mitata. Sveibyn mukaan tämä johtuu siitä, että niiden mittaamiseen ei ole kehitetty yhteisesti hyväksyttyä määritelmää.

Skoglund (2004, 14.) käsittelee kriisiä kahdesta näkökulmasta, ensinnäkin itse tapahtuma ja toisaalta mikä kuva tilanteesta muodostuu yrityksestä sillä hetkellä. Näistä molemmista näkökulmista sisältyy uhkia ja riskejä. Voidakseen vaikuttaa tapahtumasta syntyvään kuvaan yrityksen on kommunikoitava eri sidosryhmien kanssa. On tosin syytä muistaa, että toimenpide voi olla myös viestintää ja oikean tiedon antamista. Usein juuri puutteellinen tiedottaminen pahentaa ja syventää kriisiä ja pitkittää sen kestoja.

Kriisivalmiuden luomisen kuudentena asiana Skoglund (2004, 45) pitää tärkeänä oppimisprosessia. Oppimisprosessi ei rajoitu vain koulutustilaisuuksiin, vaan myös läheltä piti tilanteet ja niiden raportoinnilla kriisiryhmälle on olennaisen tärkeä rooli. Oppiminen pidetään käynnissä pohtimalla "läheltä piti" -tilanteen seurauksia ja käymällä vapaata keskustelua siitä, mitä olisi voinut seurata, jos olisi sattunut onnettomuus tai jokin muu ikävä tapahtuma. Myös tiedotusvälineiden seuraaminen, ajankohtaiset kysymykset ja trendien ennakointi ovat tärkeitä asioita, joista on keskusteltava tiimien ja johtoryhmän säännöllisissä kokoontumisissa. Skoglund korostaa sitä, että kriisijohtamisesta vastuussa olevat huolehtivat myös siitä, että tilanteista oppiminen mahdollistuu ja syntyy jatkuva oppimisprosessi. Yrityksen, organisaation kyvykkyyttä oppia, ja sellaisen organisaatorakenteen ja johtamisen luomista, joka tukee ja mahdollistaa oppimisen korostetaan yhä enemmän organisaation resilienssin yhteydessä (mm. Janhonen 2018, Seville 2017).

Otala (2008, 47.) näkee, että osaava ja osaamistaan ylläpitävä henkilöstö nähdään keskeiseksi voimavaraksi, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen muuttuvissakin tilanteista. Tätä voimavaraa kuvattiinkin osaamispääomaksi, jonka muodostuu kolmesta tekijästä: henkilö-, rakenne ja suhdempääomasta. Se kuvaa organisaation yksilöissä, rakenteissa ja verkostoissa olevaa osaamista.

Henkilöpääoma koostuu Otalan (2008, 47) mukaan ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen muodostuu hänen tietoistaan, taidoistaan, kokemuksestaan, verkostoistaan ja kyvystään toimia toisten osajien kanssa yhteistyössä sekä hänen asenteistaan ja halustaan oppia jatkuvasti uutta. Rakenne- ja suhdempääoman muodostavat kaikki yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat sekä kulttuuri. Nämä mahdollistavat jokaisen henkilön osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita sekä muuttamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi.

Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin (Ojala 2008, 47). Viitalan (2005, 99) mukaan suhdepääoman tärkein elementti koostuu suhteista eri sidosryhmiin ja heidän kanssaan solmituista sopimuksista. Niihin vaikuttavat ja niissä heijastuvat myös yrityksen imago ja brändit, jonka vuoksi ne on myös sisällytetty suhdepääomaan. Suhdepääoman kriittisin elementti koostuu asiakassuhteista.

2.2 Kriisin hallinta - Kriisijohtaminen ja -viestintä

Kyetäkseen toimimaan yllättävissä, muuttuvissa tilanteissa menestyksellisesti, tulee organisaation, sen johdon ja henkilöstön kyetä toimimaan kriisitilanteessa. Puhutaan kriisin hallinnasta. Lehtonen (1999, 128-129) määrittelee, että kriisin hallinta on organisaation suunniteltua toimintaa poikkeustilanteessa. Sen tarkoituksena on minimoida vahingot ja tapahtuman toiminnalle aiheuttamat menetykset. Kriisinhallinta käsitteenä sisältää sekä organisaation johtamisstrategiat kriisitilanteissa, että kriisitilanteeseen sisältyvän yhteystoiminnan, eli kriisiviestinnän.

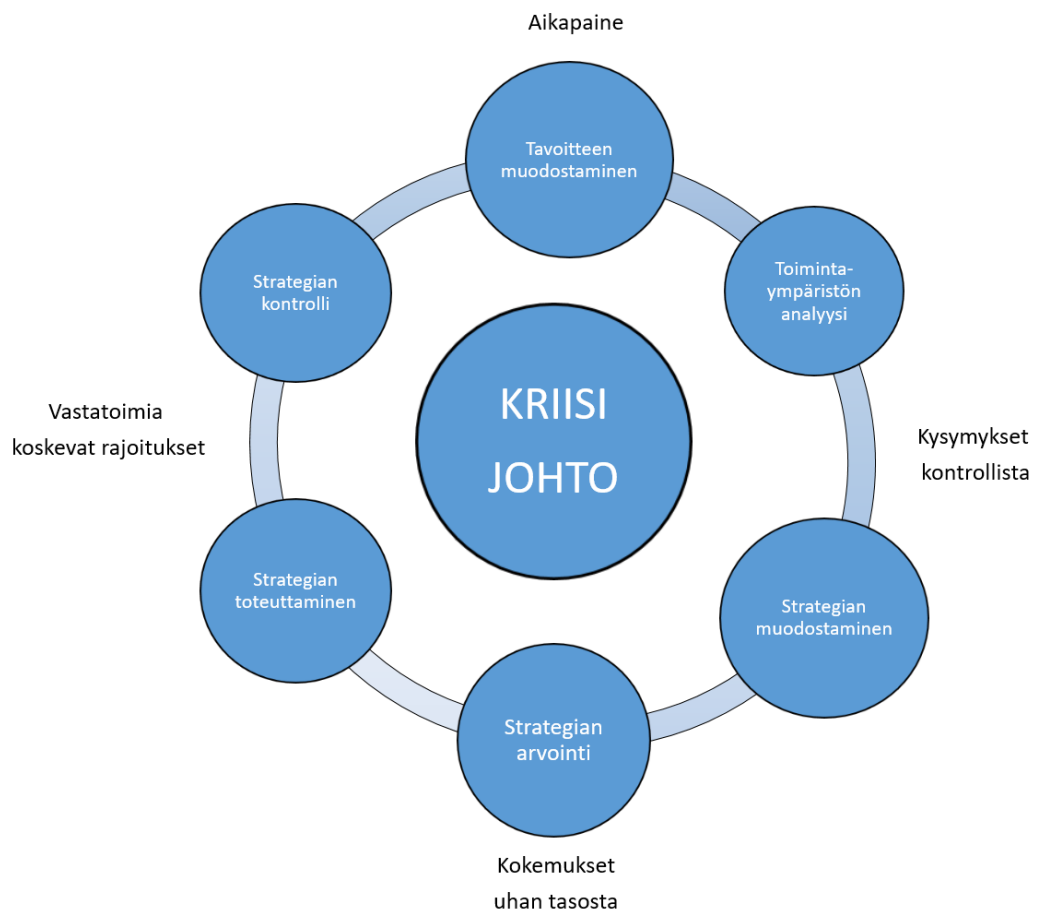
Huhtala ja Hakala (2007, 13-14) mukaan kriisitilanne testaa johtajan kyvyt, sillä kriisitilanne vaatii aina ei vain tilanteen ratkaisua ja nopeaa päätöksentekoa, vaan myös viestintää. Hyvä kriisijohtaminen edellyttää, että tieto kulkee joustavasti, ja että se on luotettavaa. Kriisitilanne vaatii vastuuhenkilöiltä kykyä priorisoida tehtäviä ja asioita. Tämä edellyttää myös kriisien seurauksien arviointi, niin niiden vakavuutta kuin kauaskantoisuutta. Kriisijohtamiseen kuuluu myös niistä tiedottamistavan valitsemisen, eli muun muassa sen päättäminen kuka / ketkä tiedottavat, mitä kanavia käytetään, kenelle viesti suunnataan. Vastuuhenkilöt myös päättävät, kuka kantaa strategisen ja kuka moraalisen vastuun. Kriisijohtajilta vaaditaan siis hyvää ymmärrystä kriisinhallinnasta ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista.

Seeckin, Laventon ja Hakalan (2008, 52) mielestä kriisijohtaminen on ensi sijaan strategista toimintaa. Johdolla on kriisitilanteessa kuusi keskeistä tehtävää:

- Tavoitteen muodostaminen,
- toimintaympäristön analyysi,
- strategian muodostaminen,
- strategian arviointi,

- strategian toteuttaminen ja
- strateginen kontrolli.

Kriisitilanteessa näiden tehtävien toteuttamista rajoittavat aika, kriisin aiheuttajaan liittyvä mahdollinen kontrollin puute, uhan taso ja vakavuus sekä vastatoimiin liittyvät lainsäädännölliset ja teknologiset rajoitukset (Kuva 2). Tästä syystä tulee kriiseihin varautuessa myös luoda viestintästrategia, jotta toiminta tukee kriisin hallintaa.



Kuva 2. Kriisijohtaminen: strateginen näkökulma (mukaiillen Seeck ym, 52.)

Hakala ja Huhtala (2007, 110) ovat tarkastelleet erilaisten toimintatapojen sopivuutta johtamiseen. He ovat tarkastelleet byrokraattisen ja jälkibyrokraattisen toimintatapojen toimivuutta. Heidän mukaansa byrokraattinen malli on perinteinen hierakinen malli, joka toimii yksinkertaisissa organisaatioissa. Jälkibyrokraattisessa mallissa taas pyritään monitahoiseen vuorovaikutukseen eri organisaatioiden ja sidosryhmien välillä.

Hakalan ja Huhtalan (2007, 118-119) mielestä byrokraattinen toimintamalli ei ole paras vaihtoehto kriisiviestintään vaativissa tilanteissa. Se on heidän mielestään todettu ongelmalliseksi niin empiirisesti kuin teoreettisestikin. Hakala ja Huhtala arvioivat, että jälkibyrokraattinen toimintamalli toimii, kun organisaatiolla on keinot muuttuvien tilanteiden jatkuvaa seurantaan ja organisaation jokainen jäsen kantaa vastuu koko organisaation menestymisestä.

Hakalan ja Huhtalan (2007, 172-174) mukaan kriisi on demokratiassa aina julkinen, jonka vuoksi kriisiviestintään on kiinnitettävä huomiota sidosryhmien odotuksiin vastatakseen (vrt. Skoglund 2004). Julkisuuden ja sen toiminta mekanismien ymmärtäminen on edellytys hyvään kriisiviestintään. Muun muassa sosiaalisen median ja lehdistön yhteiskäyttö sekä niiden tuottaman tiedon nopea analysoiminen jatkuvasti muuttuvan tilanteen hahmottamiseksi näyttää olevan se tapa, jolla yritys ja sen viestinnästä vastaava voivat selviytyä julkisuusviidakosta.

Skoglundin (2004, 40-41) mukaan suurissa yhtiöissä on alettu yhä yleisemmin muodostaa kaksi kriisiryhmää, "strateginen" ja "operatiivinen". Strateginen kriisiryhmä käsittelee yleisluonteisia kysymyksiä, jotka liittyvät esimerkiksi taloudellisiin resursseihin ja suhtautumiseen kriisin uhreja ja muita sidosryhmiä kohtaan. Operatiivinen ryhmä on toimeenpanija, joka pitää yhteyttä tiedotusvälineisiin, kommunikoi eri sidosryhmien kanssa, hankkii tietoa, analysoi julkisuuskuvaa, seuraa toimenpiteiden toteutumista ja pitää kirjaa tapahtumien kulusta.

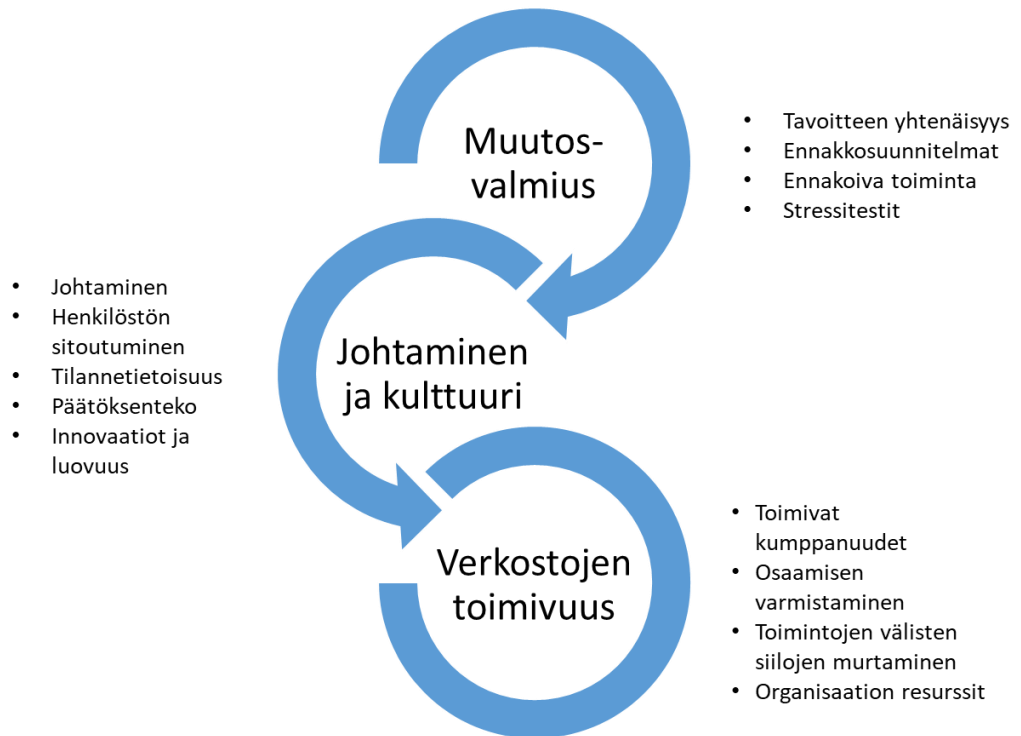
Skoglundin mukaan (2004, 40-41) strategiaryhmässä voi olla neljästä kuuteen jäsentä, joista pari edustaa yrityksen johtoryhmää. Muita strategiaryhmän jäsenten tärkeitä pätevyysalueita ovat henkilöstötoimi, juridiikka ja tiedotus. Strategiaryhmän koko on hyvä pitää rajattuna, koska niistä ei saa tulla byrokraattisia ja raskasliikkeisiä. Operatiivisen ryhmän kokoonpano tulee olla hieman suurempi, sillä ryhmä vastaa suurimman osasta käytännön työstä, jota kriisin hallinta vaatii. Operatiiviseen ryhmään tulee kuulua useita ihmisiä, joilla on kyky saada asiat hoidetuksi ja työskennellä nopeasti kovankin paineen alaisena. Molemmat ryhmät tarvitsevat taustatuekseen joukon etukäteen nimettyjä ihmisiä, joilla muun muassa erikoistietoa eri aloilta. Lisäksi tarvitaan ihmisiä, joilla on vahvaa osaamista tiedottamiseen liittyen, eli jotka tarvittaessa voivat toimia "tiedottajina" medialle ja muille osapuolille ihmisiä.

2.3 Kriiseistä oppiminen ja toimintatapojen kehittäminen - Uudistumiskyky

Organisaation resilienssiin liitetään kriiseihin varautumisen ja kriisien hallinnan lisäksi sen kyvykkyys oppia tapahtumista, eli löytää niistä toimintatapoja, jotka ovat käyttökelpoisia kriisin jälkeenkin ja jotka auttavat organisaatiota uudistamaan toimintaansa muuttuneiden olosuhteiden mukaiseksi (Janhonen 2018, 26). Seville (2017, 3-4) mukaan haasteenamme on luoda organisaatioita, jolla on sisäänrakennettu kyky paitsi selviytyä muutoksista myös kyky pystyä menestymään nopeasti muuttuvassa ympäristöissä.

Näkemyksissä painotetaan, että organisaation resilienssi on kehittyvä ominaisuus, jossa painotuu luopuminen vakauden ja normaaliuden ideaalista, kyvykkyys epävarmuuden sietämiseen, ja uusien mahdollisuuksien näkeminen (Janhonen 2018, 30). Organisaatioiden menestymisen tulevaisuudessa katsotaan olevan riippuvainen niiden kyvykkydestä tunnistaa toimintaympäristönsä muutoksia, ennakoida toimintaa uhkaavia riskit ja ymmärtää niiden vaikutukset organisaation toimintaan. Vain organisaatiot, jotka ovat valmiita aktiivisesti panostamaan toimintakykynsä varmistamiseen ja kehittämiseen, voivat kyetä hallitsemaan muuttuvia tilanteita, ja näin selviytymään ja menestymään tulevaisuudessakin. Tämä kyvykkyys kehittyä ja uusiutua näkyy organisaation tavassa toimia suunniteltujenkin ns. normaalien muutosten yhteydessä. Siksi on tärkeää seurata organisaatioon uudistumiskykyä ja panostaa sen tietoiseen, strategiseen kehittämiseen. Panostaminen organisaation uudistumiskykyisten näkyy myös toiminnan kannattavuudessa. (Seville 2017, 3-4.)

Seville (2013, 2017) on yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa tunnistanut kolmetoista organisaation uudistumiskyvyn indikaattoria, joiden varaan rakentuu niin organisaation toimintakyky normaali-tilanteessa (business as usual) kuin kyvykkyys reagoida ketterästi kriiseihin sekä kyvykkyys mukauttaa ja kehittää toimintaansa kriisien jälkeen. Nämä tekijät edustavat organisaation johtajuutta ja kulttuuria (leadership & culture), muutosvalmiutta (change ready), sekä verkostojen toimivuutta (networks & relationships) (Kuva 3). Tekijöissä on useita yhtymäkohtia tässä opinnäytetyössä jo aikaisemmin käsiteltyihin kriiseihin varautumiseen ja niiden hallintaan.



Kuva 3. Organisaation uudistumiskyvyn elementit ja niiden indikaattorit (mukailen Sevilla 2017)

Organisaation uudistumiskyvyn kannalta ensimmäinen keskeinen tekijä on tapa, jolla sitä johdetaan ja millainen on sen organisaatiokulttuuri (leadership & culture). Uudistumiskyvykkyyttä heijastaa tapa nähdä ongelmat haasteina, tilanteina, jotka mahdollistavat luovien ja ketterien ratkaisujen kehittämisen, on ominaista niin ajattelussa kuin toiminnassa. Henkilöstö on sitoutunut organisaation tehtävään ja arvoihin, mutta myös omaa riittävät vaikuttamis- ja päätöksentekomahdollisuudet toimintaan. Keskinäinen luottamus ja toisten osaamisen arvostaminen ovat myös keskeistä, ja luovat perustaa valmiudelle mukauttaa toimintaa ja kantaa vastuutta poikkeuksellissakin tilanteissa. (HealthCheck 2020.)

Johtamiselta tämä edellyttää organisaation tavoitteiden kirkastamista ja tulevaisuuden vision selkeyttämistä. Seville (2017, 44-45) määrittelee, että hyvä johtajuus on enemmän kuin vain johtajan roolin täyttämistä. Johtajalla on oltava selvä mielipide arvoista, joista hän myös pitää kiinni. Jotta ihmiset haluavat seurata johtajaa niin tarvitaan toivon tunteen luomista ja visio paremmasta tulevaisuudesta. Johtaminen edellyttää myös läsnä- ja tavoitettavissa oloa työn arjessa. Johtajan on keskityttävä johtamiinsa ihmisiin ja etsi tapoja olla läsnä ja tavoitettavissa heille. Johtajan tehtävänä on luoda perusta yhteistyölle, erilaisten henkilöiden osaamisen hyödyntämiselle yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ei ole olemassa yhtä täydellistä tapaa olla johtaja, vaan myös johta-

mistyylin tulisi mukautua tarpeiden muuttuessa. Vahva johtajuus edistää hyvää johtamista ja päätöksentekoa haastavien tilanteiden ja haittatapahtumien aikana sekä tukee organisaation tavoitteiden mukaisia strategioiden ja työohjelmien jatkuvaa arviointia. (HealthCheck 2020.)

Toinen keskeinen tekijä on organisaation muutosvalmius (change ready), joka perustuu proaktiiviseen potentiaalisen riskien ennakointiin ja niihin valmistautumiseen. Riskien ennakointi tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on valmiudet nähdä varhaiset muutoksen merkit organisaatiossa ja sen ulkopuolella sekä reagoida niihin ennen kuin ne kärjistyvät valtavaksi haasteeksi tai vakavaksi haittatapahtumaksi. Organisaatiossa suunnitellaan konkreettisia stressitestejä, eli simuloidaan poikkeustilanteita, joihin sekä johto, että työntekijät osallistuvat. Simulaatioiden tarkoituksena on harjoitella haittatapahtumiin reagointia, testata suunnitelmien ja valmiuksien toimivuutta sekä osoittaa ketteryyden ja joustavuuden hyödyt. (HealthCheck 2020.)

Valmistautuminen perustuu erilaisten näkökulmien keräämiseen toimintaan vaikuttavista tekijöistä, eli erilaisten skenaarioiden luomiseen. Erilaiset näkökulmat, skenaariot, huomioidaan toimintaa kehitettäessä. Valmistautuminen ja harjoittelu mahdollistavat sen, että organisaatiolla on laaja ja selkeä ymmärrys haittatapahtuman jälkeisistä prioriteeteistaan ja vähimmäisvaatimuksista toimintansa jatkamiselle. (HealthCheck 2020.) Ennakoivan harjoittelun ja stressitestien haasteena on se, että kriisitilanteen harvoin tapahtuvat ennakoidun kaltaisina, mutta ne antavat kuitenkin valmiuksia toimia ja löytää aktiivisesti ratkaisuja kriisin keskellä (Janhonen 2018, 29). Organisaation muutosvalmius perustuu siis laajasti omaksuttuun käsitykseen organisaation ja yksilön pystyvyydestä ja kyvykkyydestä löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Päätöksentekovastuut tukevat toimintaa, jota arvioidaan tilanteista oppimisen näkökulmasta. Oppiminen, tiedon jakaminen ja halu kehittää toimintaa ovat keskeisiä ominaisuuksia muutosvalmiuden luomisessa. (HealthCheck 2020.)

Kolmas keskeinen tekijä Sevillen (2017) lähestymistavassa organisaation uudistumiskykyyn on organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen toimivuus (networks and relationship). Tämä edellyttää aitojen kumppanuuksien luomista, ymmärrystä eri organisaatioiden keskinäisestä yhteisöllisyydestä ja haavoittuvuudesta. Toimintakulttuuria, jossa toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena huomioiden erilaisten toimitusketjujen ja jakeluverkostojen merkitystä toiminnan jatkuvuuden ja uudistumisen näkökulmista. (HealthCheck 2020.)

Toimivien verkostojen rakentuminen perustuu avoimen viestintään sekä sisäisten että ulkoisten yhteistyökumppaneiden kesken aivan kuten Skoglundin (2004) näkemyksissä organisaation kriisi- valmiuden luomisessa. Lisäksi tarvitaan tietoista eri toimintojen välisten siilojen madaltamista, toimintakulttuuria, jossa tehdään työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi esimerkiksi organisaation tiimirakenteesta huolimatta. Tämä edellyttää ennen kaikkea luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria, joka mahdollistaa keskinäisen tuen haastavissa tilanteissa. Siilojen purkamisella pyritään minimoimaan sosiaaliset, kulttuuriset ja käyttäytymiseen liittyvät esteet, jotka heikentävät usein viestintää ja luovat hajanaisia, irrallisia ja haitallisia työskentelytapoja. Tapa, jolla organisaatio toimii päivittäin, vaikuttaa siihen, missä määrin ihmiset ja organisaatiot ovat valmiita auttamaan toisiaan vaikeina aikoina. Muutosten ja vastoinkäymisten hallinta edellyttää siis eri toimijoiden menestyksellistä yhteistoimintaa. (HealthCheck 2020.)

Aivan kuten johtaminen ja kulttuuri sekä muutosvalmius dimensioiden kohdalla verkostojen toimivuuteen on tietoisesti panostettava. Organisaatiolla on oltava ymmärrys keskeisistä kumppanuuksista ja resursseista, joita se saattaa tarvita selvitäkseen yllättävistä tapahtumista. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolla on luotuna tarvittavat suunnitelmat ja keinot kumppanuuksien ja resurssien hyödyntämiseksi. Organisaatiossa panostetaan tarvittavan tiedon hankkimiseen tehokkaasti ja näin toimimalla varmistetaan, että kriittinen tieto on jatkuvasti saatavilla. (HealthCheck 2020.)

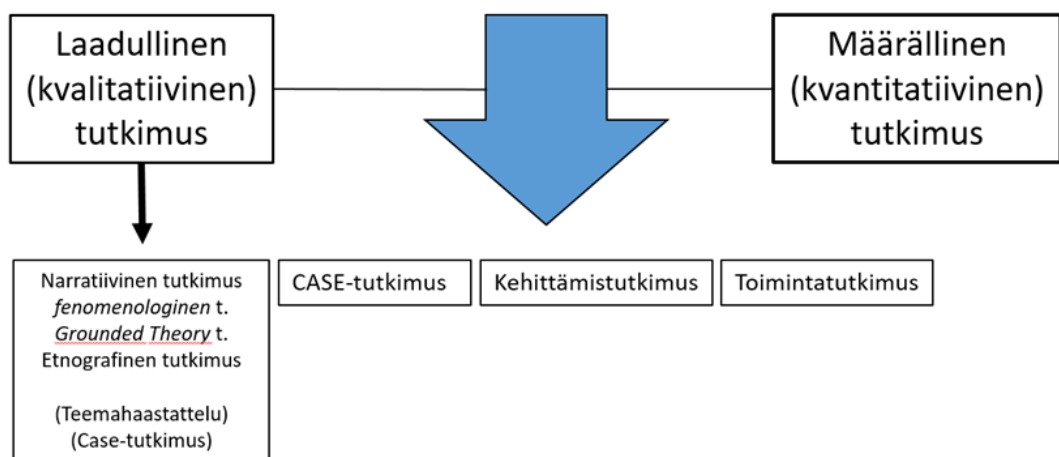
Lisäksi organisaatiossa suunnitellaan keskeisten tehtävien henkilövaihdokset ja kannustetaan avoimeen oppimiseen sekä hyödynnetään niin sisäistä kuin ulkoistakin asiantuntemusta ja saatua oppeja. Tapa, jolla organisaatiossa hallitaan resursseja ja mahdollistetaan niiden joustava käyttäminen, mahdollistavat sen, että organisaatio pystyy toimimaan normaalina aikana, mutta erityisesti myös vastaamaan haasteisiin ja niistä toipumiseen. (HealthCheck 2020.) Organisaatiossa siis johdetaan sen osaamispääomaa (Ojala 2008) ja sillä on sen henkilöstön osaamisen kehittymistä tukeva johtamisjärjestelmä (Viitala 2013, 184).

3 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kriisijohtamisen- ja organisaatio-teorioihin, erityisesti näkemyksiin organisaation resilienssistä. Työn tavoitteena on selvittää: miten kriisijohtamiseen on valmistauduttu Fingrid Oyj:ssä, tukeeko toimintamalli ja -tavat toimista kriisitilanteessa, miten toimintatapoja ja uusiutumiskykyä tulisi kehittää.

3.1 Tutkimusstrategia

Koska opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uusia ideoita kriisijohtamisen uudistamiseen, valittiin opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus (case study). Case-tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus ja se, että tutkimusongelmaa ei voida ratkaista yhdellä tutkimusmenetelmällä, vaan tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä tarvitaan useita menetelmiä (Kananen 2013, 56-57). Tutkimusotteet voidaan nähdä jatkumona (Kuva 4), jonka ääripäinä ovat laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus ja määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus (Kananen 2013, 22).



Kuva 4. Tutkimusotteiden jatkumo (mukailen Kananen 2013, 22)

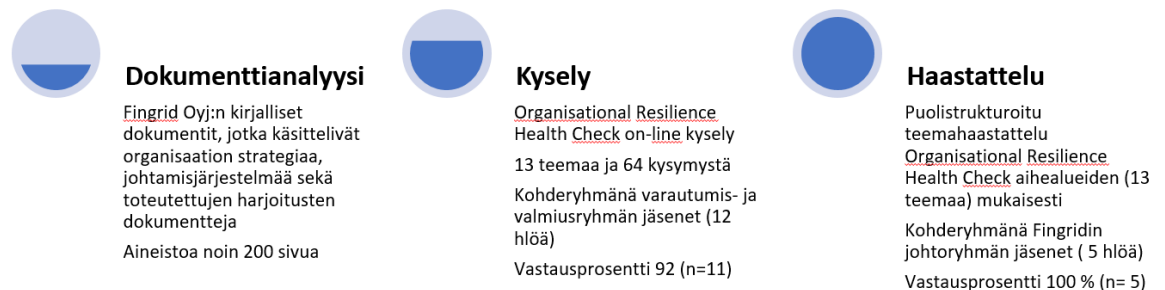
Case-tutkimuksessa vastaus tutkimusongelmaan kerätään eri lähteistä, joita ovat kirjalliset dokumentit, teemahaastattelut, kyselyt ja havainnointi (Kuva 5). Tiedonkeruun ja aineiston hajainaisuus tekee tutkimuksesta nimenomaan case-tutkimuksen. (Kananen 2013, 77.)



Kuva 5. Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (mukailen Kananen 2013, 77)

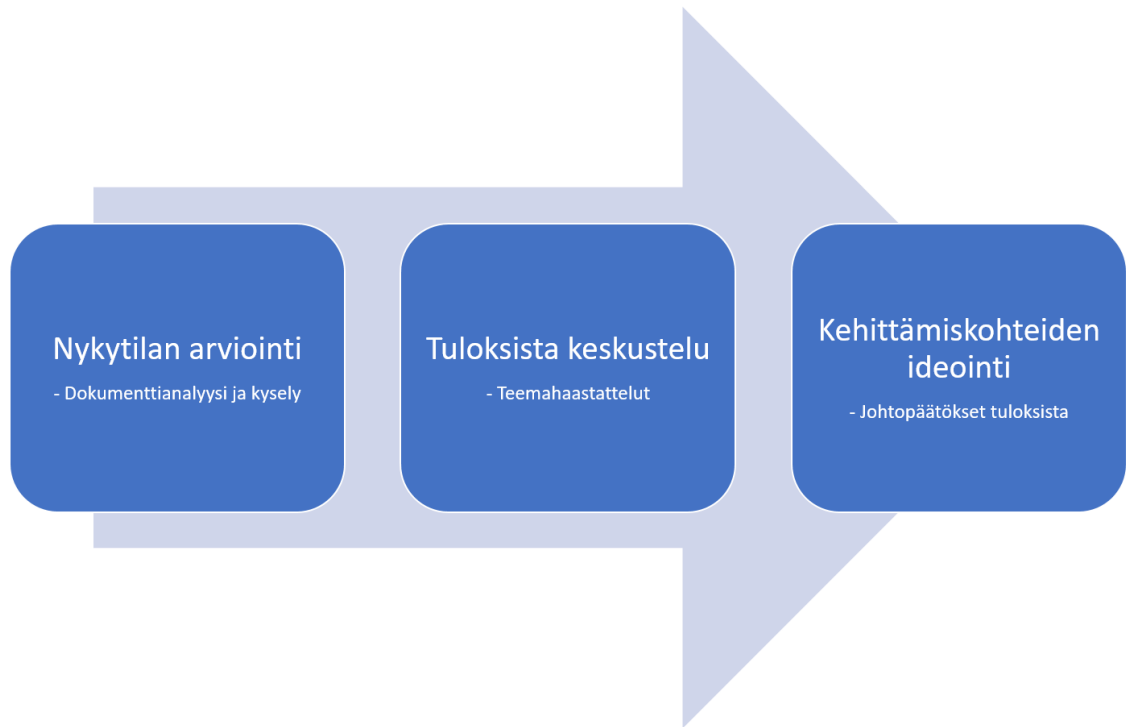
3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvantitatiivisia (määrällisiä), että kvalitatiivisia (laadullisia) tiedonkeruumenetelmiä eli dokumenttianalyysia, kysely- ja haastattelututkimusta. Määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä, kun taas laadullisilla menetelmillä pureudutaan ilmiöiden yksityiskohtiin (Vehkalahti 2014, 13). Valitut tutkimusmenetelmät (Kuva 6) luovat toisiaan täydentävän aineiston, joka case-tutkimuksen periaatteiden mukaisesti pyrkii löytämään vastauksen tutkimusongelmaan, eli millainen on Fingrid Oyj:n kriisijohtamisen nykytila, kuinka se on vaurautunut kriiseihin, toimintaa kriisien aikana, sekä sen kykyä oppia kriiseistä ja valmiutta kehittää toimintaansa.



Kuva 6: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät mahdollistavat toiminnan systemaattisen kehittämisen, jossa 1. arvioidaan tilanne (dokumenttianalyysi ja kysely), 2. keskustellaan tuloksista (teemahaastattelut) ja 3. ideoidaan kehittämiskohteet (mukailtu HealthCheck 2020). Opinnäytetyö etenee nykytilan arvioinnista ja tuloksista keskustelun kautta johtopäätöksiin ja kehittämiskohteiden ideointiin (Kuva 7).



Kuva 7: Opinnäytetyön eteneminen tutkimusmenetelmittäin hyödyntäen toiminnan systemaattisen kehittämisen periaatteita (mukaillen HealthCheck 2020 toimintamallia)

3.2.1 Tutkimusmenetelmä I - Dokumenttianalyysi

Koska case-tutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, on luontevaa käyttää kirjallisten dokumenttien osalta aineiston tarkastelutapana dokumenttianalyysi menetelmää, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta, joka alun perin on ollut verbaalista, symbolista tai kommunikatiivista aineistoa. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen selkeä kuvaus tutkittavasta kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyys asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen analysointiin, myös sellaisten, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 121.)

3.2.2 Tutkimusmenetelmä II - Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on määrällistä tutkimusta, jossa tulosten analysoinnissa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääosin mitatuista luvuista ja numeroista, sillä esitettyihin kysymyksiin vastataan numeraalisesti etukäteen määritellyn vastausasteikon mukaisesti. Kyselytutkimuksissa voidaan myös hyödyntää sanallisia vastauksia tilanteissa, joissa halutaan täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. Sanallisia vastauksia voi olla antoisampaa analysoida laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voi tiivistäen esittää määrällisillä menetelmillä. (Vehkalahti 2014, 13.)

Kyselytutkimuksen validiteetti (pätevyys) tarkoittaa, että tutkimuksella on saatu tietoa juuri siitä asiasta, mitä oli tarkoitus selvittää. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee olla tarkoin harkittuja ja yksiselitteisiä. Korkea vastausprosentti, perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saaminen edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Reliabiliteetilla (luotettavuudella) tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät perustu sattumanvaraisuuksiin, vaan tarkkuuteen ja toistettavuuteen. Luotettavuuden varmistamiseksi otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen objektiivisuus (puolueettomuus) on sitä, että tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkijasta. (Heikkilä 2014, 27-29.) Hyvässä kyselytutkimuksessa yhdistyvät sen pätevyys ja luotettavuus, eli tutkimuksen kohderyhmä on oikea ja käytetyt kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia ja luotettavia, ja lisäksi tulokset ovat toistettavissa vastaavissa olosuhteissa.

3.2.3 Tutkimusmenetelmä III - Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisista tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelututkimuksen kohdalla on myös tarkasteltava sen pätevyyttä ja luotettavuutta. Haastattelut, niiden kohderyhmä ja niissä esitetyt kysymykset, tulee valita huolellisesti aivan kuten kyselytutkimuksessa. Haastattelututkimuksessa on kiinnitettävä huomiota esitettyihin kysymyksiin ja pohdittava sitä, kuinka strukturoituna haastattelu toteutetaan, eli siihen miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla joustaa itse haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2009, 95). Haastateltavien määrää on ennakkoon vaikea määrittellä. Aineistonkeruun ja analyysin vaiheita tarkastellaan jatkuvasti, jotta voidaan nähdä, missä vaiheessa aineistoa on riittävästi (Kananen 2013, 95).

Haastattelun analyysimenetelminä on luonteva käyttää aineiston tarkastelutapana teemoja. Saman teeman alle etsitään aineistosta kaikkien haastateltavien vastaukset, ja niistä etsitään yhteneväisiä rakenteita. Kun aineistosta tehdään löydös, tutkija todistaa löydöstään esimerkiksi liittämällä raporttiin yhden vastaajan sitaatin. Haastattelututkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on poikkeavien tapausten analysointi tärkeää, jotta vallitsevaa näkemystä ei yleistetä ainoaksi totuudeksi. (Kananen 2012, 117.)

Haastatteluaineiston analysoinnissa, sen tyypittely voi olla aineisto- tai teorialähtöistä. Teorialähtöisessä sisällön analyysissä teoria tuo aineiston luokittelulle perustan ja aineistolähtöisessä taas aineisto ohjaa luokittelua. Luokitellun aineiston tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinta on se, joka erottaa arki-järjen ja tutkimuksen. Tulkinta on analyysissä esille nousseiden merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa tutkittavasta ilmiöstä. Näin pystytään esittämään perusteltuja väitteitä ilmiöstä tutkimuksen perusteella verraten työn teoreettiseen viitekehykseen. (Puusa & Juuti 2020, 153-156.)

Haastattelu kannattaa kehittämistyössä usein yhdistää myös toisiin menetelmiin, sillä useimpien menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Haastattelun valinta aineiston keruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua oikein suunnitellaan, mihin puolestaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen, eli siihen miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija joustaa itse haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

3.3 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään dokumenttianalyysia, jossa tutkitaan Fingrid Oyj:ssä olemassa olevaa kirjallista tutkimusaineistoa kriisijohtamiseen liittyen. Aineistona on käytetty muun muassa seuraavia dokumentteja:

- Arvopilvet kooste (Liikanen 2020)
- Fingrid (Fingrid 2002)
- Fingrid perusesittely 2020 (Liikanen 2020)
- Jatkuvuuden hallinnan uhkatilanteiden johtamisjärjestelyt (Tähtinen 2019)

- Johtamisen periaatteet (Tähtinen 2020)
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet (Tähtinen 2019).
- Varautumispolitiikka (Tähtinen 2018)

Lisäksi on hyödynnetty erilaisista harjoitustilanteisiin liittyvää dokumentaatiota. Kirjallista dokumenttiaineistoa oli yhteensä noin 200 sivua.

Materiaalia verrataan Thomas Skoglundin "Yrityksen kriisinhallinta" kirjassa (2004) olevaan kriisivalmiuden luomiseen tarvittaviin asiakokonaisuuksiin:

- Perustehtävä, strategia, visio, arvot
- Riskit, skenaariot, uhat
- Taktiset päätökset
- Henkilöstö ja harjoitukset
- Sidosryhmät, viestintä
- Uudistumiskyvykyys

Lisäksi materiaalin asiakokonaisuuksien vertailussa huomioidaan Seeckin ym. (2008, 52) määrittelemät kuusi tehtävää, jotka ovat kriisijohtamisen johtoryhmällä:

- Tavoitteen muodostaminen
- Toimintaympäristön analyysi
- Strategian muodostaminen
- Strategian arviointi
- Strategian toteuttaminen
- Strateginen kontrolli

Tämän opinnäytetyön toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään asiantuntijoiden jatkokehittämää Organisational Resilience Health Check-on-line kyselyä (HealthCheck 2020), joka pohjautuu näkemykseen organisaation uudistumiskyvystä (Resilient organisations 2020). Nämä tekijät

edustavat johtajuutta ja kulttuuria (leadership & culture), organisaation muutosvalmiutta (change ready), sekä verkostojen toimivuutta (networks and relationship). Näiden ulottuvuuksien varaan rakentuu niin organisaation toimintakyky normaalitilanteessa (business as usual) kuin kyvykyys reagoida ketterästi kriiseihin sekä kyvykyys mukauttaa ja kehittää toimintaansa kriisien jälkeen.

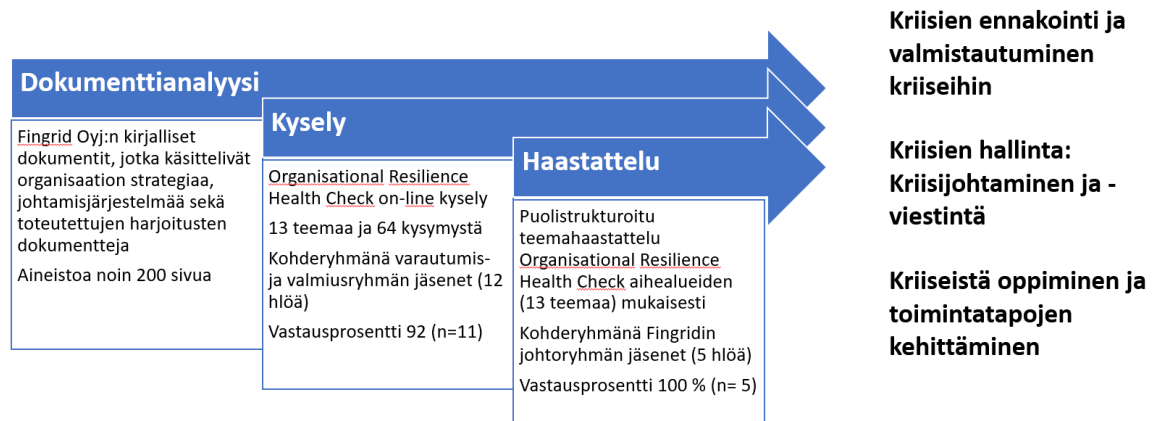
HealthCheck-kyselyssä (2020) on kolme ulottuvuutta (johtajuus ja kulttuuri, organisaation muutosvalmius ja verkostojen toimivuus), jotka jakautuvat 13 osatekijään. Kyselyssä on yhteensä 64 väittämää. Vastaajat antavat jokaisen väittämään arvon 1 - 4 sen mukaan kuinka he arvioivat toiminnan. Arvo 1 tarkoittaa, että toiminta on vähäistä, matalaa, arvo 4 taas siihen, että toiminta on runsasta, korkeaa. Asteikosta käytetään nimitystä Osgoodin asteikko, jonka ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2014). Tässä tutkimuksessa kukin arvioi väittämät itsenäisesti. Jokaisen väittämän kohdalla oli vapaa kommenttikenttä, johon vastausta pysyi perustelemaan.

Tässä opinnäytetyössä sähköinen kysely (liite 1) lähetettiin Fingridin kriisihallintaan liittyville 12 henkilölle, jotka toimivat varautumis- ja valmiusryhmissä. Kysely toteutettiin suomenkielisenä Windows Forms:illa ja saadut tulokset vietiin Health Check on-line työkaluun (HealthCheck 2020), jonka pohjalta muodostui tuloskoosteet. Tuloksista laskettiin väittämäkohtaisesti keskiarvot, jotka vietiin saatavilla olevaan on-line työkaluun, joka automaattisesti vertaa tuloksia korkeimpaan mahdolliseen arvoon indikaattoreittain, ja tuotti tuloskaavion, jonka pohjalta saatiin arvio yrityksen nykytilanteesta. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, vastausprosentin ollessa 92. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti eikä vastaajien taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta, kysytty lainkaan.

Tässä opinnäytetyössä kolmantena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka tehdään puolistrukturoituna teemahaastatteluna (liite 2) hyödyntäen sekä dokumenttianalysista että kyselytutkimuksen avulla saatuja tuloksia. Haastateltaville näytettiin kyselytutkimuksen tulokset haastattelutilanteessa. Haastattelujen tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteita ja -ehdotuksia kriisijohtamiseen liittyvien toimintatapojen kehittämiseksi.

Teemahaastattelu suoritettiin yksilö ja otantahaastatteluna, jossa haastateltiin viittä Fingridin johtoryhmän henkilöä, jotka ovat uhkakuvittain vastuussa kriisijohtamisesta. Kaikki haastatteluun pyydetty osallistuivat haastatteluun. Haastattelut kestivät keskimäärin tunti 30 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Henkilöt numeroitiin ja lista säilytetään erikseen tutkimusaineistosta. Henkilön ikää tai sukupuolta ei tallennettu tunnistetietoihin.

Tässä opinnäytetyössä valitut tutkimusmenetelmät muodostivat toisiaan täydentävän jatkumon, jossa tuloksia tarkasteltiin suhteessa näkemyksiin organisaation resilienssistä. Tarkastelun näkökohtina olivat Fingrid Oyj:n valmistautuminen kriiseihin, valmiutta toimia kriisitilanteessa sekä kyky oppia kriiseistä ja valmiutta kehittää toimintaa (Kuva 8).



Kuva 8: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja –aineistojen ja tulosten sisällöllinen ryhmittely

Tutkimusaineisto on organisaation toiminnan kannalta yritys luottamuksellista (salassa pidettävää), sillä se sisältää tietoa riskienhallinnasta ja niihin varautumisesta. Tutkimusaineistoa ei voida käyttää myöhemmin, mutta kohdeorganisaatio voi halutessaan luovuttaa tehdyn opinnäytetyön haluamalleen tutkimustaholle tausta-aineistoksi uutta tutkimusta varten.

Kaikki tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto säilytetään salanasuojattuna, ja pääsy aineistoon on ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyössä kerätään henkilöiden näkemyksiä työtehtäviin liittyvistä asioista, ei esimerkiksi henkilökohtaisia tietoja. Tulokset raportoidaan henkilötunnistettamattomassa muodossa, koosteina, jotka perustavat vähintään kolmen henkilön esittämiin näkökulmiin. Yksittäisiä näkemyksiä ei raportoida. Tutkimusaineistoa säilytetään vuoden ajan, jonka jälkeen se tuhoetaan.

4 Kriisijohtamisen kehittäminen - Fingrid Oyj

Kohdeorganisaation toimintaympäristö vaatii toiminnan korkeaa luottavuutta, joten sitä voidaan pitää turvallisuuskriittisinä organisaatioina (Oedewald & Reiman, 2006 87-88). Tämän vuoksi on suurin osa tutkimusaineistosta organisaation toiminnan kannalta luottamuksellista (salassa pidettävää), sillä se sisältää tietoa riskienhallinnasta ja niihin varautumisesta. Tutkimuksen tuloksia ei näin ollen julkaista.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Kriisitilanne organisaatiossa voi syntyä yllättäen jonkin ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta, kuten esimerkiksi pandemian. Vaikka kriisitilanteisiin yritetään varautua ja tilanteita harjoitellaan etukäteen niin silti varautuminen ei aina riitä, sillä todellinen tilanne voi olla jotain muuta kuin harjoiteltu. Kriiseissä on tärkeää säilyttää toimintaedellytykset toimimalla oikea-aikaisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Pitkittyessään kriisit voivat laajeta ja tilanne voi muuttua hallitsemattomaksi. Kriisitilanteessa tarvitaan organisaatio, jossa johto yhdessä henkilöstön kanssa ottaa tilanteen haltuunsa, jossa jokainen osaa toimia oikein ja tietää mitä, kenen ja miten pitää tehdä (Pahkin & Nieminen 2016, 3.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kriisijohtaminen on hoidettu Fingrid Oyj:ssä ja miten toimintatapoja tulisi kehittää. Tutkimusongelmana oli arvioida Fingrid Oyj:n kriisijohtamisen nykytilaa, varautumista kriiseihin, toimintaa kriisien aikana, sekä kykyä oppia kriiseistä ja valmiutta kehittää toimintaa. Tutkimuskysymyksinä olivat:

- Miten organisaation on valmistautunut toimimaan kriisitilanteissa?
- Tukeeko johtaminen, luotu toimintamalli ja -tavat toimimista kriiseissä?
- Miten kriisijohtamista tulisi kehittää?

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uusia ideoita kriisijohtamisen uudistamiseen, valittiin opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi case-tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin kolmea eri tiedonkeruumenetelmää: 1) dokumenttianalyysia (kvalitatiivinen), 2) sähköistä kyselyä (kvantitatiivinen), ja 3) teemahaastattelua (kvalitatiivinen). Hyödyntämällä sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimustietoa pyrittiin luomaan monipuolinen ja syvälinen käsitys organisaation kyvykkyydestä toimia mahdollisessa kriisitilanteessa ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Käytetyt menetelmät mahdollistavat toiminnan systemaattisen kehittämisen, jossa 1. arvioidaan tilanne (dokumenttianalyysi ja kysely), 2. keskustellaan tuloksista (teemahaastattelut) ja 3. ideoidaan kehittämiskohteet (mukailen HealthCheck 2020).

Työn tuotoksena syntyi johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita kriisijohtamiseen, mutta niiden toteuttaminen käytännössä ei sisällynyt opinnäytetyöhön. Koska Fingrid Oyj on turvallisuuskriittinen organisaatio, on suurin osa tutkimusaineistosta organisaation toiminnan kannalta luottamuksellista (salassa pidettävää), sillä se sisältää tietoa riskienhallinnasta ja niihin varautumisesta.

Tutkimuksen tuloksia ei näin ollen julkaista. Tutkimustulokset esitettiin Fingrid Oyj:n johtoryhmästä ja kyselytutkimuksessa mukana olleille henkilöille, ja heidän tehtäväkseen jää kehittämissuositusten eteenpäin vieminen.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui kriisijohtamisen- ja organisaatioteorioihin, erityisesti näkemyksiin organisaation resilienssistä. Tässä opinnäytetyössä organisaation resilienssiä tarkasteltiin laaja-alaisesti huomioiden organisaation toiminta ei vain ennen kriisiä tai kriisien aikana, vaan myös kyvykkyytenä luoda toimintakulttuuri, joka mahdollistaa jatkuvan toiminnan uudistumisen. Tutkimuksen viitekehys rakentui Skoglundin (2004) näkemyksiin kriisivalmiuden luomisesta, Hakalan ja Huhtalan (2007) sekä Seeckin, Laventon ja Hakalan (2008) tekemiin tutkimuksiin kriisijohtamisesta ja -viestinnästä, ja Sevillen (2017) käsityksiin organisaatioiden kyvykkyydestä toimia menestyksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Organisaation resilienssiä tarkasteltiin siis kolmesta eri näkökulmasta, eli miten se näyttäytyy organisaation kyvykkyytenä ennakoita ja luoda toimintamalli mahdollisen kriisin tapahtuessa (ennakointi ja valmistautuneisuus), toimintana kriisissä (kriisin hallinta, ml. kriisijohtaminen ja viestintä), sekä kyvykkyytenä uudistaa toimintaansa kriisin jälkeen (kriisistä oppiminen).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tiedonkeruumenetelmät mahdollistivat luotettavan tietopohjan organisaation toiminnan edelleen kehittämiseksi. Itse työssä lähdettiin liikkeelle tarkastelemalla olemassa olevia kriisivalmiuden luomiseen ja kriisin hallintaan liittyviä aineistoja kuten dokumentteja, ohjeita ja harjoitusraportteja. Materiaalia verrattiin Thomas Skoglundin "Yrityksen kriisinhallinta" kirjassa (2004) olevaan kriisivalmiuden luomiseen ja kriisien hallintaan tarvittaviin asiakokonaisuuksiin. Lisäksi huomioitiin kriisijohtamiseen ja viestintään asiakokonaisuuksien vertailussa Seeckin ym. (2008, 52) määrittelemät kriisitilanteen kriisijohdon kuusi keskeistä tehtävää: tavoitteen muodostaminen, toimintaympäristön analyysi, strategian muodostaminen, strategian arviointi, strategian toteuttaminen ja strateginen kontrolli.

Dokumenttianalyysin pohjalta saatuja tuloksia laajennettiin toteuttamalla kysely- ja haastattelututkimukset, joissa tarkasteltiin myös organisaation kyvykkyyttä toimia menestyksellisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä, eli organisaation resilienssiä, uudistumiskyvykkyyttä. Seville (2019) on tunnistanut kolmetoista organisaation resilienssin, eli uudistumiskyvyn, indikaattoria, joiden varaan rakentuu niin organisaation toimintakyky normaalitilanteessa kuin kyvykkyyden reagoita ketterästi kriiseihin sekä kyvykkyyden mukauttaa ja kehittää toimintaansa kriisien jälkeen. Nämä tekijät edustavat johtajuutta ja kulttuuria (leadership & culture), organisaation muutosvalmiutta (change ready), sekä verkostojen toimivuutta (networks & relationships).

Kyselyntutkimuksen pohjana käytettiin Organisational Resilience Health Check -kyselyä (HealthCheck 2020), joka pohjautuu näkemukseen organisaation uudistumiskyvystä (Resilient organisations 2020). Kysely käännettiin suomeksi ammattilaisen toimesta (Semantix). Kysely lähetettiin Fingridin kriisihallintaan liittyville 12 henkilölle, jotka toimivat varautumis- ja valmiusryhmissä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja se toteutettiin anonymisti, jolloin vastaajat ovat voineet vastata todellisten näkemystensä mukaisesti ja tällöin kuvaavat luotettavasti kohdeyhmän näkemyksiä. Jos henkilö olisi ollut tunnistettavissa, olisi se voinut heikentää vastausten luotettavuutta. Vastaajat kommentoivat myös, että kysymykset olivat hyvin selkeitä ja ymmärrettäviä. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä, eli 92% (11 henkilöä). Kyselyn tulokset vietiin Health Check on-line työkaluun, joka tuotti kyselyn tulokset ja niiden viitearvot. Kyselyn tuloksia voidaan pitää varsin pätevinä ja luotettavina.

HealthCheck on-line työkalu on kuitenkin tarkoitettu vain yleiseksi oppaaksi. Työkalun käyttö ei tarjoa virallista ulkopuolisen tahon arviota organisaation uudistumiskyvystä eikä sitä voida pitää osoituksena vaatimusten noudattamisesta. Kyselyn tekijät itsekin muistuttavat, että tälle työkalulle perustuvien tulosten luotettavuuden arviointi on käyttäjien vastuulla. (Resilient organisations 2020) HealthCheck kyselytyökalu valittiin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska se perustuu tieteelliseen tutkimukseen tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä, eli organisaation uudistumiskyvystä, ja koska se tarjosi viiteaineiston, johon saatuja tuloksia pystyttiin vertaamaan, mikä tuki osaltaan käsityksen luomista organisaation nykytilasta.

Tutkimusaineistoa syvennettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen. Haastattelurungon laatimisessa hyödynnettiin sekä dokumenttianalyysistä että kyselytutkimuksen avulla saatuja tuloksia. Haastatteluihin osallistui kaikki pyydyt viisi Fingridin johtoryhmän henkilöä, jotka ovat vastuussa kriisijohtamisesta. Korkea vastausprosentti, perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saaminen edesauttoivat validin tutkimuksen toteutumista. Tutkimuksen aihe herätti tutkimukseen osallistujissa laajalti kiinnostusta. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä on suhteellisen pieni, lisää tulosten luotettavuutta se, että kyselyn ja haastattelun tulokset tukivat toisiaan. Tulinnan ristiriidattomuus tukee käsitystä tutkimuksen sisäisestä validiteettista (Kananen 2013, 119).

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti on sen sijaan heikompi, sillä tulokset eivät ole yleistettävissä tai siirrettävissä toiseen organisaatioon. Tutkimusaineisto on salattu, joten toinen tutkija eivät voi käsitellä tuloksia ilman kohdeorganisaation erillistä lupaa eikä vahvistaa tulinnan ristiriidattomuutta, eli reliabiliteettia. (Kananen 2013, 118-122.) Tutkimusaineistoa ei voida käyttää myö-

hemmin, mutta kohdeorganisaatio voi halutessaan luovuttaa tehdyn opinnäytetyön haluamalleen tutkimustaholle tausta-aineistoksi uutta tutkimusta varten. Organisaatiokohtaiset tulokset ei ole suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa, mutta tutkimus voidaan toistaa muissa organisaatioissa. Käytetyt kysely- ja haastattelukysymykset ovat saatavilla (liitteet 1 ja 2). Tulosten luotettavuutta voi heikentää se, että tutkimukseen osallistui rajattu kohderyhmä, jolloin tulokset eivät välttämättä kuvaa koko henkilöstön näkemyksiä, vaikka myös heidän työhönsä toimintatavat vaikuttavat.

Tutkimuksen pohjalta esitän kahta jatkotutkimushanketta, joissa tulisi selvittää:

1. Henkilöstön kykyä ennakoivaan ajatteluun ja tilanteessa toimimiseen. Kuinka voidaan havaita varhaiset muutoksen merkit organisaatioissa ja sen ulkopuolella sekä reagoida niihin ennen kuin ne kärjistyvät valtavaksi haasteeksi tai vakavaksi haittatapahtumaksi (muutosten ja niiden vaikutusten ennakointi).
2. Organisaation toimintaympäristön ja sidosryhmien toimintaketjujen haavoituttavuudet. Tutkimuksessa pitäisi tunnistaa kriittiset prosessit ja niiden keskinäiset riippuvuudet. Näille pitää määritellä vaaditut vähimmäispalvelutasot ja tunnistaa mahdolliset vaihtoehdot ratkaisut. Lisäksi tulee varmistaa, että tärkeimmät sopimukset takaavat tehokkaan avun hätätilanteissa.

Organisaation kyky toimia yllättävissä tilanteissa, erilaisissa kriiseissä, ja sen tapa varautua niihin ennakolta on ajankohtainen aihe toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta. Pelkkä hyvä kriisien hallintavalmius ei riitä, vaan organisaation olisi panostettava myös kyvykkyyteen ennakoida muutoksia ja oppia aikaisemmasta toiminnastaan. Tutkimustulokset osoittavat, että johdonmukainen työ yhtiön strategian, arvojen ja vision parissa luo pohjan yrityksen kulttuurille, joka tukee toimintaa niin normaalissa työn tekemisessä kuin kriisien aikana.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin erinomaisesti ja työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Työ antaa toimeksiantajalle selkeät johtopäätökset ja kehittämissuhteet kriisijohtamisen kehittämiseksi. Lisäksi työ tuotti kaksi uutta jatkotutkimushanke-ehdotusta.

Oman oppimisen kannalta tämä opinnäytetyö on selkeyttänyt kriisijohtamiseen liittyvää ymmärrystäni. Kriisijohtaminen ei ole pelkästään kriisiviestintää vaan se on johtajuutta, organisaatiokulttuurista ja verkostoista huolehtimista sekä kykyä oppia kriiseistä. Tietoinen panostaminen näihin tekijöihin ja toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen, luovat pohjan uudistumiskykyiselle organisaatiolle, joka pystyy menestyksellisesti toimimaan tilanteesta riippumatta.

Lähteet

- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62(1), 1-18. Saatavilla <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Fingrid. (2020). Fingrid. Saatavilla 15.11.2020. <https://www.fingrid.fi>
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review* Sep 2003, Vol.81(9), 52-63. Saatavilla <https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest227766646>
- Hannus, J., Lindroos, J.-E. & Seppänen, T. (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä: Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Helsinki: HM&V Research Oy.
- HealthCheck. (2020). Australian Government. Saatavilla 15.11.2020. <https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/treatments#>
- Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hollnagel, E. (2011). Prologue: The Scope of Resilience Engineering. Teoksessa Paries, J., Woods, D., Wreathall, J. & Hollnagel, E. (toim.) 2010. *Resilience Engineering in Practice: a Guidebook*. Saatavilla <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=615608>
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Hakapaino.
- Janhonen, M. (2018). Resilienssi auttaa organisaatiota selviämään kompleksisessa toimintaympäristössä. M. Tammelin & K. Otonkorpi-Lehtoranta (toim.) *Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä*. Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>. Esitys Organisaation resilienssi ja kestävä tuottavuus saatavilla 15.11.2020. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/organisaation-resilienssi-ja-kestv-tuottavuus>
- Juholin, E. (2009). *communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pesonen, K. (2007). *Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.
- Kamensky, M. (2008). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Juvenes Print. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyö*. Juvenes Print. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Karlsen, J.E. (2013). Reframing university adaptation. Teoksessa Karlsen, J. E. & Pritchard, R. (toim.) *Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World*, 17-52. Saatavilla <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1565087>
- Kivioja, M. (2020). *Fingridin kriisiviestinnän ohje*. Fingrid Oyj, Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.

- Kivioja, M. (2020). Kriisiviestintäsuunnitelma -pikaohje. Fingrid Oyj, Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Koskinen, K. (2020). Uusi kolmen vuoden Quentic-lisenssi ja -palvelusopimus 1.12.2020 alkaen <https://fingrid.sharepoint.com/sites/yhtio/SitePages/Uusi-3-vuoden-Quentic-lisenssi-ja--palvelusopimus-alkaen-1.12.2020.aspx>
- Kylliäinen, A. (2012). Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen: hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Otava.
- Lee, A., Vargo J. & Seville E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations Resilience. Natural Hazards Review, Vol 14(1), 29-41. Saatavilla [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lehtonen, J. (1999). Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajienliitto.
- Leviäkangas, P. & Aapaoja, A. (2015). Resilienssin käsite ja operationalisointi – case liikennejärjestelmä. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1/2015. Saatavilla: (PDF) Resilienssin käsite ja operationalisointi – case liikennejärjestelmä (researchgate.net)
- Liikanen, H. (2020). Arvopilvet kooste. Asiakirja Fingrid:n M-files dokumenteissa.
- Liikanen, H. (2020). Fingrid perusesittely 2020. Fingrid Oyj, Asiakirja Fingrid:n M-files dokumenteissa.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19(1), 4-30. Saatavilla <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(6), 695-706. Saatavilla <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mitä on resilienssi. (2020). Työterveyslaitos. Saatavilla 15.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Niemi, P. (2019). Varautumissuunnitelma Fingrid Oyj 2019. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Oedewald, P. & Reiman, T. (2006). Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. Espoo: VTT Publications 593.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pahkin, A. (2020). Varautuminen vakaviin häiriöihin. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Pahkin, A & Nieminen, P. 2020. Voimatalouspoolin alueellisten Jäätyvä-harjoitusten 2018-2019 loppuraportti. Asiakirja Huoltovarmuuskeskuksen HVO extranetin dokumenteissa.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Resilient organisations (2020). Resilient Organisations. Saatavilla 15.11.2020. <https://www.re-sorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>
- Seeck, H. & Lavento, H. ja Hakala, S. (2008). Kriisijohtamien ja viestintä. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Seville, E. (2017). Resilient organization. How to survive, thrive and create opportunities through crises and change. Great Britain: 4edge Limited.
- Siltala, J. (2020). Fingridin käyttötoiminnan tiedotus- ja hälytysohje. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Skoglund, T. (2004). Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: KT-Print Oy.
- Sveiby, K-E. (1998). Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard <https://www.sveiby.com/article/Measuring-Intangibles-and-Intellectual-Capital-An-Emerging-First-Standard>
- Sydänmaanlakka, P. (2014a). Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. 18-37.
- Tähtinen, M. (2019). Jatkuvuuden hallinnan uhkatilanteiden johtamisjärjestelyt. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Tähtinen, M. (2020). Johtamisen periaatteet. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Tähtinen, M. (2019). Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Tähtinen, M. (2018). Varautumispolitiikka. Asiakirja Fingrid:n M-files ohjeistossa.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lecturan. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Liettua: BALTO print.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Liitteet

Liite 1: Health Check 2020, Johtajuus ja kulttuuri - ominaisuuskysymykset

Organisational Resilience HealthCheck						
Indicator	Low Resilience Indicator	ANSWER				High Resilience Indicator
		Low	2	3	High	
1. Johtajuus ja kulttuuri -ominaisuus						
1.1 Johtajuus Vähä johtajuus edustaa hyvää johtamista ja päätöksentekoa haastavien tilanteiden ja haattatapahtumien aikana sekä tukee organisaation tavoitteiden mukaisia strategioiden ja työohjelmien jatkuvaa arviointia.	Johtajat tuntevat pelkäävän haattatapahtumia		4			Johtajat tekevät päätöksiä, tukevat innovointia ja etsivät uusia mahdollisuuksia – myös haattatapahtumien aikana
	Johtajat eivät pidä kiinni lupauksistaan tai toimi organisaation arvojen mukaisesti		4			Johtajat pitävät kiinni lupauksistaan ja toimivat organisaation arvojen mukaisesti
	Johtajat ovat reaktiivisia ja toimivat vain pakon sanelemina		4			Johtajat ovat tasapuolisia ja strategisia ja varmistavat näin, että organisaatio toimii hallitusti ja ennakkoiden
	Johtajien toiminta perustuu vaatimustenmukaisuudelle, johtajat keskittyvät prosessiin		4			Johtajat ovat tulostaluttomia/tuloskeskeisiä
	Johtajat ovat tietämättömiä alaiensa tarpeista		4			Johtajat välittävät työntekijöidensä hyvinvoinnista ja kyvystä menestyä haattatapahtumien aikana
	Johtajat pelkäävät tai eivät halua tehdä päätöksiä ilman ylemmän johdon lupaa		4			Johtajilla on valtuudet tehdä päätöksiä, ja ylin johto tukee niitä
	Johdon edustajat eivät tue resilienssiä näkyvästi		4			Johdon edustajat ajavat resilienssin asiaa näkyvästi
1.2 Työntekijöiden sitoutuminen Kun työntekijät ovat stouuneita ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, he ymmärtävät työnsä ja organisaation resilienssin välisen yhteyden ja sen vaikutuksen pitkäaikaiseen menestykseen. He ovat vaikutusvaltaisia ja osaavat käyttää taitojaan ongelmien ratkaisemiseen.	Organisaatio ei ole tietoinen työntekijöiden motivaatiosta tai ei kiinnitä siihen huomiota		4			Organisaatio tiedostaa työntekijöiden motivaation merkityksen ja ottaa sen huomioon suunnittelussa ja reaktioissa
	Organisaatio on kiinnostunut vain lopputuloksesta tai omasta selviytymisestään, ei vaikutuksista työntekijöihin		4			Organisaatio välittää aidosti työntekijöistään
	Työntekijät ovat ahdistuneita tai haluttomia antamaan oman panoksensa		4			Työntekijät ovat tiimiyteneitä ja tekevät yhteistyötä, ja he puhaltavat yhteen hileen haattatapahtumien aikana
	Työntekijät odottavat, että heille kerrotaan, mitä tehdä		4			Työntekijät ovat hyvin tietoisia siitä, että he voivat tehdä päätöksiä, ja tuntevat, että he voivat tarttua toimeen ja että heitä tuetaan
	Työntekijät eivät tunne olevansa kovinkaan sitoutuneita organisaatioon		4			Työntekijät tuntevat olevansa vahvasti yhteydessä organisaatioon ja näkevät vaikeaa tukeksensa sitä haattatapahtumien aikana
1.3 Tilannetietoisuus Työntekijöitä kannustetaan tarkkailemaan organisaation toimintakykyä ja havaitsemaan mahdollisia ongelmia. Työntekijöitä palkitaan siitä, että he jakavat organisaatiota koskevia myönteisiä ja kriittisiä havaintoja ja varhaisia varoituskäytköjä, joista raportoidaan pikaisesti organisaation johdolle	Johtajat piilottelevat häiriöitä ja lakaisevat epäonnistumiset maton alle		4			Johtajat hyödyntävät häiriöitä ja ottavat opikseen aiemmista häiriöistä ja epäonnistumisista
	Työntekijät kokevat, että heidän on salattava huonot uutiset tai totuus ja raportoitava vain hyvistä uutisista		4			Työntekijät eivät epäroli ottaa asioita esille ylimmän johdon kanssa, ja he saavat tunnustusta jatkuvan kehityksen edistämiseksi
	Muutos toteutetaan huolimattomasti, muutoskesta seuraa häiriöitä		4			Muutoksen muodollinen ohjaus on huolellista ja hallittua, m muutoksesta seuraa parannuksia
	Organisaation viestintä keskeisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on vähäistä tai huonoa		4			Organisaatio harjoittaa säännöllistä viestintää sidosryhmien kanssa
	Organisaatio saa faktansa ja tietonsa hyvin pienestä määrästä lähteistä		4			Organisaatio etsii, hyödyntää ja koordinoi ulkoisia ja sisäisiä tietolähteitä
	Uusia uhhia ja mahdollisuuksia ei sisällytetä strategiseen suunnitteluun		4			Strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon uudet uhat ja mahdollisuudet
1.4 Päätöksenteko Työntekijöillä on selkeät valtuudet tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä. Tärkeät työntekijät osallistuvat päätöksentekoon, kun heidän erityisosaamisensa auttaa päätöksenteossa ja toteutuksessa.	Organisaatio ei tee päätöksiä eikä tiedota tilanteesta haattatapahtumien aikana		4			Organisaatio selkeät ja viestiä tehokkaasti levittävät käytännöt edistävät toimintaa haattatapahtumien aikana
	Organisaation päätöksenteko tapahtuu ylhäältä alas		4			Organisaatio kannustaa ratkaisujen löytämiseen jokaisella
	On epäselvää, kenellä organisaatiossa on valtuudet tehdä päätöksiä		4			Organisaatiolla on selkeät ja läpinäkyvät eskaloitintprosessit
	Työntekijöitä rangaistaan itsenäisten päätösten tekemisestä haattatapahtuman aikana		4			Työntekijöitä kannustetaan käyttämään omaa päätäntävaltaa haattatapahtumien aikana
	Päätöksenteko perustuu tunnereaktioihin		4			Päätöksenteko noudattaa selkeää ja läpinäkyvää prosessia
	Keskeisiä päätöksiä ei kirjata muistiin tai niitä ei ole mahdollista dokumentoida		4			Keskeiset päätökset kirjataan muistiin ja dokumentoidaan hyvin
	Päätöksenteko on ristiriidassa asiakkaan, työntekijän, osakkeenomistajan tai sidosryhmän odotusten kanssa		4			Päätöksenteko vastaa organisaation tarkoitusta ja arvoja ja vastaa odotuksiin
1.5 Innovaatio ja luovuus Työntekijöitä kannustetaan ja palkitaan siitä, että he käyttävät osaamistaan kekseliäisesti ja hyödyntävät luovia keinoja nykyisten ja uusien ongelmien ratkaisemiseksi.	Organisaatio ei pyri löytämään uusia mahdollisuuksia haattatapahtumien aikana		4			Organisaatio pyrkii löytämään uusia mahdollisuuksia haattatapahtumien aikana
	Organisaatio tukahduttaa innovatiivista ajattelua		4			Organisaatio huomaa ja palkitsee innovatiivisen ajattelun
	Organisaatio estää työntekijöitä haastamasta ja parantamasta työajan prosesseja		4			Organisaatio kannustaa työntekijöitä aktiivisesti haastamaan, tunnistamaan ja kehittämään työajan prosesseja
	Organisaatio reagoi muutokseen		4			Organisaatio on ennakkoiva muutostohtaja
	Työntekijät lähestyvät ongelmienratkaisua ja -arviointeja varovaisesti, riskejä vältellen		4			Työntekijät arvioivat riskejä rohkeasti ja osoittavaa innovointikykyä ja luovuutta ongelmienratkaisussa

Liite 1: Health Check 2020, Verkosto - ominaisuuskysymykset

Organisational Resilience HealthCheck						
Indicator	Low Resilience Indicator	ANSWER				High Resilience Indicator
		Low			High	
		1	2	3	4	
2. Verkosto-ominaisuus						
2.1 Tehokkaat kumppanuudet Organisaatiolla on ymmärrys kumppanuuksista ja resursseista, josta se saattaa tarvita selvitykseen häiritäpähtymistä. Organisaatiolla on tarvittavat suunnitelmat ja keinot kumppanuuksien ja resurssien hyödyntämiseksi.	Organisaatio yrittää ratkaista ja hallita ongelmia yksin		4			Organisaatio tekee aktiivisesti yhteistyötä ja luo kumppanuuksia muiden kanssa
	Organisaatiolla on vain vähän yhteyksiä alan vertaistoiimiin		4			Organisaatiolla on vahvat yhteydet alan vertaistoiimiin
	Organisaatiolla on vain vähän yhteyksiä yhteisöön, jossa se toimii		4			Organisaatio on aktiivinen toimija omassa yhteisössään
	Organisaatiolla on pääasiassa transaktioihin perustuvia suhteita toimittajensa ja avainasiakkaidensa kanssa		4			Organisaatio pyrkii kehittämään luottamukseen perustuvia suhteita toimittajiinsa ja avainasiakkaisiinsa
	Organisaation suhteet sääntely- ja muihin viranomaisiin perustuvat vastakkainasettelulle		4			Organisaation suhteet sääntely- ja muihin viranomaisiin ovat rakentavia
2.2 Tiedon hyödyntäminen Koko organisaatiossa hankitaan ja ajetaan tietoa tehokkaasti ja varmistetaan, että kritinen tieto on jatkuvasti saatavilla. Organisaatiossa suunnitellaan myös keskeisten tehtävien henkilövalhokokset, kannustetaan avoimeen oppimiseen sekä hyödynnetään niin sisäistä kuin ulkoistakin asiantuntemusta ja saatuja oppeja.	Organisaatio on erittäin riippuvainen avainhenkilöistä		4			Organisaatio panostaa tehokkaaseen henkilöstösuunnitteluun ja redundanssiin
	Organisaatiolla ei ole käytettävissä olevia tietovarantoja koskevaa etenemissuunnitelmaa		4			Organisaatio tietää, mistä se löytää tietoa ja asiantuntemusta haasteeseen tai häiritäpähtymään vastaamiseksi
	Organisaatiolla on taipumus perustaa päätökset huhuihin ja kuulopuheisiin		4			Organisaatio varmistaa jatkuvasti tietoa taatakseen niiden laadun ja luotettavuuden
	Organisaation kyky vastata häiritäpähtymiin perustuu erilliselle ratkaisulle, jota käytetään harvoin		4			Organisaatio hyödyntää normaaliin liiketoimintaan kuuluvia menettelytapoja häiritäpähtymien aikana
	Yrityksen osaaminen ja saadut opit katoavat usein henkilöstömuutosten myötä		4			Yrityksen osaaminen säilytetään ennakoivasti, ja opitut asiat pannaan merkillä, tallennetaan ja jaetaan
Organisaation tietolähteinä toimivat verkostot ovat rajalliset		4			Organisaatiolla on laajat ja vakiintuneet verkostot tiedon hankkimiseksi ja jalostamiseksi, ja se hyödyntää myös toimitusketjukumppanien tietoja	
2.3 Sillojen purkaminen Sillojen purkamisella pyritään minimoimaan sosiaaliset, kulttuuriset ja käytäytymiseen liittyvät esteet, jotka heikentävät usein viestintää ja luovat heijonaisia, irralaisia ja haitallisia työskentelytapoja.	Riskien tunnistaminen ja resilienssin kasvattaminen tapahtuu erikseen organisaation kullakin toiminta-alueella		4			Riskejä ja resilienssiä lähestytään koko organisaation näkökulmasta, integroidusti
	Organisaatiolla on silloja, ja organisaatiossa on vain vähän epävirallista viestintää		4			Organisaation viestintä on pitkälle integroitua ja läpinäkyvää kaikissa toiminnissa
	Kokonaisprosessista ei oteta vastuuta		4			Yksittäisiä liiketoimintoja pidetään kokonaisprosessin olennaisina osina
	Liiketoimintayksiköissä on jykkiä tiimejä, jotka eivät ole tottuneet yhteistyöhön		4			Liiketoimintayksiköt tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi
2.4. Sisäiset resurssit Resurssien hallinnointi ja käyttöönotto, jotta organisaatio pystyy vastaamaan haasteisiin, toimimaan normaaliin aikana sekä hyödyntämään häiritäpähtymiin reagoimiseen ja niistä toipumiseen tarvittavaa lääkärinapiteettia.	Organisaatio on aliresursoitu myös tavomaisissa olosuhteissa		4			Organisaatio pystyy tarvittaessa skaalautumaan nopeasti tai käyttämään liiketoimintaresursseja uusiin tarkoituksiin
	Organisaation jäykät rakenteet ja järjestelmät tarjoavat vain vähän mahdollisuuksia kehittämiseen ja sopuutukseen		4			Organisaation rakenteet, järjestelmät ja prosessit on suunniteltu maksimoimaan toiminnan joustavuus
	Organisaatiolla ei ole taloudellisia valmiuksia tukea operatiivista muutosta		4			Organisaatiolla on vahva maksuvaihtelu- ja kassavirtaprosessi, ja se pystyy ottamaan vastaan toimintojen muuttamisen seuraukset ja vastaamaan näin haasteeseen tai häiritäpähtymään

Liite 1: Health Check 2020, Muutosvalmius - ominaisuuskysymykset

Organisational Resilience HealthCheck						
Indicator	Low Resilience Indicator	ANSWER				High Resilience Indicator
		Low	High	1	2	
3. Muutosvalmius-ominaisuus						
3.1 Yhteinen päämäärä Organisaatiolla on laaja ja selkeä ymmärrys häiritäpähtymän jälkeistä prioriteetistaan ja vähimmäisvaatimuksista toimintansa jatkamisella.	Työntekijät eivät ole selvillä organisaation tavoitteista, eikä heillä ole selkeää yhteistä päämäärää		4			Organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat selkeät, ne välittyvät tehokkaasti, ja työntekijöillä on selkeä yhteinen päämäärä
	Organisaation arvot eivät ole yhteneviä, jaettuina tai tuettuja		4			Organisaation arvot ovat yhteneviä, jaettuina ja tuettuja
	Organisaation prioriteetteja, vähimmäispalvelutasoja sekä mahdollisia haavoittuvuuksia ja murtumispisteitä ei juurikaan tiedosteta		4			Organisaation prioriteetit, vähimmäispalvelutasot sekä mahdolliset haavoittuvuudet ja murtumispisteet tiedostetaan laajalti
3.2 Ennakoiva ajattelu Valmiudet tunnistaa varhaiset muutokset merkittävissä organisaatiossa ja sen ulkopuolella sekä reagoida niihin ennen kuin ne kärjistyvät vakaviksi haasteiksi tai vakaviksi häiritäpähtymiksi.	Johtajat eivät kiinnitä juurikaan huomiota maine vaikutuksiin		4			Johtajat ovat tunnustaneet hyvän rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta
	Häiriöitä pelataan, ja työntekijät tuntevat epäluuloa haasteita kohtaan		4			Häiriöt ja haasteet nähdään kehitysmahdollisuuksina, tilaisuuksina kasvattaa vahvuuksia ja hyödyntää häiriötilannetta
	Organisaatio on reaktiivinen, pyrkii säilyttämään vallitsevan tilanteen ja vastustaa muutosta		4			Organisaatio on ennakoiva, hyödyntää saatuja oppoja ja mahdollisuuksia ja hyväksyy muutoksen
	Suunnitelmat ovat heikkoja eivätkä tarpeeksi pitkälle kehitettyjä mukautukseen muuttuviin tilanteisiin		4			Suunnitelmat osoittavat syvällistä ymmärrystä muuttuvista sosiaalisista, ympäristöllisistä ja fyysisistä konteksteista
3.3. Suunnittelustrategiat Organisaation toimintaympäristön ja sisäryhmien haavoittuvuuden hallinta koskevien suunnitelmien, strategioiden ja valmiuksien kehittäminen ja arviointi.	Haasteisiin ja häiritäpähtymiin varautuminen ja suunnitelmien teko on rajoittunutta tai olematonta		4			Haasteisiin ja häiritäpähtymiin varautuminen ja suunnitelmien teko on integroitu hyvin organisaation liiketoiminnan suunnittelusykliin ja -järjestelmiin, ja niitä pidetään tärkeinä
	Toimitusketjun heikot kohdat ja haavoittuvuudet eivät ole tiedossa tai niitä ymmärretään huonosti		4			Suunnittelussa ymmärretään toimitusketjun heikot kohdat ja haavoittuvuudet
	Suunnittelussa ei oteta huomioon ihmisiin kohdistuvaa vaikutusta		4			Suunnittelustrategioissa otetaan huomioon, miten suunnittelu vaikuttaa työntekijöihin ja miten vaikutuksia voidaan lievittää
	Suunnittelu ei ota huomioon mahdollisia yhteisövaikutuksia		4			Suunnittelustrategioita lahestaan yhteisöllisesti, ja niiden resurssit kohdennetaan asianmukaisesti
3.3. Stressitestausta koskevat suunnitelmat Johto ja työntekijät osallistuvat simulatioihin, joiden tarkoituksena on harjoitella häiritäpähtymän reagoitaa, testata suunnitelmien ja valmiuksien toimivuutta sekä osoittaa ketteryyden ja joustavuuden hyödyt.	Organisaation resurssien ja resurssien muutosten heikkoja kohtia ja haavoittuvuuksia ei tunneta tai ne ovat huonosti ymmärrettyjä		4			Organisaation resurssien ja resurssien muutosten heikot kohdat ja haavoittuvuudet ymmärretään ja niitä varten laaditaan suunnitelmia
	Suunnitelmia ei harjoitella tai testata tarpeeksi, jotta niiden riittävyys ja suorituskyky varmistuisivat		4			Suunnitelmat testataan tarkasti, jolloin varmistetaan, että resurssit riittävät suunnitelmien ja jatkuvien parannusten toteuttamiseen organisaatiomuutosten mukaisesti
	Harjoitusten tarkoituksena on täyttää vaatimuksen mukaisen toiminnan ehdot		4			Harjoitusten tarkoituksena on tunnistaa heikkouksia ja kehitysmahdollisuuksia osana laadunvarmistusta ja jatkuvaa kehitystä
	Suunnitelmien testauksessa otetaan huomioon tyypilliset häiriötilanteet		4			Suunnitelmilla suoritetaan säännöllisiä erilaisia skenaarioihin liittyviä stressitestejä, jotka liittyvät muuttuviin tilanteisiin ja ympäristöihin
	Suunnitelmia harjoitellaan ja testataan erikseen ilman muita liiketoiminta-alueita tai organisaatioita		4			Suunnitelmia harjoitellaan ja testataan säännöllisesti muiden liiketoiminta-alueiden ja organisaatioiden kanssa

Liite 2: Kriisijohtamiseen haastattelututkimuksen kysymyksiä.

Johtajuus

- Miten on ratkaistu päätöksenteko yllättävissä tai uusia lähestymistapoja kaipaavissa tilanteissa?
- Miten arvioidaanko ohjeistuksen ajantasaisuutta säännöllisesti organisaation strategisten tavoitteiden kannalta?

Työntekijöiden sitoutuminen

- Miten ohjeistus tukee henkilöstön valmiuksia ratkoa itse ongelmia ja hyödyntää omaa osaamistaan?
- Miten on varmistettu keskeisten asiantuntijoiden osallistumiseen uusien ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi päätöksenteossa?

Tilannetietoisuus

- Miten kannustetaan tarkkailemaan organisaation toimintaa ja toimintaan vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä?
- Miten on ratkaistu ongelmien raportoiminen hierarkiassa ylöspäin?

Päätöksenteko

- Miten on ratkaistu henkilöstön oma kyky tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä?
- Miten toimivaltuudet on kuvattu yllättäviin ongelmatilanteisiin ja pystytäänkö niiden mukaan toimimaan?

Innovaatio ja luovuus

- Miten työntekijöitä kannustetaan toiminnan kehittämiseen?
- Miten haetaan uusia ratkaisuja ja etsitään uusia näkökulmia ongelmien ratkaisemiseksi?

Liite 2: Kriisijohtamiseen haastattelututkimuksen kysymyksiä.

Tehokkaat kumppanuudet

- Kuinka on hyödynnetty ulkoisten kumppaneiden kautta saatavilla olevien näkemysten ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen ratkaisujen tekemisessä?
- Miten keskeisten ulkoisten kumppanien valintaan tehdään?
- Kuinka ulkopuolisten kumppaneiden suhteita ylläpidetään niin, että yllättävissäkin tilanteissa niitä on valmius hyödyntää?

Tiedon hyödyntäminen

- Mitä tapahtuu, jos ohjeistuksessa kuvatut vastuuhenkilöt eivät ole käytettävissä?
- Mitä sellaisia tehtäviä organisaatiossa tehtäviä, jotka ovat yhden avainhenkilön varassa?
- Miten organisaation kannalta keskeinen tieto tallennetaan ja jaetaan?

Siilojen purkaminen

- Miten organisaatiossa on poikkeuksellisissa tilanteissa tiedonkulkuun varmistettu?

Sisäiset resurssit

- Miten osaaminen on varmistettu yllättävissä tai uusien ratkaisujen edellyttävissä tilanteissa riittävä ammattitaito ja osaaminen?

Yhteinen päämäärä

- Kun joudutaan tekemään valintoja ja priorisoimaan resurssien käyttöä, miten on hoidettu tilanteen hahmottaminen?
- Kuinka on ratkaistu mitkä asiat ovat keskeisiä ja mitkä toissijaisia?

Ennakoiva ajattelu

- Miten toimintatavat tukevat nopeaa reagointikykyä havaittuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin ennen niiden eskaloitumista kriiseiksi?

Liite 2: Kriisijohtamiseen haastattelututkimuksen kysymyksiä.

Suunnittelustrategiat

- Miten tulevaisuus skenaarioiden hahmottelua on tehty mahdollisten tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien varalle?
- Miten skenaarioiden suunnittelu kuuluu organisaation toimintaan?
- Miten skenaarioiden suunnittelu on toteutettu?

Stressitestausta koskevat suunnitelmat

- Millaisia suunnitelmia on haittatilanteiden varalle?
- Miten niitä päivitetään?
- Miten niitä testataan?