



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Adam Lenkiewicz

Julkisen hallinnon kriisinhallinta

Joustavuuteen ja kommunikaatioon perustuva organisaatiotoiminta sekä
kriisijohtamisen kompetenssit

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Maisteritutkinto

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Adam Lenkiewicz		
Tutkielman nimi:	Julkisen hallinnon kriisinhallinta : Joustavuuteen ja kommunikaatioon perustuva organisaatiotoiminta sekä kriisijohtamisen kompetenssit		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Sanna Tuurnas		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskunnallisten kriisien yleistyessä sekä niiden vaikutusten laajentuessa kriisinhallinnalliset toimet ovat kokeneet murroksen, jossa varautumista ja ennaltaehkäisemistä vaaditaan aiempaa enemmän. Globalisaatio ja sen kautta rakentuneet moninaiset organisaatioverkostot ovat osaltaan vauhdittaneet kriisien mahdollisuutta levitä yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Julkisen hallinnon ennaltaehkäisemiskeinot muodostuvat kahdesta teorettisesta kokonaisuudesta; kriisijohtajan kompetensseista sekä julkisen organisaation turvallisuuskulttuurillisesta toiminnasta. Lähtökohtaisesti organisaatiossa tapahtuva kriisitoiminta nojaa yksittäisten kriisijohtajien toimintaan sekä päätöksentekoon. Kriisijohtajan kompetenssin perustan muodostaa henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot sekä käyttäytymismallit.

Tutkielmassa organisaation ennaltaehkäisemistä tarkastellaan teoriaosuudessa kolmen teorettisen kokonaisuuden kautta; organisaation kompetenssi, -joustavuus sekä -riskiymmärrys. Nämä kolme kokonaisuutta perustuvat organisaatiossa toteutettavaan kokonaisjoustavuuteen sekä -kommunikaatioon, joiden kautta varautumista ja ennaltaehkäisemistä suunnitellaan sekä toteutetaan.

Tutkimuksen menetelmänä toimii laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto hankittiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Tutkimusaineistoa hankittiin yhdeksältä johtajalta, jotka työskentelevät julkisen hallinnon varautumisen piirissä. Haastateltaviin sisältyi varautumispäällikkö, turvallisuuspäälliköitä, kaupunginjohtaja sekä ylijohaja. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten mukaan julkisen hallinnon ennaltaehkäiseminen perustuu valmiuteen keskittyvään suunnitteluun, jossa pyritään tunnistamaan organisaatioympäristössä esiintyviä signaaleja mahdollisista kriiseistä. Tutkimustuloksissa painotettiin ennaltaehkäisemisen vaativan myös jatkuvaa työtä, jossa organisaation sisäinen, mutta myös ulkoinen kommunikaatio ja viestintä ovat avainasemassa. Modernit kriisit vaativat myös entistä enemmän joustavuutta, jonka kautta kriisin synnyttämiin muospaineisiin voidaan vastata mahdollisimman tehokkaasti.

AVAINSANAT: Kriisijohtaminen, ennaltaehkäisy, varautuminen, joustavuus, kommunikaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteellisuus ja tarkoituksellisuus	6
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	10
2	Kriisijohtaminen organisaatiossa	12
2.1	Kriisijohtajuuden toimintasyklinmalli	13
2.1.1	Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen	15
2.1.2	Henkilökeskeinen käyttäytyminen	15
2.1.3	Organisaatiokeskeinen käyttäytyminen	16
3	Julkisen hallinnon kriisinhallinta	19
3.1	Organisatorinen resilienssi	19
3.2	Organisaation joustavuus	26
3.2.1	Strateginen joustavuus	28
3.2.2	Superjoustavuus	29
3.3	Organisaation riskiymmärrys	31
3.3.1	Riskijohtaminen	36
3.4	Teorianosuuden yhteenveto	37
4	Tutkimuksen metodologia	39
4.1	Laadullinen tutkimusote tutkimuksen taustana	39
4.2	Tutkimuksen aineisto	40
4.3	Tutkimusmenetelmät aineistonkeruussa ja analyysissä	41
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Modernien kriisien luonne	43
5.2	Energiakriisin vaikutukset julkisessa hallinnossa	45
5.3	Yksilön käyttäytymiseen perustuva kriisijohtaminen	48
5.4	Julkisen hallinnon varautuminen ja ennaltaehkäiseminen	50
5.4.1	Joustavuus ja kommunikaatio	55
6	Johtopäätökset	59
6.1	Nykyisten kriisien luonne sekä energiakriisin vaikutukset julkiseen hallintoon	60

6.2	Onnistuva kriisijohtaminen	61
6.3	Julkisen hallinnon kriisinhallinta ja siinä havaitut muutokset	62
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	64
7	Lähteet:	66
	Liitteet	74
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	74

Kuviot

Kuvio 1. Kriisijohtajuuden toimintasyklimalli (mukaillen Kapucu ja Ustun, 2017, s.550)13

Kuvio 2. Kykyihin perustuva organisatorinen resilienssi (mukaillen Duchek, 2020, s.224)

21

Kuvio 3. Organisaation joustavuus

28

Kuvio 4. Organisaatioiden välinen riskikommunikaatio

33

Kuvio 5. Riskijohtamisen lineaariset vaiheet

36

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien luokittelu

41

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tavoitteellisuus ja tarkoituksellisuus

Vuonna 2020 puhjennut energiakriisi on kuluneen kahden vuoden aikana koetellut koko Eurooppaa monikanavaisesti. Merkittävä osa Euroopan valtioista on energiakriisin myötä kohdannut pulaa fossiilisista polttoaineista, tämän johtaessa myös sähkön kuluttajahintojen moninkertaistumiseen. Kuten samana vuonna puhjennut globaali koronapandemia, myös energiakriisi voidaan lukea valtion rajat ylittävänä, monikansallisena kriisinä. Näin ollen energiakriisiä voidaan pitää niin yksilöitä kuin valtioitakin haastavana kriisinä, tehden siitä koko Eurooppaa yhdistävän kriisin.

Viime vuosikymmenten globaalit kriisit ovat pakottaneet kansalliset organisaatiot muovautumaan osaksi kriisien tuomia muutoksia. Lisääntyneet kriisit ovat synnyttäneet tilanteen, jossa organisaatioiden kriisivalmiutta on ryhdytty kehittämään keinona ennaltaehkäistä tulevien mahdollisten kriisien vaikutuksia organisaatiotoimintaan. Kriiseihin varautuminen ja niihin vaikuttaminen julkishallinnollisella tasolla vaatii kehittyneen organisaatiokulttuurin sekä ennalta määritellyt organisaatorakenteen roolit kriisiin valmistautumista varten. (Bundy, 2016, s.1670.) Edistyksellinen kriisivalmius osana organisaatiokulttuuria sekä -rakennetta lisää organisaation joustavuutta ja muutoskykyä, lisäten mahdollisuutta onnistuneeseen kriisipäätöksentekoon sekä edistäen organisaation mahdollisuuksia ennaltaehkäisyyn.

Kriisinhallinta jaetaan kahteen kokonaisuuteen; varautuminen ja ennaltaehkäiseminen. Näiden kahden käsitteen ero liittyy pyrkimykseen reagoida mahdollisiin kriiseihin. Varautumisella käsitetään toimintaa, jota suoritetaan sellaisien riskien ja uhkien varalle, joita ei pystytä kokonaan ennaltaehkäisemään tai estämään. Varautumisella varmistetaan, että syttyneeseen kriisitilanteeseen pystytään reagoimaan lyhyelläkin aikavälillä, ennalta tehdyin suunnitelmin. Ennaltaehkäisemisellä pyritään kokonaisten riskien ja uhkien estämiseen niin, ettei ne missään vaiheessa pääse kehittymään

kriisivaiheiksi. (Bundy ja muut, 2016, s.1676-1677.) Ennaltaehkäisemisellä siis minimoidaan riskien ja uhkien sisältämiä vaikutuksia jo ennen niiden ilmentymistä.

Modernien kriisien laajuus ja monimutkaisuus vaatii organisaatioilta ennaltaehkäisevään ja varautumiseen perustuvaa toimintatapaa, sillä kriiseihin reagoiminen onnistuneesti vasta niiden puhjetessa on mahdotonta niiden kehittymisnopeuden takia. Kriisien kehittymisnopeus jättää organisaatiolle rajallisen ajan vaikuttaa kriisiin, jolloin käytettävissä oleva aika tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti. (Bundy, 2016, s.1670.) Tästä syystä organisaatioiden kriisistrategiat ja -suunnitelmat tulee olla rakennettu niin, että ne on todettu toimiviksi myös käytännössä. Julkisten organisaatioiden ennaltaehkäisevä kriisitoiminta nojaa myös käytettävissä olevien resurssien tehokkaaseen kohdistamiseen; resurssit perustuvat valtiontalouden kantokykyyn. Kriisinhallinnan ollessa erittäin kallista ja resursseja syövää, kriisitoimien tulee olla ennalta määrättyjä ja tietoisia, sillä jokainen väärä päätös tai toimenpide vaikuttaa koko valtiontalouteen heikentävin tavoin.

Pro gradu -tutkielmassa keskitytään julkisen hallinnon kriisinhallinnan menetelmiin keinona vähentää ja estää kriisin vaikutuksia. Tutkimuksen kontekstiksi on valikoitunut vuonna 2020 puhjennut energiakriisi. Kriisien ennaltaehkäisy sisältää kaikkia niitä toimia, joilla pyritään edistämään organisaation valmiutta selviytymään kriisitilanteesta sekä minimoimaan kriisistä syntyvät haitat.

Organisaation kriisitoiminta nojaa suurilta osin kriisijohtajien henkilökohtaiseen toimintaan. Merkittävä osa organisaation kriisijohtamisesta perustuu kriisijohtajan kykyyn muodostaa näkemys kriisin luonteesta sekä edistää organisaation päätöksentekoa työkaluna kitkeä kriisin tuomia negatiiviset vaikutukset ja muutokset. Monet kriisijohtajan ominaisuudet perustuvat aiempiin kokemuksiin kriisitilanteista, joka perustuu virheistä oppimiseen sekä ymmärrykseen kriisien vaiheista ja etenemisestä. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.550.) Merkittävä osa kriisijohtajan tehokkaista

kriisinhallintakeinoista perustuu kuitenkin johtajan persoonallisuuteen ja ominaisuuksiin, jotka edistävät organisaation selviytymistä kriiseistä.

Käsitteenä kriisi sisältää moninaisia lähestymistapoja suhteessa sen luonteeseen ja sisältöön. Kriisit voivat olla eri kokoisia sekä niiden vaikutus yhteiskunnassa näkyy erilaisina kriisin sisällön mukaan. Näin ollen kriisin käsite tulee aluksi selittää, mahdollisuutena tunnistaa sen eri olomuotoja ja kykyä lähestyä kriisejä toisistaan riippumattomina kokonaisuuksina. Kriisiksi organisaatiossa luetaan ilmiö, joka haastaa sen institutionaalisen rakenteen, luoden painetta muutokselle toimintatavoissa. Kriisitilanteessa organisaation rakennetta ja toimintaa uhkaa jokin subjekti, joka vaatii kiireellisiä korjaavia toimia korjaamaan vallitsevat epävarmuuden olosuhteet organisaatiossa. (Christensen ja muut, 2016, s.888-889.) Coombsin (2007, s.2) mukaan kriisien vaikutukset koskevat yleisimmin organisaation taloutta ja mainetta; julkisissa organisaatioissa kriisin tuomat talousvaikutukset heijastuvat valtiontalouden muutoksina.

Kriisit voidaan jakaa kolmeen toisistaan riippuvaiseen kriisivaiheeseen niiden kehittymisen ja luonteen edetessä; kriisiä edeltävä ehkäisy, kriisinhallinta sekä kriisin jälkeiset tulokset. Erityisesti kriisiä edeltävä ehkäisy ja kriisin jälkeiset toimet perustuvat organisaation omaan kriisivalmiuteen sekä sen ympärille luotuun organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin. (Bundy ja muut, 2016, s.1676-1677.) Kriisinhallinta nojaa organisaation rakenteiden sijaan kriisijohtamiseen, korostaen kriisijohtajan henkilökohtaista kykyä ymmärtää ja johtaa organisaation kohtaamaa kriisiä.

Kriisin luonne määrittyy myös sen ennustettavuuden sekä vaikuttamismahdollisuuksien mukaan neljään pääryhmään; perinteinen, odottamaton, vaikeaselkoinen ja perustavanlaatuinen kriisi. (Tokakis, 2019, s.37.). Perinteinen kriisi kuvastaa ääripäätä, jossa tuttu ja opittu ongelma havaitaan sekä tunnistetaan, johtaen rutiininomaiseen korjaamiseen. Perinteinen kriisi on tavanomaisesti luonteeltaan pieni ja toistuu sisällöltään lähes samanlaisena. (Gundel, 2005, s.110.) Perustavanlaatuinen kriisi esittää

puolestaan kriisin luonteen vastakkaista ääripäätä; se sisältää arvaamattomia elementtejä, joihin reagoiminen ja vaikuttaminen on haastavaa sekä ennakoimatonta. Perustavanlaatuisen kriisi on myös laajalle levinnyt, globaali kriisi, jonka vaikutukset eri toimijoihin ovat kriittisiä ja vaikeasti ratkaistavissa.

Christensenin ja muiden (2016, s.890-892) mukaan kriisi on jaettavissa lisäksi myös rajat ylittäviin- sekä ainutlaatuisiin kriiseihin. Rajat ylittäviä kriisejä ovat globaalit ja yhteiskunnalliset kriisit, kuten koronapandemia ja energiakriisi. Ainutlaatuisiin kriiseihin lukeutuvat paikkasidonnaiset ja alueelliset kriisit, kuten luonnonkatastrofit tai lähtökohtaisesti sodat.

Tutkimuksen kontekstina, joka käsittää kriisin ennaltaehkäisykeinot, toimii vuonna 2020 puhjennut energiakriisi. Nykyisen energiakriisin voidaan nähdä alkavan vuodesta 2020, jolloin koronapandemia synnytti energian hintojen romahduksen, joka puolestaan vaikutti fossiilipolttoaineiden tuottajien investointien romahtamiseen ja tuotannon pysäyttämiseen. (Prisecaru, 2021, s.30-31). Osaltaan energiakriisi on vuonna 2022 syventynyt käynnissä olevan Ukrainan sodan seurauksena, kun Venäjän maakaasutoimijat ovat merkittävästi leikanneet tai kokonaan lopettaneet kaasun toimittamisen osiin Euroopan maista. (Calanter, 2022, s.27). Tämä näkyy myös Suomessa koko yhteiskuntaa koettelevana ilmiönä, jossa sähkön hinta on noussut jopa kuluttajien maksukyvyyn yläpuolelle lamauttauen näin kansalaisten talouksia ja toimeentuloa.

Energiakriisi on koetellut erityisesti Euroopan unionin aluetta, jossa energian kallistuminen sekä häiriöt energiahuollossa koetaan suurimmiksi huolenaiheiksi. Euroopan unionin päätavoitteiksi energiakriisin vaikutusten loiventamiseksi on asetettu kolme toisistaan riippuvaista teemaa; kohtuuhintaisen ja kilpailukykyisen energian varmistaminen EU:n kansalaisille, energiaturvallisuuden ja valmistautumisen parantaminen hätätilanteissa sekä häiriönsietokyvyn ja riippumattomuuden vahvistaminen EU-alueen energia-alalla. (Eurooppa-neuvosto, 2022.)

Energiakriisi on synnyttänyt Euroopan alueella tilanteen, johon valtiot ja niiden julkiset toimijat joutuvat luomaan vaihtoehtoisen energian lähteen menetetyn fossiilisen polttoaineen sijaan. Eurooppa on kohdannut energiakriisin myötä myös tarpeen luoda uudenlaisen sovellettavan kehyksen energiapolitiikkaan, jolla pystyttäisiin varautumaan, mutta myös auttamaan sekä estämään vastaavanlaisen kriisin toistumisen tulevaisuudessa. (Iriani, 2022, s. 131-133.) Salzman (2022, s. 14-15) korostaakin energiakriisin pakottamaan Eurooppaa kehittämään kansallisia ennaltaehkäisemisen keinoja energiaan kohdistuviin uhkiin, mutta mainitsee energiakriisin olevan silmiä avaava kriisi myös muille mahdollisille uhille, joita Eurooppa voi tulevaisuudessa joutua kohtaamaan.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus tarkastelee julkisen hallinnon rakenteiden ja johtamisen pohjalta toimintaa, jolla ennaltaehkäistään modernien kriisien syttymistä sekä vaikutetaan kriisien kehittymiseen. Tutkimuksessa huomioidaan kaksi keskeisintä toimijaa julkisen hallinnon kriisijohtamisessa; julkisen organisaation kulttuuriin ja toimintaan perustuvaa kriisinhallintaa sekä johtajan henkilökohtaisista lähtökohdista peräisin muodostuvaa kriisijohtamista.

Tutkielman tutkimuskysymys kattaa tutkimuksen päätarkoituksen selvittää julkisen hallinnon kriisinhallinnan rakenteet, johon vaikuttavat kriisijohtaja sekä organisaation toiminta:

”Minkälainen joustavuuteen ja kommunikaatioon perustuva toiminta ohjaa julkisen hallinnon kriisinhallintaa sekä kriisijohtajan kompetenssia?”

Teoriaosuuden ensimmäinen osuus kattaa pohjan kriisijohtamisesta yksilön näkökulmasta lähtöisin olevista kompetensseista. Siinä eritellään esimiehen ominaisuuksista ja taidoista sekä henkilökohtaisesta käyttäytymisestä mallinnettua tapaa toimia organisaation kriisijohtajana. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaation

ennaltaehkäisemiskeinoja kriisinhallintaan liittyvässä toiminnassa sekä eritellään tavat, joilla organisaatioissa pyritään toisaalta varautumaan riskeihin ja uhkiin mutta myös ennaltaehkäisemään mahdollisten kriisien syttymistä.

Tutkimuksen neljä keskeisintä tavoitetta on tutkia:

1. Kriisien yleisluonnetta sekä niissä tapahtuvia muutoksia
2. Energiakriisin vaikutuksia julkisen hallinnon toimintaan
3. Kriisijohtamista tukevia ominaisuuksia sekä taitoja
4. Julkisen hallinnon kriisinhallinnallisia varautumisen ja ennaltaehkäisemisen keinoja

2 Kriisijohtaminen organisaatiossa

Tehokas kriisiin varautuminen ja ennaltaehkäisytoimet organisaatiossa vaativat järjestelmällistä kriisijohtamista ja osaavaa kriisijohtajaa. Kriisijohtamisella organisaatiossa ymmärretään johtamisperiaatteiden, -menettelyjen sekä -periaatteiden käytännön soveltamista organisaation kommunikointiin ja konsultointiin kriisitilanteessa. (Stark ja muut, 2014, s. 11). Stark ja muut (2014, s.12) korostavat organisaation edistyneen kommunikoinnin ja konsultoinnin olevan avainasemassa riskien tunnistamisessa, analysoinnissa, arvioinnissa, hoidossa sekä seurannassa.

Kriisijohtaminen organisaatiossa perustuu kriisitilanteessa tehtävään päätöksentekoon, joka vaatii organisaatiolta riittävää kriisitietämystä sekä kriisijohtajan kompetenssia kriisinhallintaan. Kriisijohtamiseen sisältyvä päätöksenteko eroaa tavallisesta organisaatiojohtamisen päätöksenteosta erityisesti sen luonteen ja haastavuuden osalta; kriisi luo tilanteita, joissa päätöksenteolle ei jää merkittävästi aikaa, tehden näin päätöksistä monesti kiireellisiä, johtaen harkitsemattomaan päätöksentekoon. (Rosenthal ja Kouzmin, 1997, s. 293–295.) Cepikun ja Bonomi Savignonin (2012) mukaan kriisijohtamisen päätöksenteko nojaa ensisijaisesti kriisijohtajan ja organisaation aiempiin kokemuksiin kriiseistä ja niissä tehtyihin päätöksiin, heijastaen organisaation omaa kykyä oppia aiemmista kriiseistä ja kehittää kriisijohtamista.

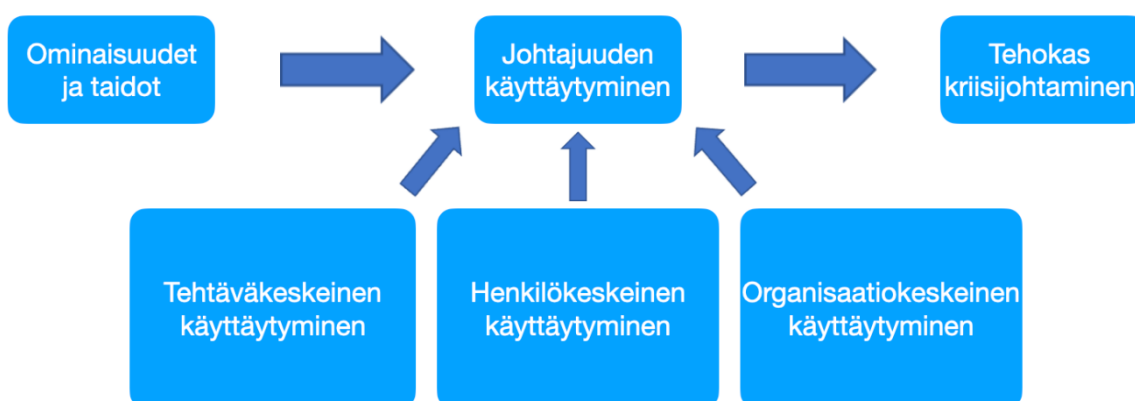
Kriisijohtaminen organisaatiossa on kytköksissä kriisijohtajan omaan kompetenssiin sekä taitoihin vaikuttaa ja johtaa kriisipäätöksentekoa. Tokakiksen ja muiden (2019, s.38) mukaan kriisinhallinta tilanteessa kriisijohtajalta vaaditaan erityisesti kykyä arvioida kriisin tilaa, edistää organisaation kommunikaatiota, tehdä nopeita ja tehokkaita ratkaisuja sekä ohjata organisaatio kollektiiviseen työskentelytapaan tiimityöskentelyn muodossa.

Kriisijohtaminen perustuu ensisijaisesti organisaation ympäristössä havaittujen riskien ja uhkien havaitsemiseen, tunnistamiseen sekä niihin vaikuttamiseen. Tällä tavoin pystytään ennaltaehkäisemään mahdollisten kriisien luomia vaikutuksia organisaation

toimintaan, mutta myös varautumaan kriisin vaatimiin muutoksiin ja toimintamalleihin kriisijohtamisessa. (Jafari ja muut, 2011, s.311.)

2.1 Kriisijohtajuuden toimintasyklimalli

Kapucu ja Ustun (2017, s.548) esittävät kriisijohtajuuden perustuvan monikanavaiseen toimintasyklimalliin. Toimintasyklimalli on muodostettu kriisijohtajan kolmesta kriisijohtamisen tehokkuuteen vaikuttavasta persoonallisesta elementistä; ominaisuudet, taidot ja käyttäytyminen. Näillä kolmella käsitteellä pyritään selittämään kriisijohtajan toiminnan vaikutusta organisaation kriisinhallinnassa. (Kapucu ja Ustun, 2017, s. 549). McGuiren ja Silvian (2009, s. 35) mukaan kriisijohtajan kompetenssit ja persoonallinen käyttäytyminen edistävät organisaation sisäistä vuorovaikuttamista sekä organisaation toimijoiden mobilisoimista löytämään tehokkaat ratkaisut kriisitilanteen ratkaisemiseksi.



Kuvio 1. Kriisijohtajuuden toimintasyklimalli (mukaillen Kapucu ja Ustun, 2017, s.550)

Kriisijohtajan ominaisuudet ja taidot keskittyvät kolmeen alalajiin; päättäväisyys, joustavuus sekä kommunikaatio. Kriisijohtajan päättäväisyys korostuu päätöksenteon yhteydessä niin kykyä tehdä päätöksiä kuin toimia päättäväisesti kriisitilanteessa. Kriisijohtajuuteen kohdistuva päättäväisyys on todettu olevan yhteydessä kriisijohtajan itsevarmuuteen, ollen näin merkittävä osa esimiehen persoonallista ominaisuutta. (Kapucu ja Ustun, 2017, s. 551). Yukl ja Gardner (2020, s. 94) painottavat lisäksi

tehokkaan ja päättäväisen johtajuuden korostuvan tulevaisuudessa, kriiseistä kehittyessä entistä monimutkaisempia ja vaikeaselkoisempia kokonaisuuksia.

Kriisijohtajan joustavuus luo pohjan kyvylle reagoida erilaisiin tilanteisiin kriisin luonteesta riippumatta. Joustavuudella korostetaan kriisijohtajan valmiutta vastata kriisin tuomiin haasteisiin ja vaikutuksiin, soveltamalla vastauksia vaatimuksiin, jotka kriisitilanne on luonut. (Zaccaro & muut, 1991, s. 328–329) mukaan kriisijohtajan joustavuus heijastuu suoraa organisaation kykyyn muokkautua osaksi kriisin synnyttämiä muutoksia, tehden näin organisaation joustavuuskyvystä yksilölähtöistä heijastuen johtajien omaan joustavuuteen.

Kolmas kriisijohtajuuden toimintasyklillä ominaisuuksiin ja taitoihin keskittyvä käsite on kriisijohtajan kyky kommunikaatioon. Kommunikaatiolla ymmärretään tiedon, ajatusten sekä tunteiden välittämisenä yksilöiden välillä. Barretin (2006, s.385-386) mukaan kommunikaatio luo pohjan kaikelle johtamistoiminnalle, korostaen sen olevan läsnä jokaisessa hallinnan prosessissa; kaikki johtaminen perustuu toimivaan ja selkeään viestintään, joka pyrkii saavuttamaan johtajien tekemien päätöksiä, näkemysten ja tiedon leviämisen työntekijöille, sidosryhmille ja koko organisaatiolle. Jacobsen ja Salomonsen (2020, s. 138) korostavat lisäksi johtajan tärkeyttä luoda avoimen kommunikaation kulttuuria organisaatiossa; organisaation sisäisen kommunikaation tulee olla monikanavaista henkilöstön ja esimiesten välillä, mutta myös kannustavaa, pyrkien näin matalakynnyksiseen vuorovaikuttamiseen.

Kriisijohtajuuden käyttäytyminen jakautuu kolmeen pääteemaan; tehtävä-, henkilö- ja organisaatiokeskeinen käyttäytyminen. Kriisijohtajan käyttäytyminen perustuu henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen sijaan hänet ympäröivien ihmisten havaintoihin ja niistä tekemiin määritelmiin muodostamaan johtajan käyttäytymismallin. (Kapucu ja Ustun, 2017, s. 550.) Näin ollen käyttäytymismallit eivät muodostu esimiehestä itsestään, vaan suhteista muihin organisaatiojäseniin.

2.1.1 Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen

Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen keskittyy kriisijohtajan ongelmanratkaisu kykyyn sekä innovaatioiden hankintaan ja luovuuteen. Ongelmanratkaisu kyky perustuu ongelmien analysointiin sekä ongelmien loogisuuden ymmärtämiseen, mutta myös vaihtoehtoratkaisujen muodostamiseen. (Yukl, 2020, s. 44.)

Toinen tehtäväkeskeisen käyttäytymisen kokonaisuus keskittyy innovaatioiden hankintaan ja luovuuteen. Tehtäväkeskeisessä käyttäytymisessä kriisijohtajan luovuudella tarkoitetaan uusien ja hyödyllisten ideoiden luomista ja kehittämistä, pyrkimyksenä synnyttää organisaatiota edistäviä työkaluja kriisin läpiviemisessä. Innovaatioiden hankinta on vaikutussuhteessa kriisijohtajuuden luovuuden kanssa, tarkoittaen luovien ideoiden ja kehitysehdotusten onnistuneen toteuttamisen organisaatiossa. (Amabile ja Pillemer, 2012, s. 11.) Kapucu ja Ustun (2017, s. 552) selventävät, että luovuus muodostuu yksilötasolla, kun taas innovaatiot tapahtuvat laajemmin organisaatiotasolla; organisaationinnovaatiot rakentuvat luovien yksilöiden rakentamista ideoista ja ajatuksista, muodostuen eheäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

2.1.2 Henkilökeskeinen käyttäytyminen

Henkilökeskeinen käyttäytyminen jakautuu tiimin rakentamiseen, henkilöstön suunnitteluun ja organisointiin sekä henkilöstön motivointiin. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.552.) Tiimin rakentaminen pyrkii luomaan tehokkaan työympäristön, jossa pieni määrä yksilöitä täydentävät toistensa tietoa ja taitoja. Lisäksi tiimille tulee muodostaa yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, joita yksilöt tiimissä noudattavat vastuussa halutun lopputuloksen saavuttamisesta. (Katzenbach ja Smith, 1992, s. 4–8.) Kriisijohtajan vastuu tiimin rakentamisessa korostuu oikeiden yksilöiden löytämisessä, mutta myös tiimin sisäisessä työskentelyssä; tehokas tiimin organisointi edistää tiimin yksilöiden välistä suhdetta ja kommunikaatiota, vaikuttaen näin merkittävästi koko organisaation tehokkuuteen.

Henkilöstön suunnittelu ja organisointi käsittää esimiehen kykyä tunnistaa organisaation pitkän ajan tavoitteet sekä linjaukset henkilöstön käyttämisessä ja hyödyntämisessä. Henkilöstön organisoinnissa tulee ottaa huomioon myös keinot ja tavat, joilla johtaja pyrkii kannustamaan henkilöstöä tehokkaaseen ja pitkällä tähtäimellä olevaan työhön. (Kapucu & Ustun, 2017, s.552.) Van Wartin (2003, s.197) mukaan esimiehen parhaita kannustimia ovat henkilöstön kouluttaminen, työhön liittyvät sosiaaliset tapahtumat, suoritusten aktiivinen arviointi ja palaute sekä palkitseva toiminta. Lisäksi hän korostaa henkilöstöön liittyvän suunnittelutoiminnan rutinoitumisen ja jäsentelyn tärkeyttä lisäämään henkilöstön tehokkuutta sekä jatkuvuutta; huonosti toteutettu henkilöstösuunnittelu johtaa epätasaiseen koulutukseen, heikompaan yhteistyöhön sekä sitoutumattomuutta yhteisiin tavoitteisiin.

Kriisijohtajan motivointi pyrkii mobilisoimaan henkilöstön käyttäytymistä sekä määrittämään työnteon suunnan ja ajanjakson asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Kriisijohtamisen haastavuus motivaation synnyttämisessä ja ylläpitämisessä perustuu työntekijöiden oman motivaation luonteeseen, joka voi olla joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota; sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan työtä, jonka suorittaminen perustuu työntekijän intohmoon, kiinnostavuuteen sekä jännittävyteen, luoden aidon siteen työtehtävien ja työntekijän välillä. Vastavuoroisesti motivaatio voi olla ulkoista, jolloin työtehtävien suorittaminen perustuu saatuun palkkioon, kuten ansaittuun rahaan tai hankittuun ylennykseen. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.552.) Enanderin ja muiden (2015, s.9) mukaan motivoinnilla on keskeinen rooli kriiseistä selviytymisessä, sillä kriisijohtajan motivaatio korostaa henkilökohtaisten roolien tärkeyttä, joka johtaa lisääntyneeseen tehokkuuteen, henkilökohtaisen merkityksen ymmärtämiseen, vastuunkantoon ja osallistamiseen.

2.1.3 Organisaatiokeskeinen käyttäytyminen

Organisaationkeskeinen käyttäytyminen jakautuu neljään ominaisuuteen; verkostoituminen ja kumppanuus, päätöksenteko, ympäristön jäljentäminen sekä strateginen suunnittelu.

Verkostoja pidetään vaihtoehtoisena muotona yhteiskunnallisia ja poliittisia organisaatioita tarkasteltaessa, haastaen perinteisten yhteiskunnallisen organisoinnin ja johtamisen muodot. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.553.) Morgan ja Hauptmeier (2021) selittävät perinteisen yhteiskunnallisen organisaation tavalla, jossa työnantajat ja työntekijät liitetään yhteiskunnalliseen ideaorganisaatioon, joka perustuu sisäiseen koordinointiin ja säännölliseen vaihteluun sekä ollen samalla kompromissihakuisuuteen keskittyvää organisoimista. Kriisijohtajan tehtävä verkostoissa on muodostaa ja tarjota yhteistyötä ihmisten ja organisaatioiden välillä; muodostetut verkostot mahdollistavat resurssien, kuten tiedon, asiantuntemuksen ja teknologian liikehdinnän eri organisaatioiden välillä. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.553).

Päätöksenteko on osa organisaatiokeskeistä käyttäytymistä. Jokainen kriisi on ainutlaatuinen sen luonteen ja kokonsa puolesta, vaatien erilaisia lähestymistapoja sen tarkastelussa ja siihen kohdistuvassa päätöksenteossa. Kriisin tapahtuessa kriisijohtajan tulee pystyä tekemään nopeita, mutta samalla tarkkoja päätöksiä lyhyellä varoitusajalla sekä puutteellisilla tiedoilla. Tehokas päätöksenteko on yhteydessä organisaation sidosryhmiin ja kanssajohtajiin, korostaen kommunikaation ja viestinnän tärkeyttä kriisin ratkaisua koskevassa päätöksenteossa. Kommunikaation tulee olla molemminpuolista, ja sitä tulee harjoittaa niin organisaation sisäisesti, mutta myös organisaation rajoja ylittävästi, esimerkiksi muiden organisaatioiden tai järjestöjen kanssa. (Barret, 2006, s.387.) Kommunikaation tueksi vaaditaan myös asiantuntijoista koostuva tukiryhmä, joka yhdessä kriisijohtajan kanssa koostaa viestinnässä käytettävää tietoa.

Ympäristön jäljentämisellä pyritään etsimään mahdollisuuksia ja riskejä, joita sijaitsee yhteisöjen ja organisaatioiden ulkopuolella. Tällaisia julkisten yhteisöjen ja organisaatioiden ulkopuolisia toimijoita ovat muut valtiot, yksityinen sektori, asiakkaat sekä lainsäädäntö- ja valvontaviranomaiset. Kriisijohtajan tehokas ympäristön jäljentäminen arvioi, onko saatu tieto vallitsevan kriisin kannalta oleellista ja tärkeää. Lisäksi kriisijohtajan tulee varmistaa, että saatuja tietoja kerätään mahdollisimman

laajasti ja luotettavasti eri toimijoilta. (Kapucu ja Ustun, 2017, s.553.) Van Wart (2003, s.198) korostaa, että ympäristön jäljentäminen on kriisijohtajalle jopa ratkaiseva pätevyys erityisesti dynaamisissa ympäristöissä, jossa huomaamatta jäävät ulkoiset riskit voivat olla vaaraksi koko organisaatiolle.

Viimeinen organisaatiokeskeisen käyttäytymisen pätevyys on strateginen suunnittelu. Strateginen suunnittelu sisältää järjestelmällisen pyrkimyksen perustavanlaatuisiin päätöksiin ja toimiin, jotka johtavat organisaation tavoitteita, toimia ja tapoja työkennellä. (Bryson, 2018, s. 34.) Vargon ja Sevillen (2011, s.5621) mukaan strateginen suunnittelu painottuu organisaation tulevaisuuteen, keskittymällä sopivien strategioiden ja niitä toteuttavien suunnitelmien laatimiseen. Lisäksi strategisessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon tarvittavat resurssit sekä arvioida organisaation suorituskyvyn toteutuminen strategiaa toteuttaessa.

3 Julkisen hallinnon kriisinhallinta

Kriisien syttyessä sen ratkomiseen käytettävää aikaa on erittäin rajallisesti, jonka seurauksena organisaatioon kohdistuvat ongelmat voivat eskaloitua hyvinkin nopeasti. Tällaista kriisin laajentumista voidaan hidastaa ja estää ennalta määritettyjen kriisinhallintastrategioiden luomisella ja toteuttamisella. (Weick ja Roberts, 1993, s.363.) Yang ja Hsieh (2013, s. 403) korostavat kriisien erilaisuuden vaativan organisaatiolta tietoisia toimia varautua erilaisiin kriisien näkökulmiin ja niiden erityyppisiin vaatimuksiin.

Tärkeä osa organisaation kriisitoimia on resurssien ja valmiuksien hyödyntäminen kriisitoimien ja -strategioiden tueksi niin varautumisessa, kriisin ennaltaehkäisemisessä kuin kriisijohtamisessakin. (Yang ja Hsieh 2013, s. 403). Tällaisia kriisinhallinnan resursseja ovat organisaation resilienssi, joustavuus ja riskiymmärrys. Näillä kolmella ominaisuudella selitetään organisaation pyrkimystä varautuvaan ja ennaltaehkäisevään kriisinhallintatoimintaan.

3.1 Organisatorinen resilienssi

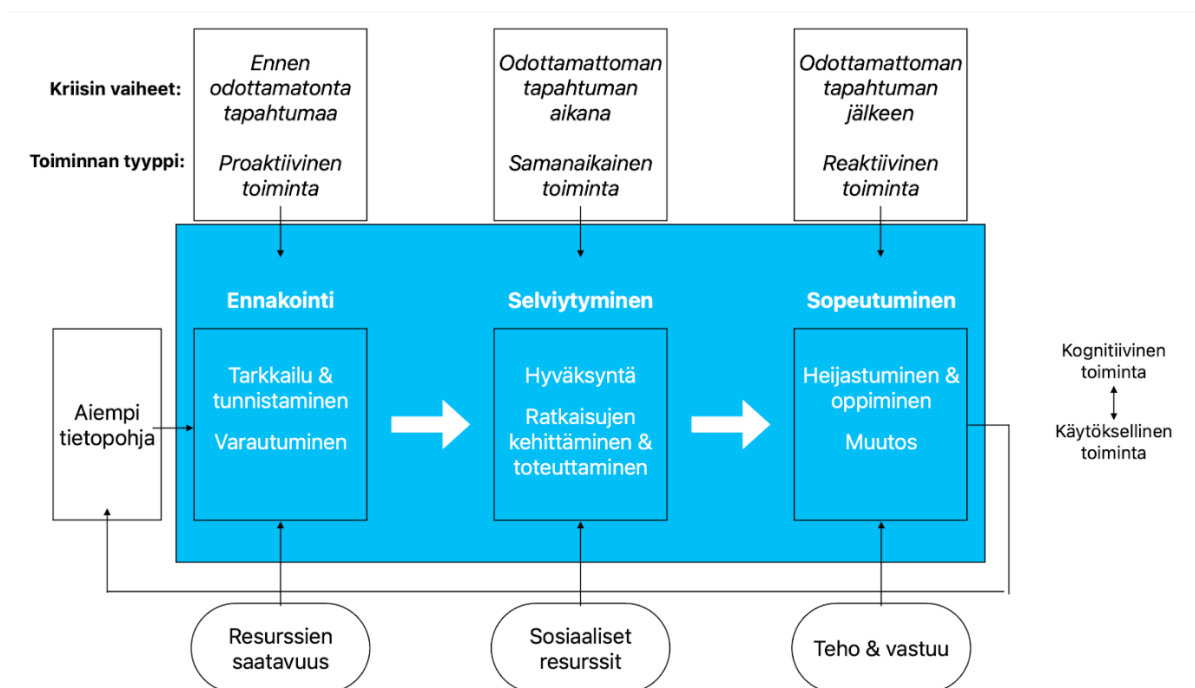
Kriisijohtamisessa resilienssillä tarkoitetaan henkistä pääomaa, jolla pyritään lisäämään muutosjoustavuutta kriisitilanteessa. Resilienssi voidaan jakaa yksilön kapasiteettiin eli sosiaaliseen resilienssiin sekä laajempaan, yksilöistä muodostuvaan resilienssiin yhteisössä eli organisatoriseen resilienssiin. (Duchek, 2020, s.229-230.) Molempia muotoja resiliensseistä tulee tutkia, sillä erityisesti kriisijohtamisessa esimiesten sosiaalisella resilienssillä on vaikutusta koko organisaation muutosvalmiuteen ja kriiseihin varautumiseen.

Organisatorinen resilienssi pyrkii organisaatiota mukautumaan häiriön seurauksena muodostuviin vaikutuksiin; mukautumisen onnistumiseen vaikuttaa kyky ymmärtää ja hallita muuttuvia ympäristövaatimuksia. Tämän kautta resilienssillä taataan kestävämpi järjestelmän kehitys, joka pyrkii edistämään organisaation kykyä reagoida ja vaikuttaa

kriisiin jo sen varhaisessa vaiheessa. (Burnard ja muut, 2018, s. 352.) Hollnagelin ja Fujitan (2011, s.15-17) täydentävät resilienssin positiivisia vaikutuksia organisaation kykyyn suoriutua kriisistä; se parantaa organisaation tilannetietoisuutta, vähentää järjestelmäriskien luomaa haavoittuvuutta sekä palauttaa tehokkuuden kriisin jälkeen. Tällä tavoin resilienssi vaikuttaa organisaation toimintaan myös kriisin ulkopuolella, lisäämällä toiminnan mukautumista niin odotetuissa, kuin odottamattomissakin olosuhteissa. (Hollnagel ja Fujita, 2011, s.18).

Duchekin (2020, s.235-236) mukaan organisaation resilienssi sisältyy merkittäviin keinoihin suunnata organisaation kehittymistä; sen avulla organisaation stressinsietokyky kasvaa, innovointi edistyy sekä muutoksiin mukautuminen nopeutuu. Näin ollen resilienssiä tulisi pyrkiä kehittämään tietoisesti organisaation sisällä, edistäen ja kerryttäen organisaation henkistä pääomaa. Myös Somers (2009, s.20) korostaa resilienssin olevan keskeinen työkalu kriisin tuoman stressin ja sen synnyttämän paniikin lievittämisessä, kuitenkin vaati organisaation suunnittelumenetelmien kehittämistä edistämään resilienssiä tietoisesti. Resilienssin kehitys edellyttää kykyä mitata organisaation kestävyyspotentiaalia tulevaisuudessa, sisältäen ymmärrystä resiliensseistä, joita ei ole vielä todistettu tai ymmärretty. (Somers, 2009, s. 21).

Duchek (2020, s.230-232) selittää organisatorisen resilienssin kykyihin perustuvalla organisaation resilienssin mallilla. Nämä kolme organisaation resilienssiin perustuvaa kykyä ovat ennakointi, selviytyminen ja sopeutuminen. Näillä toimilla pyritään selittämään organisaatioiden valmiutta ja ennakointikykyä kriisien ja vaarojen havaitsemisessa ennen kriisin syttymistä, mutta myös kykyä toimia kriisin aikana ja ottaa oppia käsitelystä kriisistä parantamaan valmiutta tulevaisuuden kriiseihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain organisaation resilienssi mallin ennakoimisen elementtiin. Kuvio 2 mukailee Duchekin (2020) mallia organisatorisesta resilienssistä, joka mukautuu kuhunkin kriisin vaiheeseen. Kuvio selventää jokaisen kolmen vaiheen luonnetta sekä visualisoi ennakoimisen, selviytymisen ja sopeutumisen kokonaisuuksien sisältöä.



Kuvio 2. Kykyihin perustuva organisatorinen resilienssi (mukaillen Duchek, 2020, s.224)

Organisaation ennakoitokyky perustuu kriisiä edeltävään aikaan, pyrkimyksenä lieventää kriisin tuomia häiriöitä organisaatiossa. Ennakointikyvyllä viitataan kykyyn havaita ja tunnistaa organisaatioympäristössä kehittyviä riskejä ja mahdollisia kriisejä sekä niihin sopeutumista ennakoitavasti. (Texeira ja Werther, 2013, s. 335.) Madnin ja Jacksonin (2009, s.35) mukaan organisaatiot tarvitsevat ennakoitokykyä välttääkseen uhkaavan tilanteen jopa kokonaan tai minimoidakseen sen tuomat negatiiviset seuraukset. Heidän määritelmiensä mukaan ennakointi on kykyä tarkkailla organisaation sisäistä ja ulkoista ympäristöä, jonka pohjalta päätöksentekoa ja tehtäviä toimia voidaan suunnata tehokkaammin.

Havainnointi ja tunnistaminen ovat osa ennakoitokyvyn selittäviä toimia. Mahdollisten uhkien ja kriisien havainnointi sekä niiden varhainen tunnistaminen mahdollistaa kriisin eskaloitumisen estämisen organisaatiossa. Riskien havainnointi perustuu signaalien ja syntyvien merkkien tunnistamiseen ja seuraamiseen, jota kutsutaan

ympäristönskannaukseksi. (Hiltunen, 2008, s.22). Ympäristönskannaus määritellään tiedon hankkimisen toiminnaksi, johon sisältyy ympäristön altistumisen ja virtaavan tiedon havaitseminen. Hiltunen (2008, s.23) mukaan organisaation ympäristönskannaus voi ulottua organisaation eri toimijasektoreille; sitä voidaan harjoittaa laajemmin tuotettujen tutkimusten kautta sekä organisaatioiden verkostoitumisen myötä, mutta myös pienessä mittakaavassa henkilöstön ohjaamattomana keskusteluna kahvipöydässä. Ympäristönskannauksen lisäksi Hillmann ja muut (2018, s.469) esittävät erilaisten skenaarioiden ja simulaatioiden suunnittelemisen sekä toteuttamisen organisaatiossa edistävän ympäröivien uhkien ja riskien havainnointia; jopa epärealistiset tulokset skenaarioissa saattavat sisältää elementtejä, joita voi esiintyä muissa, hyvinkin mahdollisissa tilanteissa tai kriiseissä.

Valmistautuminen on havainnoinnin ja tunnistamisen lisäksi tärkeä osa organisaation ennakoitukykyä. Organisaation kykyyn valmistautua uhkiin vaaditaan, että riskien havainnointi sekä tunnistaminen toteutetaan tavalla, jolla ympäristöä pystytään observoimaan tehokkaasti ja onnistuneesti. (Duchek, 2020, s.236.) Kriisiä edeltävässä vaiheessa organisaation valmistautuminen luo mahdollisuudet vähentää tunnistettuja riskejä ja uhkia, jotka voivat myöhemmin kehittyä kriiseiksi. Organisaation valmistautumistoimia voivat olla esimerkiksi kriisinhallintasuunnitelma, jossa määritellään tärkeiden kontaktien tietoja, toimintatavat kriisitilanteessa sekä ohjeet kriisitoimien dokumentointiin. (Selart ja muut, 2013, s. 2.)

Coombsin (2007, s.5) tutkimus osoittaa, että erityisesti organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin sisällytetyt valmistautumiskäytänteet sekä niiden pohjalta luodut rutiinit edistävät selvästi organisaation kriisinkäsittelyä; kriisinhallintasuunnitelman kokoamisen lisäksi sitä tulee päivittää vuosittain organisaation sen hetkiseen tilaan soveltuvaksi, ottaen huomioon vuoden aikana mahdollisesti muuttuneet tavoitteet, käytännöt tai henkilöstömuutokset. Lisäksi organisaatiot, joissa on ennalta määrätty kriisinhallintaryhmät, ovat muodostuneet muita organisaatioita tehokkaammiksi kriisiin valmistautumisessa. kuitenkin korostaa, että toimiakseen kriisinhallintaryhmille tulee

suorittaa vuotuisia harjoituksia ja testejä varmistamaan toimintavalmius kriisitilanteissa. Coombs (2007, s.3.)

Kykyihin perustuvan organisatorisen resilienssin toinen vaihe perustuu organisaation selviytymiseen. Selviytymistä toteutetaan vaiheessa, jossa organisaatioympäristössä olevat uhkat ja riskit muodostuvat täysmittaiseksi kriisiksi, joka on suorassa vaikutussuhteessa organisaation toimintaan negatiivisesti. (Duchek 2020, s.227.) Organisatorisessa resilienssissä selviytyminen voidaan konkretisoida kolmella keskeisimmällä selviytymisen keinolla; tuntemattomien vaarojen käsittely, tuottavasti reagoida merkittävään muutokseen ja käynnistää siihen liittyvä suunnittelu sekä käyttäytymisen mukauttaminen ja toteuttaminen välittömään tilanteeseen sopivaksi. Jokaisella toimintamallilla pyritään kriisien vaikutusten tehokkaaseen käsittelyyn sekä negatiivisten muutosten supistamiseen.

Jaquesin (2007, s.153-154) korostaa odottamattomista tilanteista selviytymisen nojaavan vahvasti kriisinhallintaan, jonka hän jakaa kahteen alakategoriaan; kyky hyväksyä ongelma sekä valmiuksiin kehittää ja toteuttaa ratkaisuja. Nämä kaksi kokonaisuutta ovat keskeisimmät ominaisuudet organisatorisen resilienssin selviytymisen vaiheessa. Coutun (2002, s.48-49) mukaan ongelmien hyväksyminen kriisin varhaisessa selviytymisen vaiheessa lisää organisaation sekä yksilöiden todellisuuden tajua, joka vaikuttaa myös joustavuuden toteutumiseen muutostilanteessa. Lisäksi tilanteiden hyväksyminen edistää organisaation reagointikykyä, sillä todellisuuden kieltäminen ja sen kautta kriisiin kohdistuva toimettomuus syventää sekä moninkertaistaa ongelmia, joita kriisitilanteen kehittyminen tulee synnyttämään. (Duchek 2020, s.228).

Valmius kehittää ja toteuttaa ratkaisuja sisältyy osaksi toista selviytymisen teoriaa. Kriisin tapahtuessa organisaatioilla tulee löytyä kyky toimeenpanna ennakkoon kehittelemänsä kriisisuunnitelma sekä kehittää tilapäisiä ratkaisuja, joita kriisitilanne velvoittaa. Coutun (2002, s.49) Ratkaisujen kehittäminen sekä toteuttaminen organisaatiossa vaatii

kriisijohtajalta perusteellista ymmärrystä kriisitilanteen luonteesta sekä tavoista, kuinka niitä tulee lähestyä; tehokas ongelmanratkaisu vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ymmärryksen ja toiminnan välillä, tarkoittaen tilannetajun jatkuvaa tarkistamista sekä päivittämistä. (Duchek 2020, s.228).

Linnenluecken ja muiden (2012, s.19) mukaan ratkaisujen perusteellinen ja onnistunut kehittäminen sekä toteutus nojaavat kollektiiviseen merkityksellistämiseen (engl. collective sensemaking); sen ydinajatus perustuu kykyyn improvisoida ja ratkaista ongelmia luovasti. Weick (1993, s.644-645) tukee improvisaation vahvuuksia organisaation ratkaisukyvyssä väittämällä sen vähentävän organisaation haavoittuvuutta, mahdollistaen jo olemassa olevien organisaatorakenteiden ja suunnitelmien yhdistämistä sekä soveltamista. Näin ollen improvisaation kautta kohdistettuja järjestelyjä voidaan mahdollisissa epäonnistumisistilanteissa korvata ja kehittää toisenlaisilla yhdistelmillä sekä kokeiluilla. Faraj ja Xiao (2006, s.1156-1157) korostavat kuitenkin improvisaatiokyvyn velvoittavan ideoiden lisäksi myös organisaation tarkkaa ja tehokasta koordinoitua, mutta myös organisaatioympäristössä vallitsevaa avoimuutta ja vapautta improvisaatiosta kumpuavaa ajatustulvaa kohtaan.

Viimeinen kykyihin perustuvan organisatorisen resilienssin vaihe on sopeutuminen, joka perustuu odottamattoman tilanteen jälkeiseen aikaan ja lukeutuu reaktiiviseen toimintaan. Sopeutumisen avulla pyritään lisäämään kykyä sopeutua kriittisiä asioita sisältäviin tilanteisiin sekä muokata muutos omien tarkoitusten ja tarpeiden mukaiseksi. (Limnios ja muut, 2014, s.105–106.) Duchek (2020, s.230) jakaa organisaation sopeutumisen heijastumiseen ja oppimiseen sekä organisatoriseen muutokseen.

Heijastuminen (engl. reflection) ja oppiminen luetaan osaksi sopeutumisen ominaisuutta. Heijastumisella tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio tutkailee aiemmin koettuja kriisitilanteita, pyrkimyksenä pohtia huolellisesti niiden merkityksiä ja tämän kautta päätellä missä onnistuttiin sekä epäonnistuttiin. (Duchek, 2020, s.230.) Daudelin (1996, s.39–40) jakaa heijastumisen neljään kokonaisuuteen; ongelmien

artikulointi, -analyysi, ongelmaa selittävä muotoilun teoria sekä toimet. Oppimisella tarkoitetaan menneiden ja nykyisten tapahtumien kautta luotua merkityksellisyyttä, jonka avulla pystytään ohjaamaan tulevaa käyttäytymistä kriisitilanteen jälkeen. Organisaation oppiminen on jatkuvaa pohdintaa sekä toiminnan prosessointia, joka perustuu kysymyksiin, palautteiden saamiseen, erilaisiin kokeiluihin, tulosten reflektointiin sekä keskusteluun virheistä ja odottamattomien toimien tuloksien analysointiin.

Organisaation muutos kattaa toisen kokonaisuuden organisatorisen resilienssin sopeutumisvaiheesta. Jotta organisaatio kykenisi kriisin jälkeiseen, rakenteelliseen kokonaisuutukseen, vaatii se edistyksellistä oppimista, jota kutsutaan myös toisen asteen oppimiseksi. (Sørensen, 2002, s.76.) Toisen asteen oppiminen johtaa uusien käytäntöjen ja arvojen sisäistämiseen sekä normien kehittymiseen, mutta merkitsee myös kulttuurisuuden sopeutumista; organisaation maailmankuva ja sitä kautta kriisikulttuurin kehittyminen vaatii muutosta, jotta rakenteelliset uskomukset sekä normit muuttuisivat. (Stead ja Smallman, 1999, s.5-6.) Duchek (2020, s.231) korostaakin, että organisaation tulee pystyä samalla uskomaan, mutta myös kyseenalaistamaan aikaisemmat kokemuksensa, ymmärtäen jokaisen kriisin yksilölliset luonteenerot.

Duchek (2020, s.231) korostaa organisaation muutoksen onnistumisen vaatien tosiasiallisia toimia aikaisemman tietopohjan kautta; tämä vaatii valmiutta muutoksenhallintaprosessissa, joka on merkittävä osa organisaation resilienssiä. Muutoksenhallintaprosessi tulee sisältää myös ymmärryksen ja tiedostamisen uuden tiedon sekä käytänteiden mukana tulevista uusista ongelmista, jotka voivat tapahtuessaan vaatia organisaatiolta lisämuutoksia päivittämällä ongelmakohtia. Sirkin ja muiden (2005, s.110) tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa kaikista organisaatioissa tapahtuvista muutosprosesseista sisältää epäonnistumisen jollain muutoksen osa-alueella.

Daytonin (2004, s.171) mukaan sopeutuminen sisältää organisaation kannalta merkittävien muutosten tekemisen sijaan myös muutosvastarinnan kitkemistä; kuten kaikissa muutosprosesseissa, myös kriisitilanteisiin liittyviin muutoksiin saattaa kohdistua vastustusta eli muutosvastarintaa. Niinpä sopeutumisvaiheeseen tulee sisällyttää myös laajoja muutoksenhallintakäytänteitä; pehmeällä johtamisella, joka sisältää tehokasta viestintää ja organisaation sisäisten suhteiden kohentamista, pystytään lieventämään muutosvastarintaan johtavia mieltymyksiä sekä toimintoja. Lisäksi Jones (2006, s.368-269) korostaa, että muutosprosessia ja siihen kohdistuvaa toteutusta tulee seurata sekä analysoida aktiivisesti, pyrkimyksenä reagoida muutoksesta syntyviin erimielisyyksiin varhaisessa vaiheessa.

3.2 Organisaation joustavuus

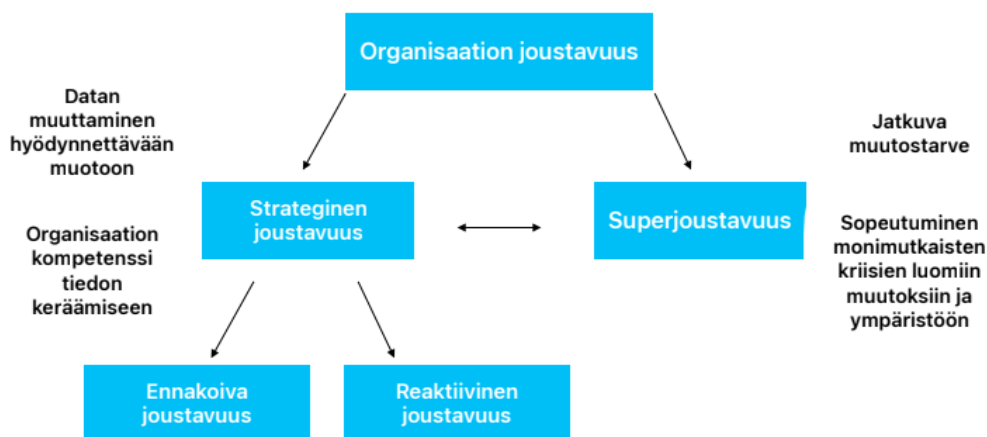
Kolmas tutkimuksessa käsiteltävä kokonaisuus on organisaation joustavuus. Kriisijohtamisessa organisaation joustavuudella mitataan kykyä mukautua kriisin tuomiin muospaineisiin sekä mahdollisuuksia muokata organisaation rakenteita hyvin merkittävälläkin tavoilla. (Evans ja Homan, 2020, s.212). Evansin ja Homan (2020, s.213) mukaan organisaation joustavuus on pääosallisesti lähtöisin johtajien omista valmiuksista joustavuuteen, edistään koko organisaation joustavuutta omista lähtökohdista ja toimintatavoista. Organisaatiojohtamisen tulee perustua joustavuuden ympärille; johtajien tulee toiminnassaan ymmärtää organisaation likviditeetti, ketteryys ja monipuolisuus taaten organisaation kestävyys myös kriisitilanteessa ja sen jälkeen. Vecchiato (2015, s.258-259) mainitsee organisaation joustavuuden olevan tärkeä osa kriisinhallintaa; vaikka varautuminen ja ennakoitimet olisivat organisaatiossa pitkälle kehittyneitä, voi organisaation jäykkyys hidastaa strategioiden käytäntöön ottamista merkittäväällä tavalla, jolloin kriisi on päässyt kehittymään jo liian pitkälle.

Joustavaksi organisaatioksi tuleminen vaatii tietoista oppimista joustavuuden arvoista ja luonteesta, mutta myös kokonaisten organisaatorakenteiden muokkaamista ja mukautumista. Joustavuuden parantaminen organisaatiossa alkaa sen johtoportaan vakuuttamisella joustavuuden lisäämisen tarpeellisuudesta sekä toimintatapojen

muuttamisesta; johtajien tulee oma-aloitteisesti ylläpitää joustavaa tapaa niin arkisessa johtamisessa, kuin epävarmuuksien ja ongelmien ratkomisessakin. (Sushil, 2017, s. 273-274.) Gerlachin ja muiden (2021, s.203) mukaan johtajan luovuus voidaan rinnastaa kykyyn toteuttaa ja edistää toimintansa joustavuutta. Tämän lisäksi organisaation johtajien tulee pyrkiä luomaan oppimisympäristön organisaatioiden yksilöille, jolla pystytään oikaisemaan mahdollisia joustavuuteen liittyviä väärinymmärryksiä. (Sushil, 2017, s. 273-274.)

Organisaation joustavuus voidaan jakaa sen kaksiulotteisen luonteen mukaan johdon valvontakapasiteettiin ja organisaation ohjattavuuteen. Tämän määritelmän mukaan organisaation joustavuus on niin johtamis- kuin organisaatiosuunnittelutehtävä, jossa molempien tehtävien on vastattava ympäristöominaisuuksiin. (Sushil, 2017, s. 273-274.) Sharma & muut (2010, s.51) kuvailevat joustavuuden perustuvan organisaation kompetenssiin hyödyntää sen sisällä olevaa joustavuuden johtamiskykyä; hallinnan valvontakapasiteetin lisäämiseksi sekä organisaation hallittavuuden parantamiseksi organisaation tulee tiedostaa ja jäsentää sen sisällä oleva tieto joustavuuden johtamisesta.

Organisaation joustavuus voidaan jakaa kriisien kehittymisen myötä sekä kriisien muuntautumisen pohjalta strategiseen- ja superjoustavuuteen. Näiden kahden kokonaisuuden kautta voidaan selittää ne muutospaineet, jotka joustavuuden teoria on viime vuosikymmeninä kohdannut. Kuvio 3 havainnollistaa strategisen- ja superjoustavuuden päätarkoitusta sekä korostaa niiden välistä vuorovaikutusta.



Kuvio 3. Organisaation joustavuus

3.2.1 Strateginen joustavuus

Ympäröivän datan lisääntyminen on luonut mahdollisuuksia hyödyntää ja käyttää tietoa, jolla organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa esimerkiksi kriisinhallinnassa ja varautumisessa. Nykyistä laajaa dataa ja sen luonnetta kuvataan lisääntyneenä tilavuutena, nopeutena, vaihteluna, todenmukaisuutena, arvona, vaihtelevuutena sekä visualisointina. (Rialti ja muut, 2020, s.1590.) Wamban ja muiden (2017, s.1588) mukaan modernin datan hallitseminen ja hyödyntäminen on haasteellista sen universaalien laajuuden takia; saatavana oleva rajaton tieto on organisoimattomassa muodossa ja näin ongelmallista saavuttaa.

Strategisella joustavuudella tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa tärkeitä muutoksia ulkoisessa ympäristössään, mutta myös kyvykkyyttä reagoida näihin muutoksiin mahdollisimman tehokkaasti käyttämällä ja jäsentämällä saatavana olevaa dataa hyödynnettävään muotoon. Lisäksi strategiseen joustavuuteen sisältyy organisaation kompetenssia käyttää saatavilla olevia resursseja tiedon keräämiseen ja käyttämiseen osana kriisin kriisinhallintaa. (Rialti ja muut, 2020, s.1590.) Raischin ja Birkinshawin (2008, s. 375-376.) kuvailevat strategisen joustavuuden olevan

ambidekstriaalista; tiedon hankkimisen ja jäsentelyn lisäksi organisaatio kykenee myös hyödyntämään tehokkaasti löytämäänsä tietoa suoraa toiminnassaan.

Ionescu ja muut (2012, s.278) jakavat organisaation strategisen joustavuuden ennakoivaan- ja reaktiiviseen joustavuuteen. Ennakoivalla joustavuudella pyritään ennakoimaan tulevaisuuden muutokset organisaation ympäristössä kykyä muokkautua osaksi kriisien varhaisia merkkejä. Ennakoiva joustavuus vaatii organisaatioiden aktiivista ja systemaattista sisäisen ja ulkoisen ympäristön tunnistamista, analysointia ja arvioimista. (Ionescu ja muut, 2012, s. 274-275.) Wadhwa ja Rao (2002, s.8) korostavat ennakoivan joustavuuden lisäävän merkittävästi myös organisaation kokonaisjoustavuutta, sillä ennakoitavuus määrittää tehokkaasti suunnan myös myöhemmälle joustavuudelle. Organisaation taloudellisen ja sosiaalisen tehokkuuden säilyttämiseksi ennakoiva joustavuus tulee olla alustava tapa toimia, sillä reaktiivisen joustavuuden luomat äkilliset ja arvaamattomat resurssit voivat heikentää muuta organisaatiotoimintaa. (Ionescu ja muut, 2012, s. 274-275.)

Reaktiivinen joustavuus puolestaan kuvaa organisaation kykyä nopeaan ja tehokkaaseen toimintaan nykyisen ympäristön muutosten ilmentyessä organisaation tunnistettavaksi. Reaktiivisen joustavuus on kiinteässä vuorovaikutussuhteessa organisaatiossa tehtävien innovaatioiden kanssa; sen tavoitteena on esimerkiksi parantaa ja laajentaa organisaation teknologiakykyä tarjoamaan enemmän joustavuutta olemassa olevien resurssien hyödyntämiseen. (Fan ja muut, 2013, s. 189.) Reaktiivinen joustavuus lisää myös organisaatioiden tietoisuutta hyödyntää tarpeeksi muuttuvaa ympäristöä ja mukauttamaan toimintaansa sen mukaan, suorituskyvyn ollessa korkealla saavutettujen investointien kautta.

3.2.2 Superjoustavuus

Kriisien luonteiden kehittyessä entistä monimutkaisemmaksi, joustavuuden käsite on kehittynyt samalla kuvaamaan organisaatioiden kohtaamaa muutospainetta ja kriisien ongelmallisuutta. Evans ja Homan (2020, s. 208) kuvailevat organisaation joustavuuden

kehittyneen kohti raadollisempaa suhdetta kriisiin, jota kutsutaan superjoustavuudeksi; ennen nykyistä, kehittyneitä globalisaatiota sekä kriisien paikkariippumattomuutta organisaatioiden joustavuudella ymmärrettiin kykyä muokkautua osaksi kriisien tuomia muutoksia, korostaen organisaation toimia muokata toimintatapojaan kriisin mukaisiksi. Superjoustavuus puolestaan luonnehtii nykyistä kriisien tilaa; modernien kriisien tuomat muutokset eivät enää ole muokattavissa osaksi organisaation rakenteita, vaan kriisi saattaa pakottaa muuttamaan koko organisaation toiminnan, kuten koronapandemian seurauksena etätöihin siirtyminen. (Evans ja Homan, 2020, s. 210.)

Shukla ja muut (2019) luonnehtivat superjoustavuutta moninaisin adjektiivein, jotka pyrkivät selittämään sen monimutkaista kehitystä; heidän mukaansa superjoustavuus on ketterää, elastista, suojaavaa, likviditeettistä, muokkautuvaa, modulaarista, monipuolista, plastista, kimmoisaa, kestäväää sekä viskositeettistä. Nämä ominaisuudet kuvaavat samalla modernien kriisien luonteiden monimutkaisuutta ja vaikeaselkoisuutta, korostaen organisaatiojoustavuuden jatkuvaa muutostarvetta. Kriisien luonne pakottaa myös aiempaa varhaista reagointia havaittuihin riskeihin ja ongelmiin; superjoustavuudella pyritään vähentämään organisaatioiden riippuvuutta rakenteiden ja toimintatapojen riippuvuuteen, pyrkimyksenä lisätä muokkautumiskykyä.

Bahrami & Evans (2011, s. 24) luonnehtivat superjoustavuutta kyvyksi menestyä muuttuvassa ja muokkautuvassa ympäristössä sekä mahdollisuutena sopeutua ympäristön luomiin muutoksiin. Superjoustavuuden mukaan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintansa suuntaa nopeasti sekä muuttua ja kehittyä uusien investointien kautta. Yhtäaikaisesti organisaation pitää myös luoda kykyä kestää kohtaamaansa turbulenssia, mutta myös pysyä valitsemallaan kurssilla. (Bahrami ja Evans, 2011, s.24.) Deverellin (2010, s.686-687) mukaan kyse on ominaisuuksien tasapainottelusta; organisaation tulee miettiä mitä elementtejä se säilyttää toiminnassaan turvaamaan toiminnan jatkuvuuden, samalla kun tarvitaan nopeita ja äkillisiä muutoksia määrittämään kriisien ohjaavia uusia suuntauksia.

3.3 Organisaation riskiymmärrys

Neljäs teoreettinen kokonaisuus koskee organisaation riskiymmärrystä (engl. risk knowledge). Organisaation riskiymmärrys tarkoittaa ymmärrystä organisaation toimintaan kohdistuvista riskitekijöistä ja haittavaikutuksista sekä niiden tapahtumisen todennäköisyyksistä ja seurausten vakavuuksista. Tällaisina riskitekijöinä pidetään esimerkiksi kriisejä, joiden seurauksena vaikutus organisaation toimintaan on tunnistettavissa. (Odiase, 2020, s.2.) Jafarin ja muiden (2011, s.313) mukaan organisaation riskiymmärrys voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen; riskiarvioiden suorittaminen, päättäminen ja täytäntöönpano sekä seuranta ja arviointi.

Boholm (2019, s.1700-1701) korostaa riskikommunikaation olevan merkittävä osa onnistunutta riskiymmärrystä; sitä pidetään tärkeänä työkaluna riskitekijöiden ja sen sisältämän tiedon jakamisessa, sekä riskejä koskevien päätösten tekemisessä ja ymmärtämisessä. Riskikommunikaatiota toteutetaan niin organisaation sisällä, kuin organisaatioiden kesken; sillä pyritään ensisijaisesti muodostamaan yhteistyöverkosto, jonka avulla organisaatioympäristössä havaitut uhat ja riskit pystytään tehokkaammin havaitsemaan sekä ratkaisemaan.

Riskikommunikaatio voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen, operatiiviseen ja strategiseen kriisikommunikaatioon. Operatiivisella kriisikommunikaatiolla pyritään tuottamaan ja jakamaan tarvittavaa tietoa organisaation osa-alueelle, joka on kriisin myötä kärsinyt eniten. Tällä tavoin operatiivisen kriisikommunikaation tavoite on varmistaa ja edistää kriisin selvittämisen kannalta kriittisintä päätöksentekoa. (Olsson, 2014, s. 10.) Heathin ja muiden (2009) mukaan operatiivinen tieto sisältää laajaa dataa kriisistä, tiedon saatavuuden varmistamista sekä tunnereaktioiden kontrollointia.

Strateginen kriisikommunikaatio keskittyy puolestaan ennalta suunniteltuun, pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen organisaation toiminnassa. Siinä missä operatiivinen kriisikommunikaatio pyrkii ratkomaan kriisin haasteita tässä hetkessä, strateginen puolestaan tähtää ennakoitavuuteen, tavoitteena organisaation

selviytyminen tulevaisuudessa. (Olsson, 2014, s.10.) Coombs (2015, s. 142) jakaa strategisen kommunikaation ohjeistavaan tietoon, tietojen sopeuttamiseen sekä maineen korjaamiseen.

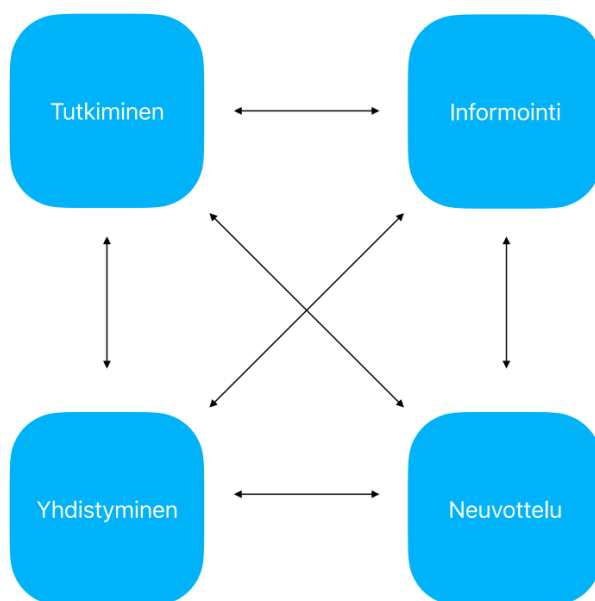
Ohjeistava tieto ja sen sopeuttamisella organisaatioon pyritään auttamaan kriisistä psykologisesti eniten kärsineitä ihmisiä. Ohjeistavaan tietoon sisältyy organisaatiossa tuotetut sympaattiset ilmaisut (toiminnalliset eleet, verbaliset ilmaukset), laaja informoiminen kriisistä, kriisineuvonta sekä kriisistä syntyviin epäkohtiin keskittyvät korjaavat toimet. (Coombs, 2015, s. 142.) Turnerin & muiden (2006, s. 145–146) mukaan kriisistä organisaation yksilöille syntyvän ahdistuksen ja vihan kitkeminen tulee olla organisaation kriisitoiminnan ensimmäinen prioriteetti, sillä kasaantuvat psykologiset ongelmat vaikeuttavat kriisin kehittymiseen reagoimista ja näin heikentävät organisaation kykyyn varautua sekä ennaltaehkäistä tulevia uhkia ja riskejä.

Umansky & Fuhrberg (2018, s. 7–11) korostavat riskikommunikaation tärkeyttä myös kahden eri julkisen organisaation välillä. Kansallisiin instituutteihin leviävät kriisit voivat synnyttää toimintaan ja päätöksentekoon liittyviä väärinkäsityksiä, epäluottamusta sekä viestinnän tehottomuutta julkisten toimijoiden välillä. Aktiivisen riskikommunikaation kautta julkiset organisaatiot pystyvät ohjaamaan keskinäistä ymmärrystä kriisistä ja siihen kohdistuvasta päätöksenteosta. Organisaatioiden välistä riskikommunikaatiota tulisi harjoittaa jo ennen kriisin puhkeamista, perustamalla kriisinhallintaan ja -käytänteisiin perustuvaa strategiaa yhteisten analyysien pohjalta. Yhdessä luodut strategiat luovat myös keskinäistä ymmärrystä organisaatioiden välillä kriisitilanteessa, vähentäen mahdollisia ristiriitoja toimintatavoissa tai päätöksenteossa. (Umansky ja Fuhrberg (2018, s.7–11.)

Littlefield & muut (2015, s. 140) puolestaan painottavat organisaatioiden välisen riskikommunikaation perustuvan avoimeen kommunikaatiokulttuuriin, joka perustuu aktiiviseen kommunikointiin myös kriisien ulkopuolella. Näin ollen onnistuneen riskikommunikaation ympärille tulee luoda aktiivinen ja avoin viestintäverkosto

tehostamaan informaation leviämistä ja saatavuutta organisaatioiden välillä kriisitilanteessa.

Organisaatioiden välinen riskikommunikaatio muodostuu neljän pääteeman varaan; organisaation keskinäiseen tutkimiseen, informointiin, yhdistymiseen sekä neuvottelemiseen. (van Woerkum ja Aarts, 2008, s. 199-207). Kuvio 3 selittää näiden neljän teoreettisen kokonaisuuden vuorovaikutteisuutta toisiinsa, tarkoittaen niiden vaikuttavan toistensa luonteeseen sekä siihen, kuinka nämä vaiheet organisaation riskikommunikaatiossa toteutuvat. Lisäksi vuorovaikutteisuuden luonnetta kuvaa se, että jos yksi vaihe osoittautuu muita heikommin toteutetuksi, heijastuu se muihin kokonaisuuksiin, vähentäen näiden vaikutuksia. (Van Woerkum ja Aarts, 2008, s.200).



Kuvio 4. Organisaatioiden välinen riskikommunikaatio

Organisaatioiden välisellä tutkimisella riskikommunikaatiossa ymmärretään pyrkimyksenä oppia toisten organisaatioiden tapaa ajatella ja toimia erilaisissa riski- ja uhkatilanteissa. Organisaatioihin tutustumalla pyritään luomaan turvallinen toimintaympäristö organisaatioiden väliselle yhteistyölle vähentämään epävarmuutta sekä lisäämään ympäristön luettavuutta ja ennakointia. Tunnistamalla muiden

organisaatioiden rakenteet sekä käytänteet, riskikommunikaatiolla pystytään vastaamaan sekä tukemaan yhteistyöhön pätevällä tiedolla. (van Woerkum ja Aarts, 2008, s.200-201.) Organisaatioiden riskikommunikaatiossa vuorovaikutteisella tutkimisella pyritään myös muodostamaan yhteinen kuva ja ymmärrys mahdollisten uhkien vaikutuksista, kehittymisestä sekä niiden kitkemisestä. Yhteisesti muodostettuja havaintoja tulee myös tulkita sekä arvioida yhteistyössä, sillä erilaiset organisaatiot voivat muodostaa erilaisia ratkaisuja tilanteisiin, synnyttäen laajoja ja moninaisia näkökulmia ratkaisutilanteisiin.

Toinen organisaatioiden välinen riskikommunikaation merkittävä elementti on informointi. Organisaatioiden keskinäinen informointi perustuu ympäristöstä tehtyihin havaintoihin sekä niiden pohjalta muodostetun tiedon jakamiseen. Osaltaan informointi perustuu edellä esiteltyyn organisaatioiden keskinäiseen tutkimiseen, sillä informointi tulee tehokkaaksi vasta, kun tiedostetaan ympäristössä havaitun uhan olevan luonteeltaan todellinen muille organisaatioille. (van Woerkum ja Aarts, 2008, s.201-202.) Van Rulerin ja Betteken (2004, s.139-140) mukaan informointi konkretisoituu organisaatioiden yhteistyöhön visualisoida jatkuvasti tehtyjä havaintoja organisaatioympäristössä. Tällä tavoin yhteistyön synnyttämät näkemyserot voivat luoda sellaista tietoa mahdollisista uhista ja riskeistä, jotka olisivat jääneet huomioimatta ilman organisaatioiden yhteistoimintaa.

Organisaatioiden välisen riskikommunikaation kolmas kokonaisuus keskittyy yhdistymiseen. Yhdistymisellä viitataan yhteydenpidon tutkimiseen, kehittämiseen, ylläpitämiseen sekä mahdollisesti myös vähentämiseen. Suhde toisiin organisaatioihin perustuu pohjimmiltaan verkostoitumiseen. Verkostoitumisen kautta kehittynyt vuorovaikutussuhde voi kehittää organisaatioiden toiminnan ennustettavuutta, mahdollistamalla edistyneen ja ennakoitavan yhteistyön organisaatioiden riskikommunikaatiossa. (van Woerkum ja Aarts, 2008, s.202-203.) Burtin ja Knezin (1996, s.70-71) mukaan organisaatioiden välinen suhde lisää myös luottamusta, jonka he määrittelevät epäoppoportunistisuuden kautta; uhkatilanteessa luottamus yhteistyöhön

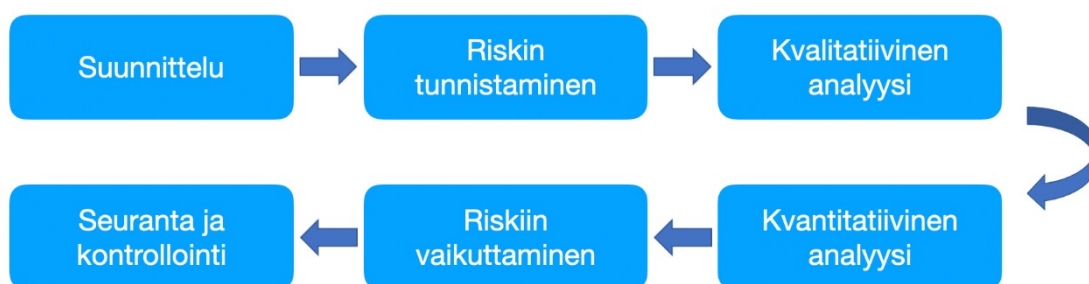
tehokkaana keinona ratkaista ongelmat toimivat ensisijaisena työkaluna itsekeskeisen toiminnan sijaan.

Neljäs ja viimeinen organisaatioiden väliseen riskikommunikaatioon liittyvää kokonaisuutta kutsutaan neuvottelemiseksi. Neuvottelemisella pyritään ensisijaisesti muodostamaan entistä vahvempia siteitä muihin organisaatioihin, joka tarkoittaa yhteisten tavoitteiden muodostamista kompromissilähtöisyyden kautta. (van Woerkum ja Aarts, 2008, s.204.) Lewicki ja muut (2013, s.434) jakavat organisaatioiden välisen neuvotteluperiaatteen distributiiviseen- ja integratiiviseen neuvotteluun. Distributiivisella neuvottelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa käsiteltävä objekti, kuten havaittu uhkatilanne ja sen selvittäminen jaetaan kaikkien yhteistyöpiiriin kuuluvien organisaatioiden kesken tasapuolisesti asiantuntijuuden perusteella. Erityisesti juuri distributiivinen neuvottelu sisältää lukuisia kompromisseja, sillä sitä ratkovilla organisaatioilla syntyy monesti erilaisia intressejä uhan selvittämistavoista sekä lopputulemista. (Lewicki ja muut, 2013, s.434)

Integratiivisella neuvottelemisella selitetään organisaatioiden tapaa kehittää yhdessä toimintaansa tilanteessa, jossa huomataan molempien etujen olevan vaakalaudalla. Integratiivinen neuvottelu johtuu yleisimmin syntyneistä erimielisyyksistä, jotka koskevat esimerkiksi tapaa käsitellä uhkatilanteita tai kriisikommunikaatio käytänteitä. Tällaisissa tilanteissa pyritään hylkäämään erimielisyyksiin ajautuneet periaatteet ja toimintatavat, muodostaen uudet toimintaohjeet yhteisten näkökulmien kautta sekä molempien etuja tunnustamalla ja tyydyttämällä. (Lewicki ja muut, 2013, s.435) Elgoibar & muut (2021, s.3–4) korostavat organisaatioiden välisen integratiivisen neuvottelemisen olevan keskeinen tapa lisätä organisaatioiden välistä luottamusta; integratiivinen neuvottelu korostaa omien etujen unohtamisen yhteisten etujen ja -tavoitteiden saavuttamiseksi, joka osoittaa todellisen halun ja tarkoituksiperän katkeamattomaan yhteistyöhön.

3.3.1 Riskijohtaminen

Jafari ja muut (2011, s.311-312) jakavat kuvion 4 mukaisesti riskijohtamisen kuuteen lineaariseen vaiheeseen. Riskijohtaminen lukeutuu organisaation riskiymmärrykseen, keinona osaltaan johtaa riskien vastaista varautumista ja ennaltaehkäisyä, mutta myös saattaa mahdolliset riskit organisaation tietoon. Nämä kuusi vaihetta ovat suunnittelu, riskien tunnistaminen, kvalitatiivinen- ja kvantitatiivinen analyysi, riskiin vaikuttaminen sekä seuranta ja kontrollointi. Riskijohtamisen prosessi muodostetaan aina tässä järjestyksessä, joka alkaa riskijohtamisen suunnittelusta sekä loppuu seurantaan ja kontrollointiin.



Kuvio 5. Riskijohtamisen lineaariset vaiheet

Riskijohtamisen ensimmäinen vaihe perustuu suunnitteluun; kriisijohtaja luo yhdessä organisaation kanssa linjaukset riskijohtamisen menetelmistä ja toimenpiteistä. Suunnittelun vaiheessa keskitytään päätöksentekoon tuomalla esiin vallitsevien riskien ja mahdollisten uhkien luonteet sekä toimenpiteet niihin vastaamiseen. Suunnittelua seuraa riskien tunnistaminen; se koostuu prosessista, jossa pyritään tunnistamaan todennäköisten riskitekijöiden suhde ja mahdolliset vaikutukset organisaatiotoimintaan. (Jafari ja muut, 2011, s.311-312) Riskien tunnistamisessa on keskeistä määrittää riskien ominaisuudet sekä dokumentoida tehdyt havainnot koko organisaation tunnistettavaksi ja hyödynnettäväksi. (Stosic ja muut, 2017, s.135).

Kolmas ja neljäs riskijohtamisen vaihe on kvalitatiivinen- ja kvantitatiivinen analyysi. Kvalitatiivisen analyysin tarkoituksena on selvittää riskitekijöiden vaarallisuus ja vakavuus suhteessa organisaation toimintaan, määritellen prioriteetit

kriisinhallinnallisiin toimenpiteisiin. (Jafari ja muut, 2011, s.311-312.) Tavallisimmin organisaation toteuttama kvalitatiivinen analyysi jaetaan viiteen riskin vakavuusastetta kuvaavaan luokkaan, jolla määritetään tarvetta riskien huomioimiseen:

1. Ei kovin tärkeä
2. Ei tärkeä
3. Keskimääräisen tärkeä
4. Tärkeä
5. Erittäin tärkeä

Mittari ei sisällä riskihallinnan vaatimia aika- tai kustannuslaskentoja, vaan osoittaa mahdollisten vaikutustensa kautta tarvetta ottaa riskejä huomioon; luokassa olevat ensimmäinen sekä toinen määritelmä sallii organisaation jättää huomioimatta riskin tekijät kokonaan. Kvantitatiivinen analyysi sisältää puolestaan riskitekijöiden laadun ja sisällön arvioinnin prosesseja sekä niiden mahdollisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.

Riskijohtamisen viides ja kuudes vaihe sisältää riskiin vaikuttamisen sekä seurannan ja kontrolloinnin. Riskiin vaikuttamisella valitaan sekä määritellään toimintatapoja, joilla vallitseviin riskeihin pyritään vaikuttamaan; tällä tavoin lisätään organisaation käytettävissä olevia mahdollisuuksia, mutta myös vähennetään toimintaan kohdistuvia uhkia. Riskijohtamisen viimeinen vaihe perustuu riskien kitkemisen jälkeiseen seurantaan ja kontrollointiin. (Jafari ja muut, 2011, s.311-312.) Tällä tavoin voidaan seurata tunnistetun riskin mahdollista kehittymistä, hallita olemassa olevia riskitekijöitä sekä niiden kautta määritellä uusia riskejä ja uhkia, näin vahvistaen organisaation kykyä ennaltaehkäistä kriisejä jo varhaisessa vaiheessa.

3.4 Teorianosuuden yhteenveto

Organisaation kriisinhallintaa tutkittaessa tulee ottaa huomioon niin johtajan kompetenssit kuin organisaation rakenteet ja toiminta. Kapucun ja Ustunin (2020)

kriisijohtajuuden toimintasyklimallin mukaisesti kriisijohtajan henkilökohtaiset kompetenssit perustuvat kykyihin ja ominaisuuksiin sekä johtamisen käyttäytymismalleihin. Näiden ominaisuuksien pohjalta määräytyy tavat ja toimintamallit, joilla kriisijohtaja pyrkii edistämään kriisin ratkaisemista, mutta myös kehittämään koko organisaation kriisitoimintaa, varautumisen sekä ennaltaehkäisemisen pohjalta.

Kriisijohtajan lisäksi kriisien varautumiseen sekä ennaltaehkäisevään toimintaan vaaditaan organisaatiossa tapahtuvaa kriisinhallinnallista toimintaa. Teoriaosuudessa organisaation kriisinhallintaa käsiteltiin kolmen kokonaisuuden kautta; organisaation resilienssi, -joustavuus ja -riskiymmärrys. Duchekin (2020) kykyihin perustuva organisaation resilienssin -malliin nojaten organisaation resilienssi muodostuu sekä joustavuudesta että kommunikaatiosta, luoden yhteyden kahteen muuhun teoriakokonaisuuteen.

Kriisijohtajan kykyjä peilattaessa organisaation kriisitoimintaan huomataan organisaation kriisinhallinnan perustuvan verkostojen kautta muodostettuun kommunikaatioon, jonka kautta kriisinvastaisia toimia toteutetaan sekä kehitetään. Lähtökohtaisesti kriiseihin varautuminen ja niiden ennaltaehkäiseminen, mutta myös kriisitilanteen ratkaiseminen nojaa kriisijohtajien henkilökohtaiseen päätöksentekoon, joka yhteistyöverkostojen kautta muodostuu organisaation kokonaistoiminnan kattavaksi kriisinhallinnaksi.

Kriisijohtajan toiminnan sekä organisaation kriisinhallinnan yhdistävänä tekijänä voidaan nähdä myös vaatimus joustavuuteen. Zaccaron ja muut (1991) korostivat joustavuuden tärkeyttä kriisijohtajan toiminnassa, sillä se heijastuu suoraan organisaation kokonaisjoustavuuteen. Osaltaan joustavuuden vaatimus on korostunut entisestään, kuten strateginen joustavuus (ks. Rialti & muut, 2020) sekä superjoustavuus (ks. Evans ja Homan, 2020,) osoittivat.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä osiossa esitellään tavat, joilla Pro gradu -tutkielman tutkimus on toteutettu. Lisäksi on syytä esitellä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen teoreettista perustaa selventämään tässä tutkimuksessa tehtyjä valintoja tiedonkeruu- sekä analysointi menetelmissä.

4.1 Laadullinen tutkimusote tutkimuksen taustana

Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiöiden, tapahtumien, käsitteiden tai kokemusten kuvaamiseen sekä ymmärtämiseen syvällisin analysein. Laadullinen analyysi perustuu tutkittavien objektiivien keskuudessa vallitsevien eroavaisuuksien etsimiseen suhteessa vallitsevaan sekä vaihtuvaan muuttujaan. (Alasuutari, 2011, s.148.) Puusan ja muiden (2020, s.106) mukaan tutkimuksen toteuttaminen laadullisin keinoin painottaa kerätyn tiedon todellisuutta sekä sen luonteen subjektiivisuutta. Lisäksi laadullinen tutkimus edistää sekä lähentää tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutussuhdetta, jonka vaikutuksesta vastausten merkityksellisyys korostuu.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen kuvaileva ja selittävä lähestymistapa tarkasteltavaa kohdetta lähestyttäessä; sen avulla pystytään tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisemmin pyrkien saman aikaisesti selittämään niiden toimivuutta sekä tulkittavuutta. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko pystytään suuntaamaan pienelle ja rajatulle asiantuntija-alueelle; se mahdollistaa keskittymisen haastateltaviin, joiden ominaisuudet sekä tietous liittyvät tutkittavaan teemaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.140) korostavat lisäksi laadullisen tutkimuksen perustuvan ihmisten välisiin ymmärryssuhteisiin; tutkijan tulee pystyä ymmärtämään haastateltavien vastausten sisältö sekä muodostaa tutkimussisältö niin, että myös ulkopuoliset lukijat pystyvät ymmärtämään tutkimuksen tarkoituksen.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden perusta nojaa tutkittavan tapaan toteuttaa tutkimus, mutta myös analysoida saatuja tutkimustuloksia; tutkimuksen reliabiliteetti eli

toistettavuus kasvaa sitä enemmän, mitä monipuolisemmin ja syvällisemmin tutkija on onnistunut hyödyntämään keräämäänsä aineistoa. Alasuutari (2011, s.149) jakaa laadullisen tutkimuksen kahteen toisiinsa kytkeytyvään kokonaisuuteen; havaintojen pelkistämiseen sekä arvoitusten ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistäminen perustuu havaintojen tarkasteluun sekä -yhdistämiseen. Havaintojen tarkastelun kautta aineiston analyysissä keskitytään vain tutkimuksen kannalta oleellisiin ja merkittäviin seikkoihin, poissulkien teoreettisesta viitekehystä pois jäävän tiedon. Havaintojen yhdistäminen pyrkii edelleen supistamaan tehtyjä havaintoja tarkemmiksi kokonaisuuksiksi tunnistamalla aineistoissa esiintyviä yhteisiä piirteitä vallitsevaan teemaan liittyen.

4.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimukseen valittiin julkisella sektorilla työskenteleviä johtajia, joilla on kokemusta sekä tietämystä kriisijohtamisen luonteesta, mutta myös valmiudesta ja varautumisesta osana julkista organisaatiota. Haastateltavat muodostuivat kuntien sekä ministeriön toimijoista, jossa kunnista osallistuivat turvallisuuspäälliköitä, kaupunginjohtaja sekä ministeriöstä johtoryhmää. Yhteensä haastateltavia tutkimuksessa on mukana yhdeksän. Tutkittavia henkilöitä onnistuttiin keräämään ympäri Suomea, pyrkimyksenä tuoda mahdollisia alueellisuudesta johtuvia näkemyseroja osaksi tutkimusaineistoa.

Tutkittavia lähestyttiin sähköpostitse lähetetyllä saatekirjeellä, joka sisälsi tietoa tutkimuksen sisällöstä sekä toteutuvasta tietosuojalainsäädännöllisestä tutkimuksesta, korostaen haastateltavien anonymiteettiä. Lisäksi haastateltaville toimitettiin ennakkoon teemahaastattelurungon mahdollisuutena tutustua ja perehtyä kysymyksiin sekä niiden luonteeseen.

Tunnisteet	Ammattinimike
Haastateltava 1 (H1)	Valmiuspäällikkö
Haastateltava 2 (H2)	Turvallisuuspäällikkö
Haastateltava 3 (H3)	Turvallisuuspäällikkö

Haastateltava 4 (H4)	Turvallisuuspäällikkö
Haastateltava 5 (H5)	Turvallisuuspäällikkö
Haastateltava 6 (H6)	Turvallisuuspäällikkö
Haastateltava 7 (H7)	Turvallisuuspäällikkö
Haastateltava 8 (H8)	Kaupunginjohtaja
Haastateltava 9 (H9)	Ylijohtaja

Taulukko 1. Haastateltavien luokittelu

4.3 Tutkimusmenetelmät aineistonkeruussa ja analyysissä

Tutkielmassa tehty tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka avulla tarkastellaan tutkielmaan valitun teeman sekä ilmiön luonnetta. Tutkimuksen tutkimustiedon kerääminen toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu lukeutuu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin, perustuen strukturoidun kysymyssarjan muodostamisen pohjalta tehtyyn runkoon, mahdollistaen tutkittavan ilmiön ja teeman kokonaisvaltaisen tarkastelun haastateltavien näkökulmista saaduista havainnollistavista vastauksista. Teemahaastattelussa aineiston analysointia toteutetaan jakamalla saadut vastaukset teemoihin, tunnistamaan aineistosta löytyvää toistuvuutta aiheissa ja niiden merkityksissä, kuitenkin korostaen tutkijan oman tietopohjan riittävyttä tutkittavasta aiheesta. (Puusa, 2020, s.107.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu pystyttiin kohdentamaan johtajiin, joilla on riittävä asiantuntemus kriiseissä johtamisesta sekä varautumisen suunnittelusta julkisessa organisaatiossa.

Tutkimusaineisto kerättiin Teams-sovelluksen kautta etähaastatteluina. Puusa ja muut (2020, s.104) korostavat haastattelun sisältävän metodistisen edun haastateltavien henkilöiden valitsemisprosessissa; haastattelut mahdollistavat tutkijan valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on erityistä tietoa tai kokemuksia tutkittavista

ilmiöistä ja teemoista. Lisäksi haastattelun rakennetta luonnehditaan joustavaksi sen luonteen ja toteuttamistavan pohjalta; haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollistaa monipuolisen lähestymistavan niin kysymyksissä kuin vastauksissakin, syventäen tarkasteltavan teeman analysointia. Näin ollen haastattelut edistävät monimutkaisten ja vaikeiden teemojen sekä ilmiöiden tutkimista, sillä ne korostavat haastateltavan omia kokemuksia ja tulkintoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laadukkaasti tuotettu tutkimusasetelma sekä laajasti kerätty aineisto vaatii myös tutkijan kykyä hyödyntää ja analysoida tutkimustulosten sisältöä. Laadullisten tutkimusten analysointiin ei ole vain yhtä määrättyä keinoa, vaan vaihtoehtoja on lukuisia ja yleensä valinta tapahtuu tutkimuksen luonteen sekä sisällön perusteella. (Puusa, 2020. s.117.) Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä tutkimusaineiston analyysissä sekä tutkimuksen johtopäätöksissä tulosten tueksi tuodaan teoriaosuudessa esiintyneitä malleja ja teorioita.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) korostavat teoriaohjaavan sisällönanalyysin pyrkivän systemaattiseen käsitteiden tunnistamiseen sekä analysointiin, perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta aineistoa analysoidaan löytämällä teoriaan tukeutuvia merkityksiä sekä muodostamalla käsitteistön välillä esiintyviä suhteita. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4.) Erityisesti johtopäätöksissä esiintyy teoriaosuudessa käsiteltyjen teorioiden hyödyntämistä suhteessa tutkimusaineistoon, tukien analyysin kautta saatuja tuloksia. Johtopäätöksissä hyödynnetään myös vertailua tutkimusaineiston sekä teorian välillä.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään sisällönanalyysin kautta saatuja vastauksia. Tutkimustuloksissa analyysit jaetaan niiden teemojen mukaan, jotka teoriaosuudessa on esitelty. Aluksi tutkimustuloksissa esitellään havaintoja kriisien nykyisestä kokonaisluonteesta sekä eritellään tavat, joilla ne ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet. Toiseksi analysoidaan

5.1 Modernien kriisien luonne

Haastatteluissa kriisien koettiin muuttuvan globalisaation myötä leviämisherkeimmiksi sekä laajemmiksi. Modernien kriisien vaikutusten nähdään leviävän herkästi koko yhteiskunnan rakenteisiin, oli kyse sitten taloudellisesta-, sotilaallisesta- tai pandemiakriisistä. Lisäksi vastauksissa korostettiin suomalaisen yhteiskunnan aktiivista asemaa laajoissa globaaleissa verkostoissa, jonka seurauksena haavoittuvuus syntyviä kriisejä kohtaan luo tilanteen, jossa kriisien vaikutukset ulottuvat meille jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

On ollu rajotettuja asioita, globaali maailma aiheuttaa tällä hetkellä haasteita, on mikä sitten tahansa. Kaikki leviää joka paikkaan, on se sitte taloudellinen kriisi, sotilaallinen kriisi niinkun nyt on nähty tai tuollanen pandemia kriisi. (H1)

Ehkä kriiseille, että ne tulee tosi nopeesti, ne on tosi globaaleja, enää ei voi aatella, että tämmönen rauhallinen Suomi on missään kohtaan, että se on tavallaan ensimmäisenä meillä, koska me ollaan niin näissä globaaleissa verkostoissa, me ollaan moderni, niin me ollaan myös haavoittuvaisia mun mielestä tosi nopeesti. (H8)

Se ehkä kriiseistä, muuttuva ja monimutkaistuva turvallisuusympäristö avain siinä. Sit se, että nyt se tuntuu olevan jatkuvaa muutosta ja ne vaikuttaa niin moneen asiaan, että ei me voida periaatteessa yhtä tiettyä kriisiä hoitaa, ehkä se liittyy moneen muuhunki asiaan. (H2)

Kyllähän nää on ollu tämmösiä globaaleja, koko maailmaa koettelevia kriisejä nyt nää viime vuosien kriisit ja hyvin nopeita myös. (H7)

Digitalisaatio sekä ICT (engl. information and communication technology, myöhemmin tekstissä ICT) eli tieto- ja viestintäteknologia huomioitiin haastatteluissa merkittäväksi muutokseksi nykyisten kriisien luonteessa. Muun muassa ICT:n toimivuus ja globaalit tietoverkot määrittävät nykyisten kriisien sisältöä huomattavalla tavalla, sillä ICT voi toimia sekä häiriön aiheuttajana että kriisitilanteen ratkaisutyökaluna. ICT:n rooli nykyisissä kriiseissä koettiin laajentavan ja monimutkaistavan kriisien sisältöä, samalla kun turvallisuusympäristö etenee kohti haastavampaa olemusta. Lisäksi tieto- ja viestintäteknologia koetaan synnyttävän ihmisissä entistä enemmän turvattomuuden tunnetta, sillä sen koetaan lisänneen ihmisten tiedonjanoa erilaisista uhista.

Mennään 20 vuotta taaksepäin vuosi tuhannen alkuun, niin silloinki tietysti oli digitalisuudella merkitystä. Se pystyi jo aiheuttamaan häiriötä, mutta nykyisiin kriiseihin liittyy aivan älyttömän paljon sen ICT:n toimivuus, että joko häiriön aiheuttajana tai tilanteen ratkaisijana. (H3)

Et kyl se on muuttunu ja monimutkaistunu niinku kaikki kriisit tuntuu. Siel on nyt niin paljo erilaisii tekijöitä ja ne vaikuttaa niinku, jos vaikka tulee kriisi ja se tulee johonkin ja se vaikuttaa johonki ohjelmaan, vaikka ICT tälläseen asioihin, niin ne on niin laaja vaikutus, että ehkä se kriisien luonnetta kuvaisin, että se on muuttunu tässä muuttuvan ja monimutkaistuvan turvallisuusympäristön edetessä haastavemmaksi, niinku laajemmaksi. (H5)

Eräänlainen loogisuuden puute nähtiin myös uudenlaisena elementtinä moderneille kriiseille energiakriisin myötä.

Tää on kyllä aika ainutlaatuinen tää Venäjän hyökkäykseen liittyvä energiakriisi, koska me ollaan totuttu kylmänsodanki aikana ajattelemaan, että nämä energiasuhteet ois semmosia, jotka vahvistaa sitä niinku yhteistyötä ja suhdetta, sekä rauhanomaisten asioiden kehittämistä ja näin edespäin. Tää koppi on nyt heitetty ojaan kerta kaikkiaan ja kyllä se minutkin yllätti. En mä ois uskonu, että tämmöstä valtavaa taloudellista katastrofia aiheutetaan omalle maalle käynnistämällä sota ja energiasota. (H9)

Vastauksissa nähtiin myös kriisien luonteen sijasta muutosta yhteiskunnallisissa sekä organisatorisissa rakenteissa; energiakriisin sisältämät uhat ja riskit ovat pysyneet samanlaisina vuosikymmenten ajan, mutta sen vaikutukset nykyiseen, sähkön kautta

teknologistuneeseen yhteiskuntaan ovat kehittyneet merkittävämmiksi. Myös yksilöille kehittynyt sähköriippuvuus herättää aikaisempaa enemmän turvattomuutta. Lisäksi koettiin, että julkisen hallinnon taloudellisia sekä materiaalisia resursseja kriiseihin varautumiseen on vuosien saatossa heikennetty, vaikka nykyiset kriisit vaativatkin entistä parempaa ja aktiivisempaa varautumista.

Entistä pienemmissä häiriöissä yhteiskunta, tai vois sanoa, että kansalaiset kokevat turvattomuutta. Eli eihän nää merkittävästi erilaisia ole. Jos mietitään sähkökatko nyt tai 20 vuotta sitten niin sinänsä se ja sama sen yksittäisen ihmisen kannalta. Mutta nyt se vaikuttaa niin moneen asiaan, että enemmän se sähköllä käytettävien asioihin ja enemmän riippuvuuksia, se tuo ainaki turvattomuutta ihmisille. (H3)

Sitten nykyiset kriisit vaatisivat varautumista. Vaikuttaa siltä, että aikasemmin on ollut varattavissa resursseja niin taloudellisia kuin materiaalisia siihen, että varaudutaan kriiseihin ja nyky mallin mukaisesti tuntuu siltä, että ei kauheasti haluttaisiin ennakkoon kuitenkaan varautua, se on jonkun muun asia hoitaa, se on valtion asia ratkaista se ongelma ja nopeasti. (H3)

5.2 Energiakriisin vaikutukset julkisessa hallinnossa

Haastatteluissa tuli ilmi, että suurin osa haastateltavissa oli sitä mieltä, että energiakriisi ei ollut ennakoitavissa. Tämä oli selitettävissä esimerkiksi selvien ja näkyvien signaalien puuttumisella. Signaalien ja ennakkovaroituksen saamista vaikeuttivat laajat tietotulvat sekä erilaiset häiriöt, joiden seasta oli haastavaa löytää mahdollisesti konkretisoituvia konflikteja. Myöskään valmiussuunnittelussa tai varautumisessa ei oltu otettu huomioon energiakriisin kaltaisia uhkia tai riskejä. Lisäksi varautumisaika koettiin liian lyhyeksi riittäviin varautumistoimiin.

Ennakoitavuudesta, kun kysyit, että onko ollu mahdollista ajatella ennakkoon tällästä tilannetta, enpä oikein usko. Ehkä tässä niinku myös niinku valmiussuunnittelusta ja varautumisesta vastaavat ministeriöt ja valtion virastot oli aikalailla niinku yllätettyinä, koska Venäjän hyökkäys nosti markkinahintoja, heikensi saatavuutta. (H1)

Sanotaanko näin, että se että tämmönen konflikti, jonka kautta tää energiakriisi sitten synty, niin en nää nyt kovinkaan monen ihmisen pystyneen ennustamaan ja ennakoimaan sitä niinku kovinkaan paljon aikasemmin. Varautumissuunnitelmat,

niinkun niitä tavataan sanoa, niin nehän on ollu olemassa. Nehän on pelkkää paperia ja aina kun tulee kriisi, niin se on ihan jotain muuta mitä on pystytty ennakoimaan. (H9)

Haastatteluissa tuli kuitenkin myös ilmi näkökulmia, joiden mukaan energiakriisi oli ennakoitavissa ja sen tiedettiin tapahtuvan. Ennakoitavuus perustui haastateltavan aiempaan virkaan Puolustusvoimilla. Lisäksi energiaturvallisuusasioiden esiintyminen yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa ja riskiarvioissa vahvisti energiakriisin olevan ennakoitavissa, mutta riittävän ennakkovaroituksen puuttumisen takia energiakriisiin ei pystytty perusteellisesti varautumaan. Osaltaan varautumista energiakriisiin heikensivät laaja tietotulva sekä erilaisten häiriöiden analysoinnin vaikeus tunnistamaan konkretisoituvat uhat ja riskit.

Kyllähän me tiedettiin tää asia jo ihan tasan tarkkaan, että näin tulee käymään ja esimerkki siitä, että meillä on Nord stream -hanke tuolla, niin tuolla välimerellä vastaavanlainen hanke poliittisista, turvallisuuspoliittisista syistä niinku laitettiin jäihin ja Suomessa otettiin erilainen ajattelu siitä, että se ei oo tota noin niin turvallisuuspoliittinen aihe ja nythän se nähdään, että on se. (H2)

Ennakoinnilla, jos ajatellaan, että oliko eväitä varautua, niin kyllä olisi ollut eväitä varautua. Sitten taas tälläseen ennakointiin liittyy tämmönen ennakkovaroituksen antaminen, eli saatiinko riittävää ennakkovaroitusta, niin tässä on vähän sellanen ongelma, että on aika paljon kaikenlaista tällästä tietotulvaa ja erilaista häiriöitä, joista on tosi vaikea bongata, että mitkä on sellasia, jotka oikeasti konkretisoituu. (H3)

Haastatteluissa tuotiin esille energiakriisin lisännen julkisten organisaatioiden tarvetta uusille investoinneille. Hankituilla varavoimajärjestelmillä pyritään turvaamaan kriittisten kohteiden toimivuutta keskeytyksettä mahdollisten sähkökatkosten varalta, kuten valtakunnan- tai jakeluverkoston osan toimivuuden keskeydyttyä. Lisäksi investointeja sekä niihin liittyvää kokonaisturvallisuutta on energiakriisin myötä aloitettu tekemään myös yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. Kriittisiä kohteita, kuten sairaaloita, on jouduttu konkreettisin toimin turvaamaan varavoimalla mahdollisten energiakatkosten tapahtuessa.

Me ollaan myös koottu, tai hankittu jo aiemmin erilaisia varavoimajärjestelmiä ja niitä on nyt tilattu lisää ja tehty kytkentöjä kriittisiin kohteisiin, jotka voi sitte keskeytyksettä toimia, mikäli tulee joku sellanen tilanne, jota me olemme siis joutuneet myös miettimään. (H1)

Sit toinen, joka johti siitä henkisestä heräämisestä niin se toinen vaihtoehto, niin me jouduttiin menemään tosi pieniin, niinku yksityiskohtiin, vaikka puhutaan jostain valtionhallinnosta niin lopunperin tehdään se niinku kokonaisturvallisuus tuolla kentällä. (H7)

Haastateltavien mukaan energiakriisi on pakottanut julkiset toimijat myös energiansäästötoimiin. Energiansäästöä varten on jouduttu luomaan erilaisia suunnitelmia, joilla varaudutaan eri asteisiin säästötoimiin. Julkinen hallinto on toiminut lisäksi energiakriisin aikaan energiansäästötoimissa esimerkkinä kansalaisille sekä osaltaan toimillaan kehottanut myös asukkaita ryhtymään energiansäästöön. Energiasäästöä on toteutettu konkreettisin toimin, esimerkiksi rakennusten lämpötilojen laskemisella sekä erilaisilla investoinneilla.

Me ruvettiin tekee tämmöstä energiasäästöä, tavallaan kahden korin taktiikalla, että meillähän oli ensimmäinen kori, mitä tehtiin hyvinki laajasti meillä, missä me tietysti kuntana yritetään säästää. Sitten tietysti viestiä, että kuntalaiset säästää sähköä, mitä tehtiin tietysti valtakunnassa hyvin. (H5)

Tällänen, varmasti vaikutukset ylipäänsä siihen niinku sen energian säästäminen, se on varmaan niinku mikä on pitemmän päälle jää elämään ja jos julkinen sektori säästää niin se on väkisin esimerkkinä kansalaisille. (H4)

Jos otetaan varautumisen ja valmiuden näkökulmaa, niin se tarkoittaa hyvin pitkälle sitä, että me suunnitellaan mitä me tullaan tekemään mikäli tulee katkoja. Me ollaan suunniteltu sitä, että millä tavalla me pystytään osaltamme osallistumaan energian säästöön, energian kulutuksen laskemiseen siis ja se tarkoittaa sitä, että siellä on yksittäisiä kohteita jossa tehdään erilaisia toimenpiteitä. (H1)

Lisäksi haastatteluissa todettiin, että energiakriisi on korostanut sekä lisännyt poikkihallinnollisen yhteistyön merkitystä. Viime vuosien kriisit ovat osoittaneet sen, että yksittäiset toimijat pystyvät entistä vähemmän ratkaisemaan kriisejä yksin, joten

yhteistyö ja verkostoituminen ovat osoittautuneet merkittäväksi keinoksi selviytyä kriisitilanteista.

Sitten, jos ajatellaan tätä energiakriisiä, niin ehkä tämmöinen, tulee johtamistarpeisiin liittyvät asiat, yhteistyöasiat tälleen poikkihallinnollisen yhteistyön merkitys, se on korostunut entisestään niinku julkisella, tai julkisen sektorin näkökulmasta, tai ainaki meidän kunnan näkökulmasta. Tietysti muista kunnista ei niin paljon viitti sanoo, mut meidän kunnan. Ehkä se, että kukaan ei pärjää omillaan. (H5)

5.3 Yksilön käyttäytymiseen perustuva kriisijohtaminen

Haastateltavat kokivat tilannetietoisuuden merkittäväksi osaksi onnistuvan kriisijohtamisen luonnetta. Tilannekuvan muodostaminen toimii edellytyksenä todenmukaisen tilannetietoisuuden sekä tilanneymmärryksen rakentamiselle. Lisäksi tilannekuvan luomista pidettiin pohjana kriisiymmärrykselle ja riskianalyysin tekemiselle; kriisijohtajan tulee kyetä hahmottamaan kokonaistilanne yksityiskohtien sijaan, sekä kyetä luomaan toiminnallaan organisaation ydinryhmän kattava ja yhdentävä tilannekuva.

Siinä on se johtaminen kokonaisuutena, sitten sulla täytyy olla tilannekuva, tilannekuvasta täytyy mennä tuonne tilannetietosuuteen ja sit yksilönnäkökulmalta niin tilanneymmärrykseen. (H2)

Ymmärretään ne kriisit, ymmärretään ne riskit. Tehdään riittävän hyvä riskianalyysi, tehdään mahdollisesti turvallisuussuunnitteluakin siinä samalla koska sekin on yks merkittävä kriisijohtamisen aihe. Osallistutaan niihin suunnitteluihin ja ollaan niissä mukana. (H1)

Johtajalla täytyy olla kyky hahmottaa oleellinen ja ottaa yksityiskohtien sijasta sen kokonaisuuden hallinnan ajatus käteensä niin että millä tavalla hän hakee siinä johtamisessaan sen että kaikki se ydinryhmä joka on siihen ympärille tueksi koottu jokainen omalta, oman toimialansa johtajuutta esimerkiksi perustava henkilö niin että kaikilla on sama tilannekuva. (H5)

Lisäksi johtajat kokivat haastatteluissa rauhallisuuden merkittäväksi ominaisuudeksi kriisijohtamisessa. Rauhallisuuden koettiin vaikuttavan esimerkiksi viestinnän

loogisuuteen sekä seurattavuuteen, mutta sillä on vaikutusta myös koko organisaation rauhallisuuteen, sillä kriisijohtajan käyttäytymisen nähtiin säteilevän johtoportaan kautta koko henkilöstöön. Rauhallisuuden omaavan kriisijohtajan tulee kuitenkin pystyä toimimaan nopeasti ja kylmäpäisesti; kriisitilanteissa vaaditaan harkintaa ja malttia, mutta sen lisäksi myös nopeutta päätöksissä sekä toiminnoissa.

Noo varmaan kriisijohtaminen joka tavassa, että säilyttää rauhallisuuden, tai se rauhallisuus vaikuttaa sen viestinnän loogisuuteen ja seurattavuuteen, elikkä minusta hyvä kriisijohtaminen on se että ne johtajat kriisissä, he viestisivät kriisissä sen että miten sinä puhut ja miten sinä käyttäydyn ja toimit, niin se säteilee kokonaan alas. (H8)

No ehkä päällimmäisenä itellä tulee tai kriisijohtajan ominaisuuksia kuitenkin tommonen rauhallisuus tai rauhallisuuden säilyttäminen. (H7)

Mitä se sitten edellyttää johtamiselta niin se edellyttää nopeaa tilannekuvan luomista. Kylmäpäisiä päätöksiä jotka tehdään nopeasti mutta ei hätäsesti. Se edellyttää valmiutta myös maksaa tarvittaessa erilaisista asioista ilman että viimeeseen asti mietitään että onko tää kannattava investointi vai ei koska joskus on vaan pakko tehdä tämmösiä liikkeitä. (H9)

Kriisijohtajalta vaaditaan myös selkeää johtamista esimerkiksi päätöksenteko- ja tehtävänantokyvyn muodossa. Päätöksenteon tulee olla selkeää, sillä muuten ohjeiden epäselkeys ja roolien määrittäminen heikentää, mutta myös sekavoittaa organisaation päivittäistä kriisinhallinnallista työtä.

Päätöksentekokyky. Pitää pystyä sovittamaan sitä toimintaa ja sitten se, että kuka vastaa mistäkin eli jakamaan sitä tilannekuvaa sekä osallistamaan. (H7)

Sit se selkee tehtävänantokyky ja sitten se luottamus ennen kaikkea siinä organisaation sisällä. Täytyy pyrkiä osallistumaan erilaisiin koulutuksiin, jossa sitä omaa osaamista kriisijohtamiseen kasvatetaan, omaa näkemystä siihen kokonaisturvallisuuden käsityksiin ja käsitteisiin luodaan ja niin poispäin. (H1)

Lisäksi haastatteluissa painotettiin verkostomaisuuden tärkeäksi osaksi onnistuvaa kriisijohtamista. Verkostomaiseen toimintaan sisällytettiin esimerkiksi taidon haalia

tietoa sekä muodostaa kerätystä tiedosta tilanneymmärrys. Myös poliittisten toimijoiden huomioiminen kuntakentän toiminnassa luettiin osaksi kriisijohtajan verkostoitumistaitoja, mutta myös verkostoitumisen halu ja kyky nähtiin tärkeinä edellytyksinä verkostomaiseen työskentelyyn.

Kriisijohtaminen mielestäni sisältää sitä nopeaa tilanneymmärryksen saavuttamista ja nopeaa päätöksentekoa ja verkostomaista toimintaa. Hyvää viestintää, laadukasta ja nopeaa viestintää niin sisäisesti kuin julkisesti. Varsinkin tässä julkisessa täytyy korostaa sitä ulospäin tapahtuvaa viestintää. (H2)

Kriisijohtamiseen liittyy kuntakentässä myös se poliittisten elimien huomioimisen ja se kuuluu hyvän kriisijohtajan ominaisuuksiin mutta niputtaisin sen tälläseen verkostomaiseen toimintaan eli hyvä kriisijohtaja haalii tietoa ja muodostaa niistä tilanneymmärryksen. Jotta se tiedonhaaliminen onnistuu se vaatii verkostomaista toimintaa huomioiden sen poliittisenki kentän ja tuota se vaatii sitä hyvää viestintää. (H3)

Sitten on verkostot ja verkostoitumisen kyky ja halu ja verkostojen luominen ja niissä toimiminen. Se on merkittävä asia silloin kun puhutaan kriisijohtamisesta niinku yleensä kaikessa johtamisessa. Sitte täytyy osata myös erottaa se että koska on kriisijohtamisen paikka, koska johdetaan sitä muuta tavallista tekemistä. (H9)

5.4 Julkisen hallinnon varautuminen ja ennaltaehkäiseminen

Varautumista pidettiin keskeisenä keinona organisaation kriiseihin kohdistuvassa kriisinhallinnassa. Varautumista tulee tehdä erilaisin suunnitteluin, kuten valmius- sekä varautumissuunnittelun kautta. Lisäksi organisaatiossa tehtyjä suunnitelmia tulee harjoitella, pyrkimyksenä konkretisoida suunnitelmat myös käytännön varautumiseen. Varautumisen nähtiin myös jakautuvan niin fyysiseen- kuin henkiseenkin varautumiseen, korostaen erilaisia kriisinhallinnallisia toimenpiteitä, mutta myös mentaliteettia.

Joo siis lyhyesti sanottuna, kriisin analyysit, siltä pohjalta valmiussuunnittelu ja varautumisen suunnittelu ja siltä pohjalta valmiuden luominen, siinä mun mielestä ne kolme ydintä. Täytyy tietää, mitkä on ne todennäköiset kriisit, mikä niitten todennäköisyys on, mikä on se meidän rooli tälläsessä tilanteessa. Ja sitten se valmius siihen luodaan erilaisilla hankinnoilla, investoinneilla, koulutuksella ja harjoituksella. (H1)

Mä pistäisin ykköseksi nämä asiat, eli varautuminen ja harjottelu eli tavallaan se mitä me ollaan tehty aina ja se on ehkä näistä kuitenkin se sitten ykkönen, jos tämmösiä ennaltaehkäisykeinoja ajatellaan. (H5)

Tään voi jopa pelkistää niin että fyysinen varautuminen, henkinen varautuminen eli resilienssimielessä ollaan ikään kuin siinä mentaliteetissa että kyllä, meillä on keinot ja me pystytään ja kerrotaan se kansalle. (H9)

Lisäksi verkostoituminen liitettiin tärkeäksi osaksi organisaation varautumista. Verkostoitumisen kautta organisaation kriisinhallinta tehostuu lisääntyneen tiedonsaannin kautta, mutta se lisää myös kriisitietoisuutta mahdollisista uhista ja riskeistä, joita organisaatioympäristössä vallitsee.

Jotenki semmonen, tai ylipäänsä varautuminen, valmiussuunnittelu, kriisissä pärjääminen, ei oo sellanen yhden mielen juttu vaan verkostotoimintaa ja yhteistoimintaa, niin sitten kun sulla on ne verkostot ja verkot vesillä niin se todennäköisesti näiden verkostojen kautta kuulet et kaikennäköstä mikä ehkä vois, mihin kannattais varautua ja mikä ehkä vois muodostua kriisiksi, niin ehkä rupeet varautumaan siihen. (H1)

Yhteistyön kehittäminen, mä tuon sen joka kohassa, eli yhteistyö omassa organisaatiossa, miten me toimitaan alueellisesti, siitä lajemmin, yhteistyönkehittäminen varautumisessa. (H4)

Myös organisaatiossa tapahtuvaa kommunikaatiota ja viestintää pidettiin keinona ennaltaehkäistä piileviä uhkia sekä riskejä. Kriisiviestinnän koettiin vaativan suunnittelua, mutta sen lisäksi myös tehtyjen suunnitelmien harjoittelua. Lisäksi kansalaisten aktiivinen tiedottaminen kriisitilanteessa osoitettiin merkittäväksi tavaksi ennaltaehkäistä kriisin negatiivisten vaikutusten kehittymistä yhteiskunnassa.

Jälleen kerran viestintä ja kommunikaatio, että se mitä mä pidän aiheellisena ja se, mitä tehdään, on tämmönen kriisiviestinnän sekä suunnitelmien tekeminen että harjoittelu. (H5)

Sitten varmasti tämmösiä ennaltaehkäisyn keinoja on sitten kuitenkin se ihan tavallisten kuntalaisten, kansalaisten semmonen säännöllinen tiedottaminen, ei

pelottelu koska se ei oo minusta oikein että saadaan ihmiset pelkäämään, mutta semmonen tietynlainen, siinä onkin sitten että mitenkö sen sanoittaa, mutta minusta sen pitää olla riittävän selkeä. (H2)

Haastatteltavien mukaan julkisten organisaatioiden ennaltaehkäiseminen perustuu vallitsevaan kriisitietoisuuteen sekä sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Julkisten toimijoiden tulee tunnistaa organisaatioympäristön uhat ja riskit, jotka koetaan potentiaalisiksi kehittyä kriiseiksi. Kriisitietoisuus koettiin myös välttämättömäksi, sillä varautumisen ja valmiuden tuottaminen ovat julkisen hallinnon velvollisuuksia kriisitilanteissa. Myös aktiivinen uhkien ja riskien analysointi erilaisin keinoin nähtiin tärkeäksi osaksi organisaation kriisitietoisuuden ylläpitämiselle, sillä ennaltaehkäisemistä ei voi toteuttaa ilman, että ymmärretään uhkien ja riskien luonne sekä sisältö.

Kuntien varautuminen perustuu siihen, että ensiksi tunnistetaan ne riskit ja niin, että tunnistetaan ne riskit, jotka ulkopuolelta voi tulla ja tunnistetaan ne omat toiminnot, mitkä pitää ylläpitää. Toisaalta ollaan silleen monimutkaisessa tilanteessa, että meillä on velvollisuus varautua, velvollisuus tuottaa valmiutta myös niissä häiriötilanteissa. (H5)

Sitten kun tulee niitä pikkusia havaintoja, niin siinä järjestelmässä pitäis olla joku tekoäly tai sitten ihmisen äly tulkitsemassa niitä vastauksia, että onko tässä joku isompi trendi nyt tulossa meidän lähellä. Sitä kautta niinku niitä pikkuasioita pitää paikata sen takia, että turvallisuuden tunne paranee, jolla näytetään se, että järjestelmä toimii. (H2)

Lisäksi ennaltaehkäisevän toiminnan koettiin olevan lähtöisin organisaation omista rakenteista ja kulttuurista. Ennaltaehkäisevää ja varautumista tukevaa toimintaa tulee sisällyttää osaksi organisaation perustehtäviä, luoden eräänlaista turvallisuuskulttuuria arkiseen toimintaan.

Se, ettei monet ihmiset niinku pahuuttaan sitä tee ettei ne tee turvallisuus asioita ja varautumisasioita, vaan organisaatiot on niin ohuita et ihmiset ei kerta kaikkiaan jaksa kun niillä on se päivätö niin tehdä varautumista ja valmiutta. Sen takia, jos mietin tärkeimpiä asioita niin tää varautuminen ja valmius täytyis saada sinne niin sanottuun linjaorganisaatioon ja siihen jokapäiväseen toimintaan. (H2)

Osaltaan ennaltaehkäisevää toimintaa koettiin olevan myös investointeihin ja materiaalihankintoihin keskittyvää varautumista; varautumiseen varattua materiaalia tulee kyetä aktiivisesti seuraamaan niiden määrän ja laadun mukaan, sekä tarvittaessa päivittää.

Ihan niitä materiaalihankintoja. Jos koronaan liittyen, niin ne on ollu ihan maskeja ja muuta. Sillonki kunnille tuli velvoite jakaa maskeja vähäosaisille. (H7)

Ennaltaehkäisyyn on minusta semmonen materiaalivarautuminen, että nyt muistetaan esimerkiksi kaikki naamamaskikysymykset, kaikki muu että tähän niin kaikkee ei voi hankkia ja materiaalihankinnat vanheneeki. Mutta tietynlainen semmonen, sanotaanko hankintoihin, me ollaa kuitenkin julkisia toimijoita niin hankinnat on hyvinki juridisia prosesseja. (H8)

Haastattelussa tutkittiin, millä tavoin julkisen hallinnon kriisinhallinnalliset työkalut ovat kehittyneet viimeisimpien kriisien aikana. Muutosta on havaittu erityisesti verkostomaisen toiminnan edistämässä ja merkityksellistämässä; modernien kriisien luonteiden ollessa laajoja ja monialaisia, synnyttää se tarvetta yhteistyön kautta muodostettuun tapaan kerätä tietoa sekä levittää saatua informaatiota myös oman organisaation ulkopuolelle. Verkostomaisuuteen liittyy myös luottamusta muiden organisaatioiden kriisitoimijuuteen riskien ja uhkien analysoinnissa. Lisäksi poikkihallinnollista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa korostettiin esimerkiksi strategioiden luomisessa ja harjoittelemisessa.

Verkostomainen toiminta, että niissä verkostoissa käsitellään uhkia ja arvioidaan niitten muodostamia riskejä. Että kun me emme itse pysty tunnistamaan sitä, että mitä riskejä jokin uhka muussa organisaatiossa aiheuttaa, mutta kun me tiedetään etukäteen, että se muun organisaation toimija, toimimisella tai toimimattomuudella on vaikutus siihen meidän organisaatioympäristöön. (H3)

Jos ajatellaan meidän kaupunkia, niin tällänen kuntaverkosto, se on yks. Eli edelleen tämmöstä perusjuttua, meidän pitää kuntana luottaa tämmöseen mitä alueellisessa ja valtiollisessa riskiarviossa tehään, ja onhan meillä totta kai omiaki, mutta tavallaa siitä lähteä, että tehään hyvin ja me myös toimitaan sen mukaan. (H8)

Kyllä tämmönen kansallinen ja valtiollinen riskihallintatyö, ja sitten siihen liittyvä poikkihallinto yhteistyö, yhteiskunnan turvallisuusstrategia, yhteiset suunnitelmat meillä ja toimijoiden kans yhdessä ja niitten läpikäyminen. (H9)

Viimeaikaiset kriisit ovat tehostaneet mahdollisesti syttyviin kriiseihin liittyvien signaalien seuraamista sekä analysointia. Haastateltavien organisaatioissa on pyritty helpottamaan sekä kannustamaan toimijoita ilmoittamaan mahdollisista heikoista signaaleista. Myös uhkien ja riskien analysoinnin tärkeyttä korostettiin entistä tärkeämpänä keinona ennaltaehkäistä kriisien vaikutuksia; järjestelmällisyys kriisianalyyysien prosesseissa tekee kokonaisvarautumisesta tehokkaampaa. Haastatteluissa korostettiin kuitenkin henkilöstön kouluttamisen lisätarvetta liittyen mahdollisten kriisignaalin analysoinnissa.

Olemme luoneet matalan kynnyksen keinoja ilmoittaa erilaisista riskeistä. Viime vuonna ensimmäistä kertaa kokeiltiin sellaista että hilp – riskejä eli korkea vaikutus, matala todennäköisyys vaikutuksia kysyttiin koko konsernilta tarkoittaen että konserniyhtiöiltä jokaiselta tuli oma vastauksensa. (H4)

Me kaikki tiedetään, miten me ruvettiin miettimään, että syttyykö se sota vai ei, sehän on vähä sen tyyppistä, että ensin tulee hyvin heikkoja ja arvailevia signaaleja että mitä tässä voin nyt kaikenlaista kehitysvaihtoehtoja olla. Se on vaan tämmöstä tiedon ja kokemuksen keräämistä ja jossain vaiheessa asioita tulee sitten ilmiselviä, mutta pitäis pyrkiä ennakoimaan näitä asioita. (H5)

Sitte on katottu ne uhkat ja riskit, sitten tulee se päätöksenteko, seurataan sitä päätöksentekoa. Aina jää tottakai jäännösriskejä, tulee uusia riskejä, sitten analysoidaan. Semmonen perusprosessi ois hyvä tai sitte riskienhallintaprosessi, joku järjestelmällisyys pitäis olla. Kyllä mä niinku itte ajattelen sen, sellanen analysointikoulutus, niin sitä pitäis saada lisää. (H1)

Julkisen hallinnon ennaltaehkäisemisessä havaittiin myös uudenlaisia elementtejä varautumisen luonteessa; kyberturvallisuuden kohtaamat uhkat ja mahdollisuudet ovat muokanneet ennaltaehkäisemisen kenttää osaltaan monimutkaisemmaksi sekä laajemmaksi, joka vaatii erityistä tarkkuutta ja valmiutta organisaatioiden riskienhallinnassa.

Tässä on se kyber vaikuttamisen ja hybrdivaikuttamisen uhka aina olemassa ja se on itseasiassa se mikä on muuttunu viimesinä vuosikymmeninä ihan eri tasolle. Ainahan sitä hybrdivaikuttamista on ollu mutta nyt se on tavallaan liian helppoa ja siinä pitää olla tosi nopee toimimaan johdonmukaisella ja oikealla tiedolla. Se on se mikä on viime vuosina muuttunu. (H2)

5.4.1 Joustavuus ja kommunikaatio

Haastateltavat kokivat, että julkisen hallinnon joustavuus on vuorovaikutussuhteessa siihen, kuinka organisaatio on valmistautunut ja harjoitellut muutos- ja kriisitilanteita. Joustavuus koettiin olevan myös kiinni johtajan toiminnasta, sekä siitä, kuinka hyvin organisaation henkilöstö on onnistuttu motivoimaan joustavuutta vaativiin tilanteisiin. Lisäksi organisaation kokema rasitus ja sisäiset kriisit, jotka vaikuttavat organisaation henkiseen pääomaan alentavasti, voivat heikentää organisaation joustavuutta.

Rakenteiden muuttaminen on aina vaikeeta ja se tarkoittaa mun mielestä niinku toimintojen muuttamista, eli toimintojen siirtämistäki ehkä, mutta se että kuinka nopeesti, niin se on kiinni aivan täysin siitä että millä tavalla nää valmius ja varautumisasiat on suunniteltu, miten ne on harjoteltu, miten se johtaminen on siellä niinku hanskassa ja kuinka sitoutunutta porukka on, se on siitä täysin kiinni. (H1)

Elikkä minusta se, että jos perusasiat kunnassa tai julkisella sektorilla, mikä se sitten millon onkaa, niin jos perusasiat on niinku perus hyvin, niin mä luulen että sitä joustoa voi löytyä paljonkin jos sitä on harjoteltu, mutta jos organisaatio on ennalta sanotaanko perusrasitettu ja sanotaan vaikka että siellä on ollu pidemmän aikaa sisäisejä kriisejä. (H2)

Johtajat kokivat haastattelussa myös mukautumisen olevan merkittävä osa joustavuuden toimivuutta. Koronapandemia osoitti kykyä muuntautumiseen, jossa työntekijöiden rooleja ja työnkuva pystyttiin joustavasti muokkaamaan ympäristön tarpeiden vaatimalla tavalla. Lisäksi haastatteluissa korostettiin mukautumiskyvyn olevan kehitettävissä pitämällä mukautumisen aihetta esillä, esimerkiksi harjoittelemalla. Julkisen hallinnon joustavuus perustuu myös siihen, että valmistautudutaan ottamaan kriisi vastaan erilaisena, kuin se on alunperin suunniteltu ja harjoiteltu olemaan.

Joustavuus rakentuu siihen, että on toisaalta kyky ymmärtää, et mikä ei oo tärkeää. Elikkä vähemmän tärkeistä toiminnoista saatiin suorituskykyä siirrettyä aivan poikkeuksellisiin toimintoihin. Pysäköinninvalvoja oli jakamassa ruokaa, koska oli etäkoulu ja etäkoululaisille piti saada ruokapussukat jaettua, kiinteistöhuollon ihmiset oli samassa hommassa. Opettajat pysty melkein, vois sanoa sormia napsauttamalla luomaan mallit, mitenkä pyöritetään etäkoulua. (H3)

Toisaalta ei tarvitse tietää mistä kaikesta pitää selvitä vaan pitää olla vaan kyky mukautua. Tää ratkastaan sillä että aihetta pidetään paljon esillä ja säännöllisesti harjoitellaan sellaisissa harjoituksissa missä tehdään jotain muuta kuin sitä omaa toimintaa. (H5)

Haastatteluissa nostettiin esille julkisen hallinnon joustavuuden vaativan myös koko organisaation sektorien yhteistyötä; julkisen organisaation ketteryys vaatii niin ylijohdon kuin poliittisenkin johdon osallistumisen kriisitilanteissa.

Ehkä aluks sanosin kokemuksesta nyt kolmessa isossa kriisissä, niin yllättävää ketterä oli meillä organisaatio, että tota vaikka aina ajatellaan, että tämmönen julkinen iso toimija, niin ei välttämättä aina oo, mutta meillä oli yllättävänkii ketterä. (H4)

Haastattelussa esiin tulleissa vastauksissa todettiin kommunikaation olevan keskeinen keino muodostaa tilannekuva sekä tilannetietoisuutta organisaatiossa. Haastatteluissa korostettiin myös tilanneymmärryksen muodostuvan yksilöiden kautta käydystä kommunikaatiosta, sen sijaan että keskitytään organisaation tapaan kommunikoida. Lisäksi kommunikaation toimimisen takeena pidettiin oikean tilannekuvan muodostamista; jos muodostettu tilannekuva on väärä, on sen pohjalta käytävä kommunikaatio ja viestintä harhaanjohtavaa.

Siihenhän se perustuu. Jos me verkostokeskeisesti lähetään miettimään tätä asiaa, niin eihän voi olla sitä tilannekuvaa tai tilannetietosuutta eikä yksilön tilanneymmärrystä, jos me ei keskustella. (H2)

Ainut tietysti tälläset kommunikaatio, mikä siinä on tällä hetkellä semmonen haaste, niin on varmasti tämmönen tilannekuva, onko meillä oikeeta tilannekuvaa valtakunnallisesti. Et kyllä mä, tää on kaikkein tärkeä asia siellä, kommunikaatio ja viestintä, nää asiat. (H6)

Myös tiedon jakamista organisaation sisällä pidettiin tärkeänä osana organisaatioymäristössä käytävässä kommunikaatiossa. Erytisesti yksilön vastuu hyödyllisen tiedon löytämisessä sekä sen jakamisessa korostuu tiedonjako kommunikaatiossa, mutta velvoittaa samalla ymmärrystä organisaation rakenteista ja toimijoista; tietämyksen ja tuntemuksen laajentaminen pois omista työtehtävistä organisaation muihin sektoreihin edistää hyödynnettävän tiedon jäsentämisen ja tätä kautta koko organisaation resilienssiä.

Meidän pitää jakaa tietoa, eli kun mä luen jostain jonku artikkelin, vaikka sähkösaantiin liittyen, niin mä tiedän, että muut ei seuraa sitä, niin mä lähetän sen niille kavereille tiedoksi. (H2)

Lisäksi kommunikaatio nähtiin itsessään ennaltaehkäisevänä toimintana. Kommunikaatiolla nähtiin merkittävä rooli kuntien välisien mainekriisien ennaltaehkäisijänä, jossa syntyneet ja levinneet huhut voivat muodostaa kriisin. Myös energiakriisin ratkominen ja sen kehittyminen nähtiin osaltaan kommunikaatiota käyttäen ennaltaehkäistyksi; julkisen hallinnon riittävä ja suora viestintä ohjeistaen asukkaita energiakriisin velvoittamiin toimiin on ennaltaehkäissyt mahdollisen sähköpulan syntymisen.

Noin päin katottuna sillä on iso merkitys, organisaatioitten välisessä viestinnässä vois tuota ennaltaehkäisyä mieltä niinki päin, että oikea-aikaisella laadukkaalla viestinnällä voidaan ehkäistä jossain organisaatioissa kriisin syntymistä. Nyt, jos kaupunki viestii oikea aikaisesti jostain asiasta niin, että siitä ei tämmönen mainekriisi lähe muodostumaan. Eli kaupungilla on aikamoinen rooli näiden huhujen alas ampumisessa ja tuota erilaisten tilanteiden sanottamisessa niin, ettei siitä muodostu kriisiä. (H3)

Täysin keskeinen osa sitä kriisin hoitamista, sekä tietyllä tapaa sitä ennaltaehkäisyä. Vois sanoa, että tässäkin tää energiakriisi, itekki havahtuu, että voi melkeimpä sanoa, että eikö tää sähköpula oo melkeimpä kommunikaatiolla hoidettu, ettei sitä sähköpulaa oo tullu. Kun on kerrottu, et tämmönen vaara on, niin ihmiset on ruvennu säästämään kulutusta, niin homma on hoitunu oikeestaan pelkällä viestinnällä. (H4)

Eli tavallaan tämmösessä kriisitilanteessa korostuu se, että paljon liikkuu erilaisia huhuja ja jokaisella on joku mielipide ja sitte lähtee joku väärä tietokin helposti leviämään. Niin se, että pyritään siihen, että tämmöinen julkinen organisaatio pystyy antamaan sitä oikeaa tietoa ja oikea aikaisesti. (H7)

Haastateltavat korostivat organisaation sisäisen- sekä ulkoisen viestinnän tärkeyttä kommunikaatiossa. Organisaation sisäinen viestintä todettiin tehokkaimmaksi silloin, kun kommunikaatioympäristö on avoin ja tukee sen henkilöstöä vuorovaikutussuhteisiin, esimerkiksi kahvitaukojen yhteydessä. Organisaation sisäisessä- sekä ulkoisessa viestinnässä tulee myös pystyä toimimaan mahdollisimman suorapuheisena; myös mahdolliset negatiiviset asiat pitää ilmoittaa organisaation tietoon sellaisinaan, ilman faktojen muuntelua. Lisäksi viestintäkanavien laajuus ja monipuolisuus korostuu kriisiviestinnässä, sekä siinä, kuinka hyvin asukkaita ja muita toimijoita saavutetaan informaatiolla.

Sisäsen ja ulkosen viestinnän rajapinnat ja miten sitä tehdään. Kaikessa toiminnassa, oli se mitä tahansa, niin johtaminen, tai tää nii viestinnän osuus on merkittävä. Jos sitä ei oo, niin me kyykähdetään ihan varmasti ja sen takii yhdessä tutkimuksessa oli sanottu, et ”Jos organisaatio rationalisoi toimintaansa, niin kahta asiaa ei kannata rationalisoida: aamun ja iltapäivän kahvitauot”. (H2)

Organisaation sisäisellä voin tarkoittaa vaikka nyt oman osastoni informaatiota ja tän tyyppistä, niin mä oon ainaki kokenu ja saanut myös hyvää palautetta siitä, että ne asiat kerrotaan just niinkun ne on. Tää on niinku työyhteisön sisällä äärimmäisen tärkeä juttu, mut semmonen niinkun suora ja rehellinen kommunikaatio ulkosissa suhteissa on tärkeitä. (H9)

Meidän nettisivut pystytään muuntamaan semmoseksi, että ne tukee kriisiviestintää. Voidaan tehdä sellasia nostoja helposti. Lisäksi meillä eri somekanavat, näissä ollaan kehitytty tosi paljon ja yritetty kuunnella myös nuoria. Sitten nää perinteiset radiot ja lehdet ja tiedotustilaisuudet, me tavotetaan meidän asukkaita ihan todella hyvin. (H7)

6 Johtopäätökset

Nyky-yhteiskuntaa voidaan luonnehtia kriisialttiiksi, josta esimerkkinä voidaan pitää hyvin lyhyessä ajassa tapahtuneet laajat kriisit. Globalisaatio ja verkostomaisuus ovat luoneet tilanteen, jossa modernit kriisit leviävät eri yhteiskunnallisiin rakenteisiin hyvinkin nopeasti ja niiden vaikutukset näkyvät niin julkisen hallinnon rakenteissa kuin yksittäisten ihmisten arjessa. Kriisit, kuten koronapandemia, Ukrainan sota ja energiakriisi ovat osoittaneet konfliktien monimutkaisuuden, vaatien tehokkaita, mutta samalla harkittuja ratkaisuja. Julkinen hallinto onkin ajautunut tilaan, jossa kriisijohtaminen sekä varautumissuunnittelu on muotoutunut osaksi organisaatioiden perustoimintaa.

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia ne tavat, jolla julkinen hallinto pyrkii ennaltaehkäisemään sekä varautumaan mahdollisiin kriiseihin. Tutkimuksen kontekstiksi valikoitui energiakriisi, jota tutkittiin Duchekin (2020) organisatorisen resilienssi -mallin mukaisesti jokaisesta kriisivaiheen näkökulmasta; ennakkoinnin-, selviytymisen- sekä sopeutumisen vaiheen kautta. Tutkimuksessa selvitettiin kuitenkin myös kriisien, varautumisen sekä kriisijohtamisen yleisteoreettista pohjaa, pyrkimyksenä luoda tietoa hyödynnettäväksi jokaiseen kriisiin, niiden sisällöstä riippumatta.

Julkisen hallinnon kriisinhallintaa ja varautumista tarkasteltaessa tulee toiminta jakaa kahteen eri kokonaisuuteen; kriisijohtajan henkilökohtaiset kompetenssit sekä organisaation rakenteisiin ja toimintaan perustuvat toimintamallit. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset muodostettiin tarkastelemaan edellä esitellyn jakauman molempia puolia, pyrkimyksenä selvittää kriisijohtamisen vahvuuksien kautta organisaation kokonaistoimintaa.

6.1 Nykyisten kriisien luonne sekä energiakriisin vaikutukset julkiseen hallintoon

Tutkimuksessa analysoitiin nykyisten kriisien luonnetta sekä tutkia niissä tapahtuvaa muutosta. Tutkimustuloksissa modernit kriisit miellettiin globalisaation ja verkostomaisuuden myötä yhä laajemmiksi sekä leviämisherkeimmiksi. Lisäksi globaalien verkostojen todettiin tekevän yhteiskunnan toimijoista aiempaa haavoittuvaisempia nykyisille kriiseille sekä niiden vaikutuksille. Tutkimustuloksia rinnastaessa teoriaosuuteen voidaan nyky-yhteiskunnallisten kriisien todeta olevan aiempaa enemmän luonteeltaan vaikeaselkoisempia sekä perustavanlaatuisempia kuin perinteisiä (ks. Tokakis, 2019, s.37). Kriisit ovat nykyisin luonteeltaan myös enemmän rajoja ylittäviä, globaalisti vaikuttavia, ainutlaatuisia tapahtumia. (Christensen ja muut, 2016, s.890-892.)

Tutkimustuloksissa tuotiin esiin myös yhteiskunnan yhä enemmän digitalisoituvan rakenteen tuomia elementtejä kriisien luonteeseen sekä laatuun; digitalisaatio nähdään sekä kriisiä ratkaisevana työkaluna, mutta vastaavasti myös kriisien ja konfliktien syyttäjänä sekä häiritsijänä. Digitalisaation osa-alueista ICT:n eli tieto- ja viestintäteknologian vaikutus nykyisissä kriiseissä on merkittävä; kehittyvä ICT monimutkaistaa kriisissä toimimista, lisäämällä tarvetta digiosaamiselle sekä -ammattitaidolle organisaation toiminnassa, mutta myös synnyttämällä uudenlaisia piileviä uhkia ja riskejä organisaatioympäristössä.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi myös näkemys yhteiskunnallisten rakenteiden muutosten vaikutuksia siihen, millaisina modernit kriisit esittäytyvät. Yhä enemmän teknologistuvan yhteiskuntarakenteen ympärille todettiin kehittyvän entistä merkittävämpi sähköriippuvuus, jonka pohjalta esimerkiksi energiakriisin aiheuttamat sähkökatkokset ja niiden vaikutukset ovat kriittisempiä. Sähköriippuvuutta havaittiin esiintyvän niin julkisissa organisaatioissa kuin yksittäisilläkin kansalaisilla. Myöskään julkisen hallinnon resurssien fokusointia ei koettu varautumisen suunnittelussa riittäväksi suhteessa tarpeeseen, jota nykyiset kriisit velvoittavat.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia energiakriisin vaikutuksia julkiseen hallintoon ja -organisaatioihin. Tutkimustulosten mukaan energiakriisi lisäsi osaltaan julkisen hallinnon tarvetta varautua erilaisiin häiriötilanteisiin investoinnein sekä suunnitelmin lisääntyvässä yhteistyössä alueen eri toimijoiden kesken. Osaltaan energiakriisin haittavaikutuksia julkisen hallinnon toimintaan syvensi energiakriisin ennakoitavuuden vaikeus, sillä selviä tai näkyviä signaaleita ei organisaatioympäristössä onnistuttu havaitsemaan. Julkisissa organisaatioissa ei riittävällä tasolla myöskään otettu valmiussuunnittelussa huomioon energiakriisin kaltaisia uhkia ja riskejä, jota vaikeutti myös varautumisajan lyhyys. Energiakriisi on korostanut myös julkisen hallinnon toiminnan esimerkillisyyttä kansalaisille liittyen energiansäästötoimiin. Säästötoimien toteuttaminen on vaatinut uudenlaisten suunnitelmien luomista, jossa korostuvat konkreettiset toimet tavoitteiden saavuttamisessa.

6.2 Onnistuva kriisijohtaminen

Kolmas tutkimuksen tavoite oli ymmärtää kriisijohtajan merkitys organisaation kriisitoiminnassa sekä tutkia, mitkä esimiehen ominaisuudet ja taidot edistävät kriisien ratkomista. Kriisijohtaminen voidaan koostaa kahdesta kokonaisuudesta; ominaisuudet ja taidot sekä johtajuuden käyttäytyminen. (ks. Kapucu ja Ustun, 2017, s.548) Tutkimusaineiston mukaan kriisijohtajan toiminta sekä käyttäytyminen kriisitilanteessa heijastuu organisaation toimintaan, määrittäen merkittävästi koko organisaation suunnan kriisin ratkaisemisessa. Kriisijohtajan luontaisista ominaisuuksista nostettiin selvimmin esiin tarve olla rauhallinen sekä sen kautta kyky tehdä harkittuja ja mietittyjä päätöksiä lyhyessä ajassa. Esimiehen rauhallisuus kriisitilanteessa takaa myös koko organisaation rauhallisuuden, sillä rauhallisen toiminnan myötä viestintä pysyy loogisena sekä päätöksenteko näyttäytyy päättäväisenä.

Tutkimusaineisto puolsi myös kriisijohtajan tarvetta pyrkiä luomaan selkeä tilannekuva, jonka taustalla toimii johtajan oma tilannetietoisuus. Tilannekuvan luomista tulee pyrkiä tekemään niin kriisin edeltävässä vaiheessa riskien ja uhkien tunnistamisessa, kuin itse

kriisitilanteen aikana; oikeanlaisten ennakkosignaalien havainnointi ja niihin reagointi voi päätyä kokonaisen kriisin ennaltaehkäisemiseen. (ks. Jafari ja muut, 2011, s.311-312) Kriisijohtajan tilannekuvan luomisessa on tärkeää myös onnistua luomaan koko organisaation kattava, yhteinen tilannekuva yhdessä muiden johtajien ja keskeisten toimijoiden kanssa.

Ennaltaehkäisevän kriisijohtamisen tulee pyrkiä lisäksi verkostomaiseen toimintaan, jonka kautta onnistutaan saamaan tilanteen kannalta tärkeää tietoa sekä toimintamalleja. Verkostomaisen käyttäytymisen kautta muodostetut strategiset suhteet muihin organisaatioihin luo myös luottamusta eri toimijoiden välillä kasvavan luottamuksen sekä korostuvan keskinäisen ymmärryksen pohjalta. (ks. Umansky ja Fuhrberg 2018, s.7-11) Verkostomainen toiminta perustuu kuitenkin lähtökohtaisesti johtajan omaan haluun verkostoitua ja kasvattaa organisaation ulkopuolelle meneviä suhteita.

6.3 Julkisen hallinnon kriisinhallinta ja siinä havaitut muutokset

Tutkimuksen neljäs ja samalla tutkimusta ohjaava teema oli julkisen hallinnon kriisinhallinta, joka jakautuu varautumiseen ja ennaltaehkäisemiseen. Kriisinhallinnan luonteen lisäksi tutkimus keskittyi myös sen kokemaan muutokseen sekä kehittämiseen. Tutkimusaineiston mukaan varautuminen on keskeinen osa julkisen hallinnon kriisinhallintaa; varautumissuunnittelua sekä tehtyjen suunnitelmien harjoittelua tulee korostaa julkisen organisaation toiminnassa entistä enemmän. Lisäksi varautuminen tulee nähdä sekä henkisenä- että fyysisenä kokonaisuutena; kriisitilanteen tapahtuessa yksilön kriisiymmärrys ja sen kautta muodostettu valmius madaltaa kriisistä seuraavaa lamaantumista, edistäen reagointikykyä.

Julkisessa organisaatiossa toteutettavan kriisinhallinnan tulee lisäksi saada tukensa organisaation rakenteiden kautta muodostetusta turvallisuuskulttuurista. Tutkimusaineistossa havaittiin, että ennaltaehkäisevään ja varautumiseen perustuvaa toimintaa tulee lisätä aikaisempaa enemmän julkisen hallinnon toimintaan, sillä nyky-

yhteiskunnan kriisiherkkyys puoltaa laajojen ja monimutkaisten kriisien syttymistä myös tulevaisuudessa. Avoimen kommunikaatiokulttuurin muodostaminen ja sen kautta toteutettu poikkihallinnollinen riskikommunikaatio niin kriisitilanteissa kuin niiden ulkopuolellakin ylläpitää julkisten organisaatioiden kriisitietoisuutta vahvistaen turvallisuuskulttuuria. (ks. Littlefield ja muut, 2015, s.140).

Myös verkostomaisuuden osuus koettiin olennaiseksi osaksi julkisen hallinnon kriisinhallintaa. Verkostomaisuus edistää organisaation tiedonsaantia, joka edistää kriisitietoisuutta. Kapucun ja Ustunin (2017, s.553) mukaan verkostot mahdollistavat myös asiantuntemuksen ja teknologisen liikehdinnän organisaatioiden välillä. Tutkimusaineistossa organisaatiossa tapahtuvaa kommunikaatiota ja viestintää korostettiin merkittäväksi osaksi myös verkostomaisissa suhteissa; kommunikaatio niin muiden organisaatioiden ja toimijoiden kuin kansalaistenkin kanssa luo pohjan tiedonjakamiselle ja ohjeistamiselle, mutta vahvistaa myös poikkihallinnollista luottamusta sekä yhteistyötä.

Lisäksi haastatteluissa tutkittiin, millä tavoin julkisen hallinnon kriisinhallintaa on pyritty muuttamaan ja kehittämään viimeisimpien kriisien aikana. Tutkimusaineistossa korostettiin julkisen hallinnon verkostomaisen toiminnan kehittämistä kohti laajempaa ja merkityksellisempää kokonaisuutta; verkostomaisuuden kautta kerätty tieto, riskien ja uhkien analysointi sekä yhteistyössä luodut strategiat koettiin välttämättömiksi monimutkaistuvien kriisien ratkaisemisessa. Myös kriisejä edeltävien signaalien havainnointi sekä analysointiin on panostettu aiempaa enemmän; järjestelmällisemmät kriisianalyysit sekä osallistava signaalien seuranta on liitetty osaksi julkisten organisaatioiden perustoimintoja.

Joustavuuden merkitystä korostettiin myös tutkimusaineistossa osana julkisten organisaatioiden kriisinhallintaa. Erityisesti mukautuminen koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi organisaation joustavuutta, jonka avulla pystytään muokkaamaan omaa toimintaa ympäristön vaatimalla tavalla. Mukautumisella pystytään myös vastaamaan

kriisin luomiin muutospaineisiin toimenpiteenä varautua ja ennaltaehkäistä kriisin kehittyminen. (ks. Evans ja Homan, 2020, s.212). Joustavuudella on myös tärkeä rooli organisaation kriisinhallinnallisen suunnittelun ja strategioiden toteuttamisessa, vähentäen toiminnan ja päätöksenteon jäykkyyttä. (ks. Vecchiato, 2015, s.258-259).

Joustavuuden toiminta ja sen edistäminen on lähtöisin johtoportaan näkemyksestä, että tarve joustavuudelle on todellista sekä tarpeellista; joustavuus heijastuu arkisen johtamisen kautta, vaikuttaen koko organisaation toimintaan. (ks. Sushil, 2017, s.273-274.) Myös tutkimusaineistossa korostettiin johtajan toiminnasta lähtöisin olevaa joustavuutta sekä sen merkitystä erityisesti henkilöstöön; johtoportaan tulee pystyä motivoimaan koko organisaatiota joustavuutta vaativiin toimiin, kuten suunnitteluun ja niiden harjoitteluun. Henkilöstön motivaation ylläpito korostuu myös organisaatioiden superjoustavuudessa, jossa modernien kriisien sanelema, jatkuva muutostarve vaatii entistä enemmän organisaation ketteryyttä, likviditeettiä sekä muokkautuvaisuutta. (ks. Turner ja muut, 2006, s.145-146).

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon tutkimusprosessissa toteutettujen vaiheiden tarkkuuden sekä systemaattisuuden näkökulma; luotettavuus korostuu rehellisyyteen sekä huolellisuuteen tutkimusaineiston koonnissa ja dokumentoinnissa sekä niiden pohjalta muodostetussa esitystavassa ja analysoinnissa. Tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa tulee keskittyä myös tutkimuksen validiteetin; laadullisen tutkimuksen validius merkitsee tutkittavien antamien vastausten sekä tutkijan tulkitsemisen harmonia niin, että vastausten alkuperäinen tarkoitus ei muutu analyysin myötä. (Puusa ja Juuti, 2020, s.170.) Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon vastausten luonne ja tuotu esille sellaisena kuin ne haastattelussa esitettiin, säilyttäen tutkijan objektiivisuuden.

Tutkimuksessa tuli esiin useita teemoja, joiden pohjalta julkisen hallinnon varautuvaa ja ennaltaehkäisevää kriisijohtamista voisi tutkia lisää. Ensimmäinen jatkotutkimusaihe

liittyy verkostoihin ja niiden vaikuttavuutta ennaltaehkäisemisen sekä varautumisen edistämiseen; niin tutkimuksen teoria kuin tutkimusaineisto korostivat nykyisten kriisien laajuuden merkitsevän entistä monialaisempaa yhteistyötä sekä verkostojen tärkeyttä kriisin ratkaisemisessa. Verkostoissa tulisi tarkastella riski- sekä kriisikommunikaation toteutumista niiden laadun ja määrän kautta. Lisäksi verkostomaisuutta tulisi tutkia globaalien verkostojen kautta, sillä yhä harvempi kriisi ulottuu valtiollisten rajojen sisälle.

Toinen jatkotutkimusaihe sisältyy kriisijohtajan ja julkisen organisaation suhteeseen. Tässä tutkimuksessa yksi keskeinen johtopäätös liittyi kriisijohtamisen perustuvan lähtökohtaisesti johtajan omiin kompetensseihin sekä pyrkimyksiin kriisin vastaisiin varautumistoimiin, kuitenkin vaatiessa organisaatorakenteiden ja -kulttuurin tuen. Kriisijohtajan ja organisaation välisen vuorovaikutuksen tutkiminen mahdollistaisi tarkastelun niistä tekijöistä, jotka edistävät organisaation kokonaisvarautumista, mutta myös niistä, jotka osaltaan heikentävät.

Kolmas jatkotutkimusaihe julkisen hallinnon ennaltaehkäisemiskeinoista liittyy kommunikaation ja viestinnän kehittyvään rooliin ratkaista kriisitilanteita. Tutkimusaineistossa korostettiin julkisen hallinnon kommunikaation merkityksellisyyttä, erityisesti viimeisimmissä kriiseissä eli koronapandemiassa ja energiakriisissä. Kommunikaatiota tutkittaessa tulisi keskittyä erityisesti organisaatioiden välisen kommunikaation sisältöön ja laatuun, mutta myös julkisen hallinnon ja kansalaisten väliseen viestintään.

7 Lähteet:

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of creative behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*, 7(1), 385-390. <https://doi.org/10.1108/10775730610619124>
- Bahrami, H., & Evans, S. (2011). Super-Flexibility for Real-Time Adaptation: Perspectives from Silicon Valley. *California management review*, 53(3), 21-39. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.3.21>
- Boholm, A. (2019). Risk Communication as Government Agency Organizational Practice. *Risk analysis*, 39(8), 1695-1707. <https://doi.org/10.1111/risa.13302>
- Bundy, J., Pfarrer, M. B., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *SAGE Journals Premier* 2022, 43(6), 1661–1692 <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206316680030>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Burt, R. S., & Knez, M. (1996). Trust and Third-Party Gossip. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n5>
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.
- Calanter, P. & Zisu, D. (2022). EU Policies to Combat the Energy Crisis. *Global economic observer*, 10(1), 26-33.
- Cepiku, D., & Bonomi Savignon, A. (2012). Governing cutback management: Is there a global strategy for public administrations? *The International journal of public sector management*, 25(6/7), 428-436. <https://doi.org/10.1108/09513551211260603>

- Christensen, T., Lægneid, P. & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public administration review*, 76(6), 887–897
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, 24(3), 36–48. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90004-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90004-2)
- Dayton, B. W. (2004). Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*, 6(1), 165-194. https://doi.org/10.1111/j.1521-9488.2004.393_1.x
- Deverell, E. (2010). Flexibility and Rigidity in Crisis Management and Learning at Swedish Public Organizations. *Public management review*, 12(5), 679-700. <https://doi.org/10.1080/14719031003633946>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business research (Göttingen)*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Elgoibar, P., Medina, F. J., Euwema, M. C., & Munduate, L. (2021). Increasing Integrative Negotiation in European Organizations Through Trustworthiness and Trust. *Frontiers in psychology*, 12, 655448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655448>
- Enander, A., Hede, S., & Lajksjö, Ö. (2015). Why Worry? Motivation for Crisis Preparedness Work among Municipal Leaders in Sweden. *Journal of contingencies and crisis management*, 23(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12067>

- Eurooppa-neuvosto, (2022). Energian hinnat ja toimitusvarmuus. <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/energy-prices-and-security-of-supply/>
- Evans, S., & Bahrami, H. (2020). Super-Flexibility in Practice: Insights from a Crisis. *Global journal of flexible systems management*, 21(3), 207-214. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00246-6>
- Fan, Z., Wu, D., & Wu, X. (2013). Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian journal of technology innovation*, 21(2), 187-201. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866316>
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management science*, 52(8), 1155-1169. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- Gerlach, F., Rosing, K., & Zacher, H. (2021). Flexible Adaptation of Leader Behavior: An Experimental Analysis of the Beneficial Effect of Flexibility in Innovation Processes. *Journal of personnel psychology*, 20(4), 198-206. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000274>
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.xpr>
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J., & Guenther, E. (2018). Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. *Journal of management education*, 42(4), 461-495. <https://doi.org/10.1177/1052562918766350>
- Hiltunen, E. (2008). Good sources of weak signals: A global study of where futurists look for weak signals. *Journal of futures studies*, 12(4), 21-44.
- Hollnagel, E., & Fujita, Y. (2013). The Fukushima disaster – Systemic failures as the lack of resilience. *Nuclear engineering and technology*, 45(1), 13-20. <https://doi.org/10.5516/NET.03.2011.078>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ionescu, V., Cornescu, V., & Druica, E. (2012). Flexible organization. *Global business and management research*, 4(3-4), 277.

- Iriani, M. L. (2022). The Energy Transition Dilemma In European Union (EU) Region. *Dinamika Global*, 7(1), 122-135. <https://doi.org/10.36859/jdg.v7i01.980>
- Jacobsen, C. B., & Salomonsen, H. H. (2021). Leadership strategies and internal communication in public organizations. *The International journal of public sector management*, 34(2), 137-154. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086>
- Jafari, M., Rezaeenour, J., Mahdavi Mazdeh, M., & Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations. *Management decision*, 49(3), 309-329. <https://doi.org/10.1108/00251741111120725>
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public relations review*, 33(2), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- Jones, O. (2006). Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations: The Change Agent's Role. *Management learning*, 37(3), 355-376. <https://doi.org/10.1177/1350507606067172>
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International journal of public administration*, 41(7), 548-561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Lewicki, R., Gray, B., & Elliott, M. (2013). *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts: Concepts And Cases*.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts. *Business strategy and the environment*, 21(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Littlefield, R., Farrell, L. C., Timothy L. Sellnow, Freed, T. B., Haarstad, N., Littlefield, R. S., Sellnow, T. L. (2015). *Risk and Crisis Communication: Navigating the Tensions Between Organizations and the Public*. Lexington Books
- Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European*

- management journal*, 32(1), 104-116.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does Leadership in Networks Matter?: Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers' Perceptions of Network Effectiveness. *Public performance & management review*, 33(1), 34-62.
<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330102>
- Morgan, G., & Hauptmeier, M. (2021). The Social Organization of Ideas in Employment Relations. *Industrial & labor relations review*, 74(3), 773-797.
<https://doi.org/10.1177/0019793920987518>
- Odiase, O., Wilkinson, S., & Neef, A. (2020). Risk of a disaster: Risk knowledge, interpretation and resilience. *Jamba*, 12(1), 1-9.
<https://doi.org/10.4102/jamba.v12i1.845>
- Prisecaru, P. (2021). European Green Deal and Energy Crisis in EU. *Global Economic Observer*. 9(2), 27–34
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management decision*, 58(8), 1585-1600.
<https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1237>
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 277-304.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024349>
- Selart, M., Johansen, S. T., & Nesse, S. (2013). Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions. *Journal of business ethics*, 116(1), 99-106.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1448-6>

- Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68. <https://doi.org/10.1007/BF03396587>
- Shukla, S. K., Sushil, & Sharma, M. K. (2019). Managerial Paradox Toward Flexibility: Emergent Views Using Thematic Analysis of Literature. *Global journal of flexible systems management*, 20(4), 349-370. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00220-x>
- Sushil, S. (2017). Small Steps for a Giant Leap: Flexible Organization. *Global journal of flexible systems management*, 18(4), 273-274. <https://doi.org/10.1007/s40171-017-0163-7>
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Stark, A., McConnell, A., & Drennan, L. T. (2014). Risk and Crisis Management in the Public Sector. <https://doi.org/10.4324/9781315816456>
- Stead, E., & Smallman, C. (1999). Understanding Business Failure: Learning and Un-Learning From Industrial Crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 7(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00094>
- Stosic, B., Mihic, M., Milutinovic, R., & Islijamovic, S. (2017). Risk identification in product innovation projects: New perspectives and lessons learned. *Technology analysis & strategic management*, 29(2), 133-148. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1210121>
- Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Teixeira, E. d. O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>

- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.013>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, M. M., Rimal, R. N., Morrison, D., & Kim, H. (2006). The Role of Anxiety in Seeking and Retaining Risk Information: Testing the Risk Perception Attitude Framework in Two Studies. *Human communication research*, 32(2), 130-156. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2006.00006.x>
- Umansky, D., & Fuhrberg, R. (2018). Improving risk communication and public participation through mutual understanding: A coorientation approach. *Journal of communication management (London, England)*, 22(1), 2-13. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0099>
- van Ruler, B. (2004). The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. *Public relations review*, 30(2), 123-143. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.01.002>
- Van Wart, M. (2003). A comprehensive model of organizational leadership: The leadership action cycle. *International journal of organization theory and behavior*, 7(2), 173-208. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-02-2004-B002>
- van Woerkum, C., & Aarts, N. (2008). Staying connected: The communication between organizations and their environment. *Corporate communications*, 13(2), 197-212. <https://doi.org/10.1108/13563280810869613>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International journal of production research*, 49(18), 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight (Cambridge)*, 17(3), 257-273. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032>

- Wadhwa, S., & Rao, K. (2002). Towards a proactive flexibility management view. *Global journal of flexible systems management*, 3(2-3), 1-10.
<https://doi.org/10.1111/J.09722696>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of business research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K., & Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381.
<https://doi.org/10.2307/2393372>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L., III. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition. Global edition.). Pearson.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership quarterly*, 2(4), 317-342.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90018-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90018-W)

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Energiakriisi

1. Mitkä ovat energiakriisin merkittävimmät vaikutukset julkisen sektorin näkökulmasta?
2. Oliko energiakriisi mielestäsi ennakoitavissa ja millä tavoin siihen pystyttiin varautua?
3. Millä tavoin vallitseva energiakriisi mielestänne eroaa muista viimevuosien kriiseistä (esim. koronapandemia, finanssikriisi)

Kriisien yleisluonne

4. Millaiseksi kuvailisit nykyisten kriisien luonnetta?
5. Millaista muutosta kriiseissä on ollut havaittavissa viimeisten vuosikymmenten aikana?

Kriisijohtaminen

6. Mitä kriisijohtaminen julkisessa organisaatiossa mielestäsi sisältää? Kuvaile hyvän kriisijohtajan ominaisuuksia.
7. Onko viimeaikaiset kriisit mielestänne muuttaneet kriisijohtamisen luonnetta sekä tapaa, jolla kriisejä tulee johtaa?

Julkisen hallinnon ennaltaehkäisemiskeinot

8. Millaisia ennaltaehkäisyn keinoja julkisella sektorilla on kriisien varalle? Mainitse kolme (3) mielestäsi tärkeintä keinoa.
9. Onko organisaatiosi kriisiin liittyviä ennaltaehkäisemisen ja varautumisen keinoja pyritty kehittämään energiakriisin aikana? Millä tavoin energiakriisin tulevaisuuden kehitykseen pyritään vaikuttamaan?

Riskien ja uhkien tunnistaminen

10. Mitkä keinot ovat mielestäsi merkittävimmät havainnoimaan ja tunnistamaan organisaatioympäristössä vallitsevia uhkia sekä riskejä?

Julkisen hallinnon joustavuus ja kommunikaatio

11. Millaiseksi koet julkisen sektorin joustavuuden kriisiin vaikuttamisen kannalta?
12. Kuinka tärkeäksi koet kommunikaation keinona ennaltaehkäistä kriisin luomia uhkia?