



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jesse Kalke

Kriisijohtaminen

Organisaation resilienssin kehittäminen

Johtamisen ja organisaation
Johtaminen ja kandidaatin
tutkielma
Kauppatieteiden
kandidaattiohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen ja organisaation**

Tekijä:	Jesse Kalke		
Tutkielman nimi:	Kriisijohtaminen: Organisaation resilienssin kehittäminen		
Tutkinto:	Kauppateiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen ja Organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	22

TIIVISTELMÄ:

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli analysoida ja arvioida kriisijohtamisen periaatteita ja organisaation resilienssin kehittämistä. Aihe on todella oleellinen nykyajan globaalille kehitymiselle ja ennakoinnille kriisijohtamisessa ja organisaation toiminnassa.

Tutkimusongelmaan vastattiin kolmen tutkimuskysymyksen kanssa: kriisijohtamisen keskeiset periaatteet, rooli johtajilla kriisien hallinnassa organisaatioiden oppiminen kriiseistä ja resilienssin kehittäminen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat kriisi johtamisen ja resilienssin teemat sekä systemaattisen kriisinhallintaa liittyvät mallit. Tutkimus suoritettiin kirjallisuuskatsauksen keinoin ja käytettyihin aineistoihin sisältyy kansanvälisesti tunnettuja lähteitä sekä ajankohtaisia tutkimuskirjallisuutta.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksena on, että kriisijohtamisen peruseriaatteet, kuten johdon päätöksentekokyky ja tehokas viestintä, ovat keskeisiä asioita kriisinhallinnassa. Kriisijohtaminen perustuu integraatioon, tulkintaan ja dynaamiseen päätöksentekoon, joiden avulla pystytään organisaatiossa muodostamaan kokonaisvaltainen tilannekuva kriisin aikana. Johdon merkityksellä pystytään korostamaan epävarmuuden keskellä, sillä selkeä viestintä ja päättävä toiminta vahvistavat henkilöstön luottamusta ja organisaation kykyä vastata kriisiin.

Organisaation resilienssin kehittäminen puolestaan perustuu riskien arviointiin, ennakoitukykyyn ja jatkuvaan oppimiseen. Tulosten mukaan kriisinjälkeinen analyysi, palautteen keruu sekä oppien integrointi organisaation toimintaan ovat kriittisiä tekijöitä resilienssin vahvistamisessa. Mitä paremmin organisaatio onnistuu oppimaan kriisitilanteista ja kehittämään prosessejaan, sitä valmiimpi se on kohtaamaan tulevaisuuden häiriötilanteita.

Tämä kirjallisuuskatsaus osoittaa sen meille, että pystytään sanomaan kriisijohtamisen ja resilienssin kehittämisen avulla organisaatiot voivat parantaa kykyään toimia kriisitilanteissa sekä vahvistaa pitkäjänteistä toimintakykyään. Organisaation jatkuva oppiminen, johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen ovat avainasemassa resilienssin rakentamisessa.

AVAINSANAT: : kriisijohtaminen, resilienssi, integraatio, tulkinta ja päätöksenteko

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
1.2	Keskeisten käsitteiden määrittely	5
1.3	Tutkielman rakenne	6
2	Kriisijohtaminen ja organisaation resilienssi	7
2.1	Kriisin määritelmä ja tyyppejä	7
2.2	Kriisijohtamisen peruseriaatteet	9
2.3	Organisaation resilienssi ja jatkuvuuden hallinta	10
2.4	Kriisivalmiuden kehittäminen organisaatioissa	11
3	Kriisinjälkeinen analyysi ja oppiminen	13
3.1	Kriisinjälkeinen arviointi ja palautteen keruu	14
3.2	Organisaation jatkuva oppiminen ja kehittäminen	15
3.3	Oppien siirtäminen tulevaisuuden kriisinhallintaan	16
4.0	Johtopäätökset	16
5.0	Lähteluettelo	18

1 Johdanto

Kriisijohtaminen on noussut entistä keskeisempään rooliin organisaatioiden valmistautumisessa ja kyvyssä selviytyä nykypäivän epävakaassa toimintaympäristössä. Globaali muutos, teknologian nopea kehitys ja yhteiskunnallisten odotusten kasvu tuovat organisaatioille uusia haasteita, lisäten niiden alttiutta kriisitilanteille. Organisaation valmius hallita kriisejä ja ylläpitää toimintakykynsä on ratkaiseva tekijä sen pitkän aikavälin selviytymiselle. Kriisijohtamisen tutkimus keskittyy periaatteisiin ja toimintamalleihin, jotka mahdollistavat organisaatioiden valmistautumisen, reagoinnin ja toipumisen tehokkaasti kriisitilanteista (Bundy ja muut, 2017). Tämä tutkimus tulee kohdistumaan kriisijohtamisen keskeisiin peruseriaatteisiin, johdon merkitykseen kriisin aikana sekä organisaation oppimiskyvyn ja resilienssin rooliin kriisin hallinnassa.

Kriisijohtamisen ytimessä ovat integraatio, tulkinta ja päätöksenteko, joiden avulla organisaatio voi hallita kriisiä ja mukauttaa toimintastrategiaansa globaalisen tilanteen edellyttämällä tavalla. Lisäksi johtajan kyky osoittaa pätevyytensä kriisitilanteessa on keskeinen tekijä, joka vahvistaa luottamusta niin organisaation sisällä kuin ulkoisissa sidosryhmissä (James & Wooten, 2010). Tämä tutkimus tulee pyrkimään tunnistamaan ja arvioimaan kriisijohtamisen peruseriaatteita ja tutkimaan, miten organisaatiot voivat tulevaisuudessa kehittämään resilienssiänsä, parantaa jatkuvuuden hallintaansa kriisien varalle ja varautumaan kriisien varalle ennakoivaa toimintaa.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida ja arvioida tehokkaan kriisijohtamisen periaatteita sekä organisaation kykyä valmistautua, vastata ja oppia kriisitilanteista. Tarkoituksena on syventää ja tuoda esille ymmärrystä niistä keskeisistä tekijöistä, jotka mahdollistavat tehokkaan kriisijohtamisen ja edesauttavat organisaation resilienssiä. Erityisesti tutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka johtamisen merkitys ja päätöksentekokyky vaikuttavat organisaation kriisinhallintaan ja oppimiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat kriisijohtamisen keskeiset periaatteet?
2. Millainen rooli johtajilla on kriisien hallinnassa?
3. Miten organisaatiot voivat oppia kriiseistä ja kehittää resilienssiään?

1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksessa tullaan keskittymään erityisesti organisaatioiden kriisijohtamisen strategioihin ja käytäntöihin sekä resilienssin rakentamiseen. Tarkastelun kohteena tulee olemaan kriisijohtamisen peruseriaatteet, johdon päätöksenteko kriisin aikana ja kriisinjälkeinen oppiminen. Lisäksi tutkimus tarkastelee organisaation resilienssiä kriisinhallinnan välineenä ja jatkuvuuden hallinnan osana. Kriisinhallinta on kriisijohtamisen operatiivinen osa, joka keskittyy tilanteisiin esimerkiksi vahinkojen minimalisointiin ja tilanteiden hallintaan (Boin ja muut, 2013). Coombs (2015) Korostaa sitä, että kriisijohtamisella viitataan organisaation sisäisesti olevaan strategiaan ja sen kokonaisvaltaiseen toimintaan kriisien hallitsemiksi. Tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet ovat kriisijohtaminen, resilienssi, integraatio, tulkinta ja päätöksenteko, joita avataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä avataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Toisessa luvussa tarkastellaan kriisijohtamisen perusperiaatteita ja organisaation resilienssiä. Kolmas luku keskittyy kriisinjälkeiseen analyysiin ja oppimiseen sekä siihen, miten organisaatiot voivat hyödyntää näitä oppeja tulevaisuuden kriisitilanteissa. Lopuksi neljäs luku kokoaa tutkimuksen keskeiset havainnot ja antaa suosituksia organisaation kriisijohtamisen kehittämiseksi.

2 Kriisijohtaminen ja organisaation resilienssi

Tässä luvussa tullaan käsitellä kriisijohtamisen keskeisiä periaatteita ja niiden vaikutusta organisaation kykyyn säilyttää toimintakyky kriisitilanteissa eli resilienssiin. Luku alkaa kriisin määritelmän ja erilaisten kriisityyppien tarkastelulla, minkä jälkeen tulemme syventämään tietämystämme kriisijohtamisen käytäntöihin ja organisaation valmistautumisen kehittämiseen. Lopuksi käsitellään kriisivalmiuden kehittämistä, jolla tarkoitetaan organisaation strategioita ja toimintamalleja kriisien tehokkaan hallinnan varmistamiseksi. Luvun tavoitteena on tuoda esille nykyajan kriisijohtamisen haasteet ja ongelmakohdat sekä pintaraapaisu syvällisempää informaatiota, joka tukee organisaatioiden valmiuksia kohdata ja hallita kriisejä tehokkaasti.

2.1 Kriisin määritelmä ja tyyppejä

Kriisi määritellään usein yllättäväksi ja vahingolliseksi tapahtumaksi, joka voi uhata organisaation vakautta ja vaatii nopeaa ja harkittua toimintaa tilanteen hallitsemiseksi. Kriisit vaihtelevat merkittävästi laajuudeltaan ja vaikutuksiltaan, mutta niille on ominaista korkea epävarmuus, voimakas paine ja mahdolliset negatiiviset seuraukset, jotka voivat koskettaa organisaation toiminnan keskeisiä osa-alueita (Bundy ja muut, 2017).

Kriisit voidaan ryhmitellä eri tyyppeihin syntytapansa ja luonteensa perusteella. Tavallisia kriisityyppejä ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, kuten maanjäristykset ja tulvat; teknologiset kriisit, kuten tietojärjestelmien toimintahäiriöt; sekä inhimilliset virheet, jotka voivat johtaa organisaation sisäisiin kriiseihin (Coombs, 2007). Tämä luokittelu auttaa organisaatioita tunnistamaan kriisin erityispiirteet ja kehittämään kohdennettuja strategioita, jotka vastaavat tilanteen asettamiin vaatimuksiin.

Bundy ja kollegat (2017) korostavat, että kriisin määritelmä on joustava ja voi muokkautua riippuen toimintaympäristön muutoksista ja organisaation varautumisen tasosta. Tehokas kriisinhallinta edellyttää ymmärrystä kriisityyppien eroista ja kykyä mukauttaa organisaation toimintaa vastaamaan kunkin kriisin erityistarpeisiin.

Ulkoiset ja sisäiset kriisit ovat kaksi keskeistä kriisityyppiä, jotka eroavat toisistaan syntyperänsä ja hallintakeinojensa osalta. Ulkoiset kriisit ovat organisaation ulkopuolelta tulevia, usein ennakoimattomia tapahtumia, kuten luonnonkatastrofeja, poliittisia konflikteja tai taloudellisia romahduksia. Näille kriiseille on ominaista, että organisaation vaikutusmahdollisuudet niiden syntyyn ovat vähäiset, mutta niiden vaikutukset voivat olla merkittäviä organisaation toimintaan (Bundy ja muut, 2017). Toisaalta sisäiset kriisit syntyvät organisaation sisältä ja liittyvät usein sen omiin toimintoihin, päätöksiin tai rakenteisiin. Esimerkkejä sisäisistä kriiseistä ovat johtamisen ongelmat, operatiiviset virheet ja maineeseen kohdistuvat uhat (Coombs, 2007).

Ulkoisissa kriiseissä korostuu organisaation resilienssi eli kyky sopeutua nopeasti ja jatkaa toimintaansa häiriöiden keskellä. Sisäiset kriisit sen sijaan voidaan usein ennaltaehkäistä tehokkailla johtamisjärjestelmillä ja sisäisillä kontrollimekanismeilla. Kriisien luokittelu ulkoisiin ja sisäisiin auttaa organisaatioita kehittämään kohdennettuja strategioita ja resurssienhallintaa. Vaikka ulkoisten kriisien ratkaiseminen edellyttää usein yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa, sisäiset kriisit vaativat organisaation omien prosessien ja johtamisen uudelleenarviointia. Näiden erottelun avulla voidaan lisätä organisaation kriisinhallinnan tehokkuutta ja vähentää kriisien kielteisiä vaikutuksia pitkällä aikavälillä.

2.2 Kriisijohtamisen peruseriaatteet

Kriisijohtamisen peruseriaatteet tarjoavat strategisen perustan, jonka avulla organisaatiot voivat varautua odottamattomiin tilanteisiin ja vastata kriiseihin tehokkaasti. Bundy ja muut, (2017) korostavat, että kriisijohtaminen koostuu monivaiheisesta prosessista, jossa integraatio, tulkinta ja päätöksenteko nousevat keskeiseen asemaan organisaation kyvyssä selviytyä kriisistä. Tutkimuksen mukaan integraatio viittaa erilaisten toimintojen ja yksiköiden tiiviiseen yhteistyöhön, jonka tuloksena muodostuu yhtenäinen tilannekuva kriisin hallintaa varten. Tämä yhtenäinen tilannekuva toimii pohjana kriisin tulkinnalle, jolloin organisaatio pystyy arvioimaan kriisin vaikutuksia, tunnistamaan riskit ja mahdollisuudet sekä ennakoimaan kriisin etenemistä. Tulkinta toimii tässä yhteydessä ikään kuin välietappina, joka ohjaa päätöksentekoa kohti tarkoituksenmukaisia ja tilanteen vaatimia toimia. Bundy ja kollegat painottavat, että prosessi on luonteeltaan dynaaminen ja toistuva kriisitilanteissa olosuhteet ja saatavilla oleva tieto voivat muuttua nopeasti, mikä edellyttää organisaatiolta jatkuvaa sopeutumista ja prosessin säännöllistä arviointia. Tämän syyn takia on tärkeää, että tehokas kriisijohtaminen vaatii organisaatiolta muutakin kuin pelkkää kykyä reagoida; siitä tulee rakentua luontainen kyky arvioida tilannetta, mukautua ja kehittää toimintaa muuttuvien olosuhteiden mukaisesti.

Kriisijohtamisen peruseriaatteisiin kuuluu myös johdon kyky osoittaa osaamista ja päättäväisyyttä kriisin keskellä. James ja Wooten (2010) käsittelevät artikkelissaan "Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis" johtamisen roolia kriisitilanteissa ja toteavat, että epävarmuuden ja paineen vallitessa johdon on kyettävä viestimään selkeästi ja osoittamaan tarvittavaa pätevyyttä. Johtajan asema korostuu erityisesti tilanteissa, joissa organisaation on tehtävä nopeita päätöksiä ja vakuutettava sidosryhmät kriisin hallinnasta. Jamesin ja Wootenin (2010) mukaan pätevyyden osoittaminen luo luottamusta sekä organisaation sisäisesti että ulkoisten sidosryhmien parissa. Selkeä viestintä ja päättävä toiminta lisäävät myös henkilöstön

turvallisuuden tunnetta ja voivat vähentää epävarmuuden kielteisiä vaikutuksia työntekoon ja organisaation toimintaan.

Lisäksi Bundy ja kollegat (2017) toivat esille selkeästi, että päätöksenteko kriisitilanteissa on usein epävarmuuden sävyttämää ja tieto voi olla puutteellista. Tämä korostaa kriittisen ajattelun ja päätöksenteon tärkeyttä, vaikka käytettävissä oleva tieto olisi rajallista – mikä on monesti välttämätöntä kriisin hallinnan kannalta. Bundy ja kollegat toi esiin myös sen, että kriisijohtamisen keskeinen elementti on organisaation kyky oppia: kriisin jälkeen organisaation tulisi analysoida toimintaansa ja kehittää prosessejaan siten, että se pystyy kohtaamaan tulevat kriisitilanteet entistä tehokkaammin. Tällainen kattava analyysi ja sen oppiminen vahvistavat organisaatiossa omaa resilienssiä eli kykyä selviytyä ja palautua kriisitilanteista. Tämän takia resilienssiä halutaan organisaatioissa rakennuttaa sekä organisaation ennakoivasta valmistautumisesta että sen kyvystä oppia ja kehittää toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä.

2.3 Organisaation resilienssi ja jatkuvuuden hallinta

Organisaatioissa resilienssi viittaa sen kykyyn ylläpitää toimintakykyään, sopeutua ja toipua erilaisista häiriöistä ja kriisitilanteista. Resilienssi on erityisen tärkeä ominaisuus, koska kriisit voivat aiheuttaa pitkäkestoisia häiriöitä organisaation toiminnalle, vahingoittaa sen mainetta ja heikentää taloudellista tilannetta. Resilienssin kuplan keskiöstä voimme löytää kolme asiaa organisaation ennakointikyvyn, joustavuuden ja oppimiskyvyn. Bhamra, Dani ja Burnard (2015) painottavat, että resilienssi rakentuu pitkälti siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee analysoimaan riskejä, kehittämään toipumiskeinoja ja oppimaan aikaisemmista kriiseistä. Kyky analysoida ja sopeutua omaan toimintaan ympäristöön siten keskeinen osa organisaation selviytymiskykyä.

Jatkuvuuden hallinta on todella mahdollistavan olennainen osa resilienssin rakentamista, sillä se antaa organisaatioille keinot varautua toimintaa keskeyttäviin tapahtumiin ja nopeuttaa toipumisprosessia kriisin jälkeen (Linnenluecke, 2017). Jatkuvuuden hallinnalla voimme kontrolloida ja hallita omien riskien arvioimista, kriisitilanteisiin laadittavat toimintasuunnitelmat sekä toimintojen kriittisyyden määrittelyn. On todella tärkeää, että organisaatio pitää kriisivalmiussuunnitelmat ajan tasalla ja varmistaa, että henkilöstö tuntee niiden periaatteet ja osaa toteuttaa niitä tarvittaessa (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Näin voidaan varmistaa, että organisaatiossa pystytään toimimaan tehokkaasti häiriötilanteissa ja minimoimaan niiden vaikutukset.

Resilienssin ylläpitämiseksi organisaatioiden on oltava valmiita sopeutumaan sekä ulkoisiin että sisäisiin muutoksiin ja epävarmuuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on kyettävä mukautumaan oman toimintaympäristönsä paineisiin. Jatkuvuuden hallinnalla onnistutaan parhaiten, kun johdon on sitouduttava kriisinhallintasuunnitelmiansa selkeään viestintään ja henkilöstön motivoimiseen niiden toteuttamisessa (Lengnick-Hall ja muut, 2011). Johdon roolissa on monia ratkaisevia tekijöitä, sillä heidän asenteensa ja viestintätapa ovat näkyvimmillään organisaation avainasemassa organisaation kriisinkestävyyden kannalta.

2.4 Kriisivalmiuden kehittäminen organisaatioissa

Kriisivalmiudella viitataan organisaation kykyyn ennakoida, valmistautua ja reagoida tehokkaasti kriisitilanteisiin. Kriisivalmiuden kehittäminen on organisaatioissa jatkuva prosessi, joka edellyttää systemaattista riskien arviointia, harjoituksia, koulutuksia sekä

kriisinhallinnan toimintamallien rakentamista. Prosessit alkavat omien riskien tunnistamisella ja analysoinnilla, minkä perusteella organisaatio pystyy tunnistamaan merkittävimmät uhkat ja arvioimaan niiden vaikutuksia. Tällainen analyysi luo perustan kriisivalmiuden strategiselle kehittämiselle ja auttaa suunnittelemaan tarvittavat resurssit ja toimenpiteet tehokkaan kriisinhallinnan tueksi (Smith & Fischbacher, 2009).

Harjoitukset ja koulutus ovat kriisivalmiuden keskeisiä vahvistajia, sillä ne antavat henkilöstölle ymmärrystä, valmiutta ja tietotaitoa toimia kriisitilanteiden vaatimuksista ja valmiuksia toimia tehokkaasti kriisin sattuessa. Säännöllisten harjoitusten avulla organisaatio voi testata kriisinhallintasuunnitelmansa, tunnistaa mahdolliset heikkoudet ja tehdä tarpeelliset muutokset toimintamalleihin (Crichton, Ramsay & Kelly, 2016). Harjoitukset voivat myös kasvattaa johdon ja henkilöstön itseluottamusta ja vähentää pelkoa ja epävarmuutta, jotka usein liittyvät todellisiin kriisitilanteisiin.

Kriisiviestintä on todella olennainen osa kriisivalmiutta. Selkeä ja tehokas viestintä, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, tukee organisaatiota sidosryhmien odotusten hallinnassa ja jonka kanssa pystytään varmistamaan avun säilyttäminen sekä luottamuksen organisaation ympärillä kriisin aikana. Organisaation tulee varmistaa, että sillä on toimivat kanavat ja selkeät ohjeistukset viestinnän toteuttamiseen kriisitilanteissa. Kriisiviestinnässä keskeisimpiä tekijöitä ovat heidän nopeutensa, avoimuus ja yhtenäinen viestintälinja, jotka kaikki tukevat organisaation kykyä hallita kriisiä ja säilyttää luottamus sidosryhmien keskuudessa (Duchek, 2020).

Kokonaisvaltainen kriisivalmius edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja arviointia organisaation ympärillä. Organisaation on tärkeää tarkistaa ja päivittää kriisivalmiutensa säännöllisesti, jotta se pystyy mukautumaan uusiin uhkiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Ennakoiva ja jatkuva valmiuden kehittäminen auttaa organisaatiota pysymään ajan tasalla mahdollisista kriisitilanteista ja vahvistaa sen kykyä reagoida tehokkaasti sekä toipua nopeasti (Smith & Fischbacher, 2009).

3 Kriisinjälkeinen analyysi ja oppiminen

Kriisin jälkeinen arviointi ja siitä saatujen oppijien ovat elintärkeitä organisaation resilienssin ja kriisivalmiuden jatkuvassa kehittämisessä. Kriisijohtamisen keskeisiin peruseriaatteisiin kuuluu, että organisaatio pystyy systemaattisesti analysoimaan toimintaansa kriisin jälkeen ja tunnistamaan parannuskohteet, jotta tuleviin kriisitilanteisiin voidaan varautua entistä tehokkaammin (Eid ja muut, 2023). Jokainen kriisitilanne on ainutlaatuinen sekä erikoinen ja sen mukanaan tuomat haasteet voivat vaihdella merkittävästi, mikä tekee oppimisen jatkuvuudesta olennaisen organisaation toimintakyvyn ja resilienssin vahvistamisessa (Duchek, 2020). Arviointiprosessissa toimitaan paitsi kehityksen myös itsearviointin työkaluna, jonka avulla organisaatio kykenee tunnistamaan mahdolliset heikkoudet ja vahvuudet kriisinhallintatoimissaan.

Kriisinjälkeinen arviointi on todella analyttinen syvä prosessi, jossa organisaatio analysoi kriisin kulun ja sen vaikutukset. Tämä analyysi alkaa kriisin tapahtumien ja niihin liittyvien toimintojen läpikäynnillä ja tarkastelulla, miten kriisinhallintastrategiat toimivat käytännössä ja missä ne eivät pystyneet vastamaan haluttuja odotuksia. Bundy ja kollegat (2017) korostavat, että kriisien hallinnassa kriittinen tarkastelu on usein dynaaminen ja jatkuva prosessi, jossa organisaatio tulee itse analysoida omaa päätöksentekoa, resurssien käyttöä ja viestinnän onnistumista epävarmuuden ja paineen alaisena. Tällaisen arvioinnin avulla saadaan merkittävää tietoa siitä, miten eri toimien ajoitus ja yhteensovittaminen vaikuttivat organisaation kriisin etenemiseen ja hallintaan.

Organisaation on todella tärkeä kerätä palautetta omalta henkilöstöltä, sidosryhmiltä ja kriisin aikana mukana olleilta ulkoisilta tahoilta. Tämän kattavan monipuolisen palautteen avulla voidaan tarkastella kriisinhallintatoimien tehokkuutta eri näkökulmista. Eid ja kollegat (2023) esittävät, että palautteen systemaattinen kerääminen ja analysointi voivat paljastaa kriisinhallintakäytäntöjen puutteita, joita ei välttämättä havaittu kriisin aikana. Tällainen arviointitapa mahdollistaa sen, että se auttaa myös ymmärtämään,

millaisia tunteita ja asenteita henkilöstöllä oli kriisin aikana ja miten nämä vaikuttivat työskentelyyn, mikä on arvokasta tietoa organisaation resilienssin kehittämisen kannalta.

Kriisinjälkeinen oppiminen vaatii myös sen, että organisaatio osaa käsitellä oppimaansa mahdollisimman systemaattisesti ja pystyy integroimaan sen toimintaansa. Tämä voi tarkoittaa kriisinhallintaprotokollien päivittämistä, henkilöstön lisäkoulutuksia tai uusien viestintäkanavien kehittämistä, joiden avulla voidaan nopeuttaa reaktiokykyä kriisitilanteissa (Linnenluecke, 2017). Kriisinjälkeinen arviointi ei siis ole pelkästään vain analysointia, vaan jatkuvan parantamisen prosessi, joka vahvistaa organisaation kriisivalmiutta ja mahdollisuuksia selviytyä tulevista haasteista entistä tehokkaammin.

Lisäksi on tärkeää, että organisaatio dokumentoi ja kerää mahdollisen datan kriisin aikana saaduista kokemuksista ja käytännön opeista, jotta ne voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Tällainen dokumentointi on hyödyllinen resurssi organisaation johdolle ja henkilöstölle, sillä se mahdollistaa kriisitilanteissa tehtyjen ratkaisujen ja niistä saatujen oppien tarkastelun myös jälkikäteen (Smith & Fischbacher, 2009). Tämä oppien siirtäminen on olennaista organisaation kollektiivisen osaamisen kehittämisessä, sillä dokumentoidut kokemukset ja ratkaisut voivat auttaa nopeuttamaan päätöksentekoa ja vähentämään epävarmuutta tulevissa kriiseissä.

3.1 Kriisinjälkeinen arviointi ja palautteen keruu

Kriisinjälkeinen arviointi ja palautteen keruu ovat keskeisiä vaiheita organisaation resilienssin vahvistamisessa ja tulevien kriisitilanteiden hallinnassa. Bundy ja muut, (2017) korostavat, että kriisin analysointi jälkikäteen auttaa organisaatiota tunnistamaan kriisinhallintaprosessissa ilmenneet vahvuudet ja heikkoudet näin pystytään edistämään jatkuvuuden kehittymistä. Tämä prosessi sisältää kriisin kulun systemaattista tarkastelua, tehtyjen päätösten arvioinnin sekä kriisin vaikutusten kartoittamista. Lisäksi palautteenannon kerääminen sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä on tärkeä osa arviointia,

sillä se tarjoaa monipuolisen näkökulman kriisinhallinnan onnistumiseen (Wu ja muut, 2021).

Collins ja muut, (2023) esittävät, että kriisinjälkeinen arviointi on myös oppimisprosessi, jossa organisaatio voi tunnistaa uusia toimintamalleja ja menetelmiä, jotka voivat parantaa toimintavalmiutta tulevaisuudessa. Palautteen kerääminen henkilöstöltä voi auttaa ymmärtämään, miten organisaatio onnistui viestimään kriisitilanteessa ja vastaamaan todellisesti työntekijöiden tarpeisiin tulevaisuudessa. Tämä vaihe on ratkaiseva myös työntekijöiden luottamuksen ja motivaation ylläpitämisessä, mikä puolestaan tukee organisaation toipumista kriisistä (Wu ja muut, 2021).

3.2 Organisaation jatkuva oppiminen ja kehittäminen

Organisaation kyky oppia ja kehittyä kriisien kautta on keskeinen osa sen resilienssiä. Wu ja muut, (2021) painottavat, että kriisien tuomien haasteiden analysointi ja niistä oppiminen voi auttaa organisaatiota kehittämään omia prosessejaan, parantamaan päätöksentekoa ja vahvistamaan henkilöstön osaamista. Jatkuva oppiminen edellyttää, että organisaatio omaksuu ja haluaa kontrolloida omaa kriisinhallinnassa saadut opit ja integroi ne strategiseen suunnitteluunsa ja operatiiviseen toimintaansa.

Collins ja muut, (2023) toivat esille, että oppimisprosessi ei saa rajoittaa yksittäisiin tapahtumiin, vaan sen on oltava systemaattinen ja jatkuva. Tämä tarkoittaa säännöllistä arviointia ja koulutusta sekä innovatiivisten toimintamallien kehittämistä. Bundy ja muut, (2017) korostavat, että kriiseistä oppiminen voi myös edistää organisaation kulttuuria, joka painottaa joustavuutta ja muutosalmiutta. Kulttuuri muuttuvassa ympäristössä ja sen eteenpäin vieminen on tärkeä lähtökohta, koska organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja kasvavan epävarmuuden.

3.3 Oppien siirtäminen tulevaisuuden kriisinhallintaan

Kriisinhallinnasta saatujen oppien siirtäminen tulevaisuuden toimintaan on keskeisin osa organisaation oppimista. Tämä vaihe varmistaa organisaatiolle sen, että kriisistä saadut kokemukset ja havainnot hyödynnetään tehokkaasti ja otetaan huomioon tulevien kriisinhallintastrategioiden suunnittelussa (Bundy ja muut, 2017). Oppien dokumentointi ja niiden jakaminen organisaation sisällä voivat parantaa valmiutta ja nopeuttaa reaktiokykyä tulevissa kriiseissä (Collins et al., 2023).

Wu ja muut, (2021) korostavat, että oppien siirtämisessä on tärkeää käyttää strukturoituja menetelmiä, kuten kriisinhallintasuunnitelmien päivitystä, koulutuksia ja simulaatioita. Tämä auttaa henkilöstöä sisäistämään kriisinhallintakäytännöt ja kehittämään tarvittavia taitoja. Lisäksi kehityskohteiden oppien integroiminen organisaation strategiseen suunnitteluun voi edistää pitkäaikaista resilienssiä ja varmistaa, että organisaatio pystyy reagoimaan tehokkaasti uusiin haasteisiin.

4.0 Johtopäätökset

Lähdetään miettimään tutkimuksen tavoitetta ja niiden asettamia kysymyksiä kriisijohtamista näiden avulla on löydetty selvästi, kuinka organisaatioiden selviytymiskyvyn ja toimintakyvyn ylläpitämisen keskiössä nykypäivän monimutkaisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa esille nousi kolme keskeistä osa-aluetta, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn hallita kriisejä ja kehittää valmiuksiaan: kriisinjälkeinen arviointi ja palautteen keruu, jatkuva oppiminen ja kehittäminen sekä oppien siirtäminen tulevaisuuden kriisinhallintaan.

Kriisinjälkeinen arviointi ja palautteen keruu muodostavat kriisinhallinnan analyysivaiheen, jossa organisaatiot voivat systemaattisesti tarkastella kriisin aikana tehtyjä päätöksiä, resursseja ja viestintätoimia. Tämä prosessi ei ole vain takautuva, vaan se luo pohjan jatkuvalle oppimiselle ja kehittämiselle (Bundy ja muut, 2017; Collins ja muut, 2023). On selvää, että monipuolisen palautteen kerääminen sekä henkilöstöltä että sidosryhmiltä parantaa arviointien laatua ja tukee kriisinhallintakäytäntöjen kehittämistä (Wu ja muut, 2021).

Jatkuva oppiminen ja kehittäminen korostavat organisaation kykyä mukautua ja oppia uusia toimintatapoja kriisien opettamana. Tutkimuksessa havaittiin, että kriisit voivat toimia voimakkaana nopeuttajana organisaation oppimiselle, edellyttäen että opit analysoidaan ja integroidaan osaksi organisaation strategioita (Wu ja muut, 2021; Duchek, 2020). Oppimisprosessi ei kuitenkaan ole aina kertaluonteinen, vaan sen on oltava systemaattinen ja jatkuva, jotta organisaatiot kehittyvät heidän tulee pysyä joustavina ja mukautuvina dynaamisessa toimintaympäristössä (Collins ja muut, 2023). Viimeisenä opittujen asioiden siirtäminen tulevaisuuden kriisinhallintaan on olennainen osa organisaation pitkäjänteistä resilienssin kehittämistä. Dokumentointi, simulaatiot ja koulutukset ovat todella tärkeitä välineitä, joiden avulla kriisinhallinnan opit voidaan jakaa organisaatiossa ja sisällyttää osaksi sen toimintamalleja (Bundy ja muut, 2017; Wu ja muut, 2021). Tällä vaiheella pystytään varmistamaan se, että kriisistä saadut opit eivät jää hyödyntämättä, vaan ne pystytään hyödyntämään organisaation tuleviin valmiuksiin ja kohdata tulevia haasteita tehokkaammin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kriisijohtaminen on monivaiheinen ja syklinen prosessi, jossa organisaation resilienssiä halutaan rakentaa arvioinnin, oppimisen ja kehityksen kautta. Tutkimuksen tulokset tuovat esille sen, että niissä korostetaan erityisesti johdon ja henkilöstön yhteistyön sekä jatkuvan oppimisen merkitystä organisaation kriisinhallintakyvyn vahvistamisessa. Tämän tutkimuksen pohjalta pystytään suosittelemaan, että organisaatiot panostavat kriisien jälkeiseen arviointiin, oppien systemaattiseen integrointiin ja resilienssin pitkäjänteiseen kehittämiseen, jotta ne voivat selviytyä entistä paremmin tulevista kriiseistä.

5.0 Lähteluettelo

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 39(2), 101–109.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.005>

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91.

[doi:10.1080/12294659.2013.10805241](https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241)

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017b). Crises and Crisis Management: A deeper analysis of organizational capabilities. *Journal of Management*, 43(6), 1681–1692.

[10.1177/0149206316680030](https://doi.org/10.1177/0149206316680030)

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Second Edition*, 1–11.

<https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=E3fQ8EraOTIC&oi=fnd&pg=PR9>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017b). Crises and Crisis Management: A deeper analysis of organizational capabilities. *Journal of Management*, 43(6), 1681–1692.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017b). Crises and Crisis Management: A deeper analysis of organizational capabilities. *Journal of Management*, 43(6), 1681–1692.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Second Edition*,

<https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=E3fQ8EraOTIC&oi=fnd&pg=PR9>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017b). Crises and Crisis Management: A deeper analysis of organizational capabilities. *Journal of Management*, 43(6), 1681–1692.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.

<https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=E3fQ8EraOTIC&oi=fnd&pg=PR9>

James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 39(2), 101–109.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.005>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2015). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 53(8), 2825–2839.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: A challenge for strategic resilience. *Risk Management*, 11(1), 1–12.

<https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>

Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2016). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(1), 15–26.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00556.x>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246.

<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: A challenge for strategic resilience. *Risk Management, 11*(1), 1–12.

<https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>

Eid, J., Hansen, A. L., Andreassen, N., Espevik, R., Brattebø, G., & Johnsen, B. H. (2023). Developing local crisis leadership: A research and training agenda. *Frontiers in Psychology, 14*, 1122334.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1041387>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246.

<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692.

<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 4–30.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: A challenge for strategic resilience. *Risk Management, 11*(1), 1–12.

<https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>

Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly, 32*(6), 101518.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>

Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Deen, C. M., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly, 34*, 101661.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>