



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työpaja osana ISO 31000 - riskienhallintaprosessia organisaatiossa

Uusitalo, Minna

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Työpaja osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia organisaatiossa

Minna Uusitalo
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Minna Uusitalo

Työpaja osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia organisaatiossa

Vuosi

2015

Sivumäärä

91

Tämän laadullisen tutkimuksen aiheena on työpajan käyttäminen osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia. ISO 31000 on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kansainvälinen, ei-sertifioitava standardi. Standardia on lähestytty tässä tutkimuksessa käytännönläheisesti, koska standardi itsessään ei sisällä valmiita työkaluja tai toteutustapoja vaatimusten täyttämiseksi. Työpajojen käyttöä suositellaan sekä muutosjohtamisen, että riskienhallinnan kirjallisuudessa ja standardin soveltamisoppaissa. Aineisto ei kuitenkaan pidä sisällään yksityiskohteisempaa tietoa siitä miten, milloin, kenelle ja miksi työpaja kannattaa järjestää.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi: mihin eri vaiheisiin ISO 31000 voidaan pilkkoa ja millaiset työpajat soveltuvat ISO 31000:n eri vaiheisiin? Ensimmäisessä kysymyksessä tutkitaan käytännön lähestymistapoja standardin vaiheiden toteutukseen. Toisessa kysymyksessä syvennyttään työpajan käyttöön työkaluna osana standardin soveltamista. Työ on kirjoitettu työpajatoiminnan näkökulmasta.

Tutkimusmenetelminä ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä alan asiantuntijoiden teemahaastattelut. Työn tilaaja on Suomen riskienhallintayhdistys ry (SRHY). Tulokset ovat suunnattu hyödynnettäväksi organisaatioiden johdolle, jotka ovat ottamassa ISO 31000 -standardia käyttöön tai haluavat kehittää riskienhallintaprosessiaan.

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan standardin soveltaminen kannattaa pilkkoa vaiheisiin. Standardia voidaan lähteä toteuttamaan eri näkökulmista ja vaiheista organisaation tarpeista sekä standardin käyttöönottamisesta vastuussa olevasta vetäjistä riippuen. Vastausten perusteella riskianalyysin paras toteutustapa on työpaja, ja sitä voi hyödyntää myös muissa standardin vaiheissa. Vastaukset siitä, millainen, kenelle, miksi ja miten työpaja toteutetaan, vaihteli vastaajasta riippuen. Kirjallisuuskatsauksenkaan perusteella aihe ei ole yksiselitteinen. Erilaiset osallistavat työpajamenetelmät osoittautuivat haastatteluissa organisaatioille yleisesti ottaen tuntemattomiksi. Muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuuskatsaus suosittelee työpajamenetelmien käyttöä, koska ne voivat vähentää ryhmäkäyttäytymisen negatiivisia ilmiöitä. Kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden perusteella tutkimuksessa esitellään tapoja työpajojen toteuttamiselle ja tuotetaan uutta tietoa työpajan käytöstä osana organisaatioiden riskienhallintaprosessia.

Jatkotutkimusaiheiksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella nousi työpajamenetelmien vertaileva käyttäminen osana riskienhallintaprosessia organisaatioissa. Kaikissa haastatteluissa tuli esille myös työpajan käyttö työkaluna organisaation kehitystä, jolloin työpajan aihe olisi riskienhallinnan sijaan se, miten organisaatio pääsee strategiaan tavoitteisiinsa ja mitkä tekijät uhkaavat tavoitteiden saavutusta. Näin ollen voitaisiin tulevaisuudessa tutkia, integroituu-ko riskienhallinta kehitystyöpajassa tehokkaammin organisaation toimintaan verrattuna riski-aiheiseen työpajaan.

ASIASANAT: ISO 31000, standardisointi, standardisointiprosessi, standardin käyttöönotto, standardin soveltaminen, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi, työpaja, riskityöpaja, riskianalyysi

Minna Uusitalo

Workshop as a part of ISO 31000 risk management process in an organization

Year 2015 Pages 91

The subject of this qualitative research is workshop as a part of ISO 31000 risk management process. ISO 31000 is an international, non-certified risk management standard. ISO 31000 does not include practical tools or implementation methods to fulfill its requirements. Therefore this research provides a practical point of view for the risk management process as a whole. Workshop as a tool is recommended in the literature of change management and risk management in addition to existing standard implementation guides. Nonetheless, they do not provide comprehensive information about how, when, why and for whom the workshop is to be organized.

There are two research questions: in which phases ISO 31000 can be divided and what kind of workshops apply for the standard implementation? The first question is to study the practical approaches of the standard's phases and to understand the ISO 31000 in itself. The second question is to study the workshop as a part of the standard implementation. The research is written from a workshop activities perspective.

The research methods are systematic literature review and interviews of the risk management specialists. The partner of the research is Suomen riskienhallintayhdistys ry (SRHY). The findings can be used by management of the organizations, who are planning the implementation of ISO 31000 or interested in developing organizational risk management process.

According to the interviews, ISO 31000's implementation can be started from different phases or points of view depending on the organizational needs and the leader of standard implementation. Based on the interviews, risk analysis is best to be done in the workshop but it can also be used in other phases of the standard's implementation. The interviewees' answers vary about why, how, what kind of and for whom the workshop is suitable. The literature review didn't provide a clear answer either. According to the interviews, different kinds of methods to be used during the workshops proved to be unknown despite the fact that the change management literature highly recommends the methods to be used. On the basis of the literature review and interviews, this research provides new information about how the workshops can be organized as a part of organizational risk management process based on the findings.

On the basis of this research, using the workshop methods as a part of the workshops and as a part of the risk management process in an organization could be studied further. Also, all the interviewees thought that the workshop could be used as an organizational development tool. In that point of view the workshop's subject would be how the organization can reach its strategic objectives and which factors are there to prevent it. The further research could be done about does the development workshops instead of risk management workshops provide more efficient organizational integration.

KEY WORDS: ISO 31000, standardization, standardization process, risk management, risk management process, workshop, risk workshop, risk analysis

Keskeiset käsitteet

Tässä kuvataan tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Muut käsitteet tai lyhenteet, joihin tutkimuksessa viitataan mutta jotka eivät vaikuta tutkimuksen ymmärrettävyyteen, on kuvattu liitteessä 1.

Fasilitaattori on DSDM:n (2015) mukaan työpajan vetäjä. Fasilitaattori johtaa työpajaa ja keskustelua huolehtien siitä, että ryhmä saavuttaa työpajalle asetetut tavoitteet. Fasilitaattori on puolueeton työpajan tavoitteita, osallistujia ja tuloksia kohtaan. (DSDM 2015.)

Jalkauttaminen tarkoittaa toimia, jotka tapahtuvat siinä välissä, mitä organisaatio on nyt ja mitä sen pitää olla tulevaisuudessa (VanGundy 2007, 238). Standardin jalkauttamisen ydinasia on, miten standardin mukaiset käytännöt voidaan integroida organisaation olemassa oleviin prosesseihin (teemahaastattelut 2015).

Riski voi olla strategisten päätösten edesauttaja, epävarmuuden aiheuttaja organisaatiossa tai se voi olla osa jo valmiiksi osa organisaation toimintoja (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 2010). ISO/IEC Guide 73:2009:n mukaan riski on tiivistettynä epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus voi olla positiivinen, negatiivinen tai niiden yhdistelmä ja riskin merkityksellisyys kuvataan sen seurausten todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan (ISO/IEC Guide 73:2009).

Riskianalyysillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa riskienarvioinnin osaa, jossa riskin todennäköisyys ja sen seurausten vakavuus arvioidaan, riskiluku määritetään ja riskin merkittävyys arvioidaan (ISO 31000 2009, kuva 2 luvussa 3).

Riskienarviointi tarkoittaa tässä tutkimuksessa riskien tunnistamista, riskianalyysiä, riskien merkityksen arviointia ja hallintatoimien määrittelyä, mikä on osa ISO 31000 riskienhallintaprosessia (ISO 31000 2009, kuva 2 luvussa 3)

Riskienhallintaprosessi tarkoittaa tässä tutkimuksessa ISO 31000:n (2009, vii) mukaista kuvan 2 prosessia. Se pitää sisällään riskienarvioinnin lisäksi kontekstin luomisen, kommunikoinnin ja konsultoinnin, seurannan sekä arvioinnin (ISO 31000 2009, 9).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta organisaatiossa tarkoittaa kaikkien mahdollisten riskien todennäköisiä ja epätodennäköisiä vaikutuksia kaikissa prosesseissa, toiminnoissa, sidosryhmissä, tuotteissa ja palveluissa (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010).

Riskityöpaja on työpaja, jossa tavoitteet keskittyvät riskien tunnistamiseen, analysointiin tai riskien hallintatoimien määrittämiseen (PMFocus 2015). PMFocus -sivusto käyttää termiä osana projektien riskienarviointia (PMFocus 2015). MediumRisk Blog (2013) taas määrittelee riskityöpajan tavoitteeksi riskien tunnistamisen, mutta myöhempanä viittaa myös riskianalyysiin työpajan aikana. Tässä tutkimuksessa riskityöpajalla tarkoitetaan työpajaan, jonka tavoitteet keskittyvät riskien tunnistamiseen, riskianalyysiin tai riskien hallintatoimien määrittelyyn.

Ryhmä on Levin (2007, 4-5) mukaan joukko ihmisiä, jotka kommunikoivat keskenään ja vaikuttavat toisiinsa yhteisen tavoitteen tai tarkoituksen saavuttamiseksi. Ryhmän toimintaa säätelevät epäviralliset ja viralliset säännöt, normit ja roolit. Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on itsenäistä päätösvaltaa toimintaansa (Levi 2007, 6). Tiimit ovat eräänlaisia ryhmiä ja kirjallisuudessa tiimeiksi kutsutaan ryhmiä työympäristössä (Levi 2007, 5-6). Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen viitteissä puhutaan pelkästään ryhmistä, pienryhmistä eli pienempiin joukkoihin jaetuista ryhmistä ja ryhmätöistä, koska tutkimus keskittyy työympäristöön.

Standardeja on lukuisia erilaisia lähes kaikilla aloilla ja ne sisältävät vaatimuksia, ohjeita tai kuvauksia (SFS 2014a). Ne ovat maksullisia ja vapaaehtoisia, mutta niiden käyttöä voidaan velvoittaa sopimuksissa tai laissa (SFS 2014a). Osa standardeista on sertifioitavia ja niitä on haettava järjestön kautta. Hankinta maksaa, mutta käyttö ei (SFS 2014b). Esimerkiksi kulutus tuotteiden laatua hallitaan tuottamalla ne standardien vaatimusten mukaisesti, jotta ne hyväksyttäisiin kansainvälisille markkinoille (teemahaastattelu 2015). Teemahaastatteluiden (2015) mukaan standardien avulla toiminnan taso voidaan yhdenmukaistaa niin, että kriteerit ovat kaikille samat. Jos organisaatiossa on käytössä yksi tai useampi standardi, ei turvallisuustaso perustu pelkästään organisaation omaan käsitykseen aiheesta vaan sitä ohjaavat yleisesti hyväksyttävät normit (teemahaastattelut 2015).

Työpaja (workshop) DSDM:n (2015) mukaan on osallistava ja dialoginen, eri vaihtoehtoja tarkasteleva ryhmätyöskentelymenetelmä. Työpaja on strukturoitu, ennalta suunniteltu tapahtuma, jolla on fasilitaattori. Työpajalla on tavoite ja sen osallistujilla tulisi olla taito tuottaa tuloksia suhteissa tavoitteisiin. (DSDM 2015.)

Sisällys

1	Johdanto.....	9
2	Tutkimuksen viitekehys, tausta ja tavoitteet sekä aiheen rajaus.....	10
2.1	Opinnäytetyön prosessinkuvaus ja työelämäyhteistyö.....	11
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	13
2.3	Aiemmat tutkimukset aiheesta ja muu kirjallisuus	15
2.3.1	Standardin soveltamiseen ja käyttöönottoon liittyvä aineisto	16
2.3.2	Muutosjohtamisen kirjallisuus.....	17
2.3.3	Riskienhallinnan kirjallisuus	19
2.3.4	Riskityöpajoista löytyvä aineisto	21
3	ISO 31000 -standardin vaiheet ja niiden toteutus käytännössä	22
3.1	Johdon sitoutuneisuus ja toimeksianto.....	23
3.2	Viitekehysten laatiminen riskienhallinnalle	24
3.2.1	Organisaation ymmärtäminen: nykytila ja tavoitteet	25
3.2.2	Kirjallisten dokumenttien tuottaminen	26
3.2.3	Vastuuttaminen.....	26
3.2.4	Toimintatapojen ja käytäntöjen sisällyttäminen prosesseihin	27
3.2.5	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raportointimekanismien muodostaminen.....	28
3.3	Riskienhallintaprosessi	29
3.3.1	Kontekstin luominen	31
3.3.2	Riskienarviointi: Riskien tunnistaminen	31
3.3.3	Riskienarviointi: Riskianalyysi.....	32
3.3.4	Riskienarviointi: Riskien hallintatoimien määrittäminen	34
3.4	Riskienhallinnan jalkauttaminen	35
3.4.1	Jalkautus käytännössä.....	36
3.4.2	Riskitietoinen organisaatiokulttuuri	36
3.5	Jalkautus ja muutosprosessi käyttäytymistieteiden näkökulmasta	37
3.5.1	Miten organisaatio toimii ja miten sitä voidaan muuttaa	38
3.5.2	Muutosprosessin suunnittelu	38
3.5.3	Kontrollointi, säännöt ja palkitseminen.....	39
3.5.4	Motivoiminen ja asenteisiin vaikuttaminen.....	40
3.6	Riskienhallinnan viitekehysten seuranta ja arviointi	41
3.7	Riskienhallinnan jatkuva parantaminen	42
3.8	Päätelmät.....	43
3.8.1	Päätelmät ISO 31000 viitekehysten laadinnasta	44
3.8.2	Päätelmät ISO 31000 riskienhallintaprosessista.....	45
3.8.3	Päätelmät riskienhallinnan integroinnista organisaation toimintaan ...	46
3.8.4	Päätelmiä jalkauttamisesta	47

4	Työpaja osana standardin soveltamista	47
4.1	Työpajan hyödyt.....	48
4.2	Työpajan haasteet	49
4.3	Työpajan suunnittelu	51
4.3.1	Kyselyt ja ennakkotehtävät	52
4.3.2	Osallistujat ja pienryhmien koko	53
4.3.3	Organisaation koon vaikutus työpajaan työkaluna	55
4.4	Työpajan fasilitointi	56
4.4.1	Fasilitaattorin tehtävät ja vastuut	56
4.4.2	Fasilitaattori organisaation sisältä vai ulkopuolelta?	57
4.5	Erilaiset työpajamenetelmät standardin soveltamisen eri vaiheisiin	59
4.5.1	Työpajan tavoitteena johdon sitoutuneisuus.....	60
4.5.2	Työpajan tavoitteena viitekehyksen laatiminen.....	62
4.5.3	Työpajan tavoitteena riskien tunnistaminen	62
4.5.4	Työpajan tavoitteena riskianalyysi.....	63
4.5.5	Työpajan tavoitteena hallintakeinojen määrittäminen	68
4.5.6	Työpajan tavoitteena riskienhallinnan jalkauttaminen	68
4.5.7	Työpajan tavoitteena jatkuva parantaminen	69
4.6	Työpajan tulokset ja jatkokäsittely.....	69
4.7	Päätelmät.....	70
4.7.1	Päätelmiä työpajan kokoonpanosta	71
4.7.2	Päätelmiä työpajamenetelmistä.....	72
5	Johtopäätökset	74
5.1	Mihin eri vaiheisiin ISO 31000 -standardi voidaan pilkkoa?	74
5.1.1	Miten eri vaiheet voidaan toteuttaa?	74
5.1.2	Mitkä standardin vaiheista vaativat erityistä tarkastelua?.....	75
5.2	Millaiset työpajat soveltuvat ISO 31000:n eri vaiheisiin?.....	75
5.2.1	Mihin standardin vaiheisiin työpaja soveltuu?.....	75
5.2.2	Millaisia eri menetelmiä työpajoissa voidaan käyttää?	77
5.2.3	Miten organisaation koko vaikuttaa työpajoihin?	78
5.2.4	Miten strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit huomioidaan työpajoissa?.....	78
6	Arvio tutkimuksen onnistuneisuudesta	78
6.1	Kirjallisuuskatsauksen onnistuneisuuden arvio.....	79
6.2	Teemahaastatteluiden onnistuneisuuden arvio	79
6.3	Lopuksi	80
	Kuviot	88
	Taulukot	89
	Liitteet.....	90

Johdanto

Tutkimuksen aiheena on työpaja osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia ja tilaaja on Suomen riskienhallintayhdistys ry (SRHY). Tutkimustarve syntyi siitä, että standardi itsessään ei sisällä käytännön työkaluja sen toteuttamiseen, vaan jokaisen organisaation on määritettävä omia tavoitteitaan parhaiten palvelevat työkalut itse. ISO 31000 -standardia pidetään yleisesti riskienhallinnan ammattilaisille suunnattuna standardina osittain sen abstraktin kirjoitusmuodon vuoksi (teemahaastattelu 2015). Tämä tutkimus tarjoaa standardin soveltamiseen käytännönläheisen otteen.

Tutkimus on kaksiosainen. Ensin selvitetään, mihin eri vaiheisiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardi ISO 31000 voidaan pilkkoa ja miten ne toteutetaan käytännössä (luku 3). Sen jälkeen tutkitaan, millaiset työpajat sopivat standardin soveltamisen työkaluksi (luku 4). Ilman tietoa siitä, miten standardin vaiheet käytännössä toteutetaan, ei voitaisi tutkimuksellisesti arvioida sitä, mihin vaiheisiin työpaja soveltuu. Keskeiset tutkimusmenetelmät ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja asiantuntijoiden teemahaastattelut. Tutkimus on kirjoitettu työpajatoiminnan näkökulmasta.

Tutkimuksessa tuotetaan organisaatioille tietoa, jota voidaan hyödyntää standardia käyttöönotettaessa tai riskienhallinnan kehittämisessä. Tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää SRHY-Riskienhallinta -ilmaissivustolla, joka on suunnattu organisaatioiden riskienhallinnan kehittämisen tueksi.

ISO 31000 ei ole sertifioidava standardi. Opinnäytetyön kirjoitusvuonna (2015) valmistuu päivitys sertifioiduille laadunhallinnan standardeille ISO 9000 ja ISO 9001, jotka kirjoitetaan uusissa versioissa riskilähtöisesti. Laadunhallinnan standardien päivitykset saattavat sisältää ISO 31000:n mukaisia vaatimuksia riskienhallinnasta ja tekevät näin ISO 31000:sta entistä tärkeemmän (teemahaastattelu 2015).

ISO 31000 -standardi on julkistettu maailmanlaajuisessa ISO -standardisoimisjärjestössä vuonna 2009. Se on abstrakti malli ja toteuttamiskelpoinen missä tahansa organisaatiossa. Rajoituksia esimerkiksi organisaation koosta ei ole, eikä standardi edellytä taloudellisia resursseja vaativaa sertifiointiprosessia, mikä tekee ISO 31000:sta helposti lähestyttävän. Sitä voidaan noudattaa koko organisaatiossa tai organisaation jollakin osa-alueella. Standardi voidaan tilata suomenkielisenä Suomen standardisoimisliitolta (SFS ry), joka on kansainvälisen ISO -standardisoimisjärjestön jäsen.

Suomen standardisoimisliitto (SFS ry) kuvailee standardin hyötyjä seuraavasti: ” - lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä, antaa mahdollisuuden mm. tunnistaa tarpeet ris-

kien tunnistamiseen ja käsittelyyn koko organisaatiossa, edesauttaa raportoinnin, organisaation hallintotavan ja ennakoivan johtamisen kehittämistä, lisää sidosryhmien luottamusta ja auttaa kehittämään hallintakeinoja sekä operatiivista vaikuttavuutta ja tehokkuutta.”. ISO -järjestön mukaan ISO 31000 -standardin mukainen toiminta organisaatiossa tai sen osalla tekee riskienhallinnasta hallittua, dokumentoitua, jokapäiväistä, suunniteltua, ammattimaista ja yleisten normien mukaista. Standardi voidaan ottaa käyttöön myös ruohonjuuritason tasolla ilman varsinaista turvallisuusalan ammattiosaamista (ISO 2014).

Tutkimusta varten on luettu olemassa olevia standardin soveltamisoppaita sekä muutosjohtamisen ja riskienhallinnan kirjallisuutta kehityskohteiden löytämiseksi, jonka jälkeen on haastateltu kahdeksan ISO 31000 -standardin parissa työskentelevää asiantuntijaa. Kerättyä aineistoa on vertailtu keskenään johtopäätösten vetämiseksi.

2 Tutkimuksen viitekehys, tausta ja tavoitteet sekä aiheen rajaus

Viitekehys tässä yhteydessä tarkoittaa tieteellisen tutkimusprosessin vaiheisiin liittyviä valittuja menetelmiä ja rajoituksia. Tässä luvussa kerrotaan, miten ja miksi tutkimus tehtiin.

Tutkimus on laadullinen, koska sen tarkoituksena on usein yksityisistä havainnoista päätyminen yleisiin merkityksiin (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2010, 266). Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti ”halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.” (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 12-13).

Tavoitteena on tuottaa tutkittua ja käytännönläheistä tietoa työpajan käytöstä työkaluna standardin soveltamisen eri vaiheissa. Tutkimus ei ole rajattu vain riskejä käsitteleviin riskityöpajoihin (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 106), vaan menetelmää ja työpajan tavoitteita standardin soveltamisen eri vaiheissa tutkitaan laajemmin. Aineiston keruu ja analysointi on tehty huomioiden tulosten hyödynnettävyys standardin käyttöönotosta tai riskienhallinnasta kiinnostuneille organisaatioille työpajatoiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltuvien osin vapaasti hyödyntää myös muiden kuin ISO 31000 -standardin käyttöönotossa. Täten opinnäytetyöprosessin tavoitteena isommassa mittakaavassa on kehittää ISO 31000 -standardin soveltamista käytännössä ja saada aikaan todellista muutosta työelämässä.

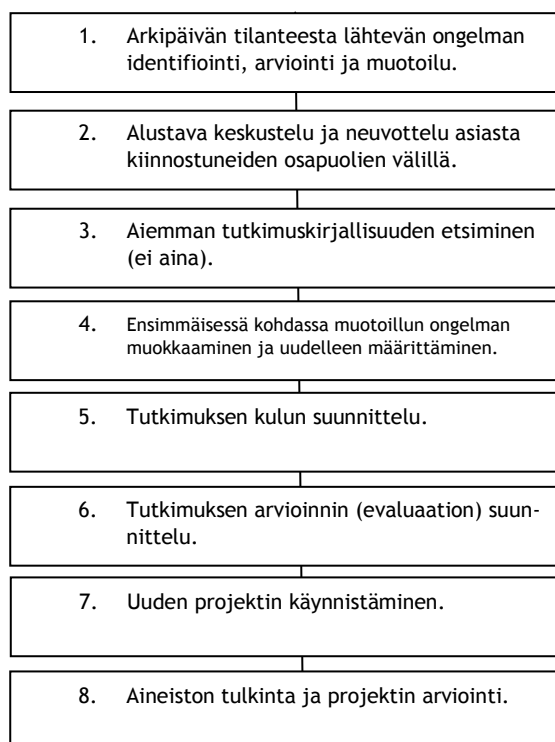
Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee ISO 31000:n toteutustapoja koko riskienhallintaprosessin ja kontekstin ymmärtämiseksi: mihin eri vaiheisiin ISO 31000 -standardi voidaan pilkkoa? Apukysymyksiä ovat: miten standardin soveltamisen eri vaiheet voidaan toteuttaa? Mitkä niistä vaativat erityistä tarkastelua?

Toinen tutkimuskysymys on: millaiset työpajat soveltuvat ISO 31000:n eri vaiheisiin? Apukysymyksiä ovat: mihin ISO 31000:n vaiheisiin työpaja soveltuu? Millaisia eri menetelmiä työpajassa voidaan käyttää? Miten organisaation koko vaikuttaa työpajoihin? Miten strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit huomioidaan työpajoissa?

Aihe on rajattu käsittelemään ISO 31000 -standardia, joka pitää sisällään riskienhallinnan peruseriaatteen. Muita riskienhallintastandardeja (COSO ERM, IRM, BS 31100) tai ISO 31000 -perheen standardeja ei tutkita. Rajaus on tehty, jotta tutkimuksessa voidaan keskittyä ajan-kohtaisen ISO 31000:n prosessin kehittämiseen ja jotta johtopäätökset voivat tarjota yksityiskohtaisempaa tietoa yhdestä työkalusta. Rajauksen myötä riskienhallinta prosessina voidaan kuvata nojaten olemassa olevaan, kansainväliseen standardiin, joka ”antaa hiekkalaatikon reunat” (teemahaastattelu 2015).

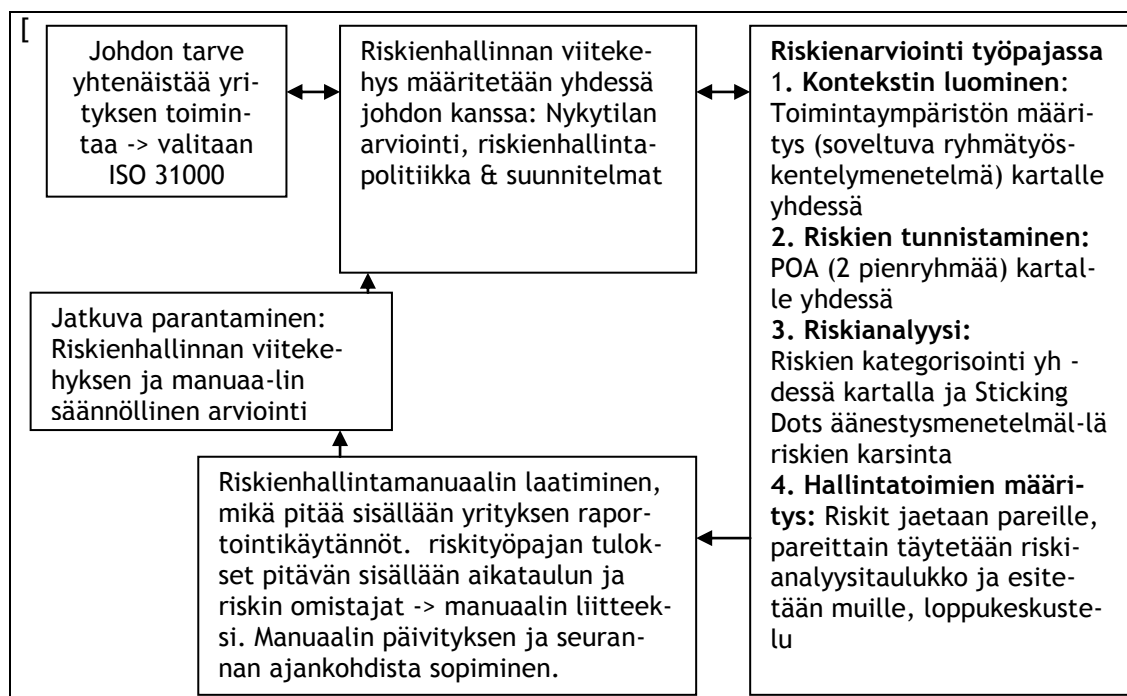
2.1 Opinnäytetyön prosessinkuvaus ja työelämäyhteistyö

Tämän laadullisen tutkimuksen strategiana on toimintatutkimus, koska tarkoituksena on kehittää olemassa olevaa toimintaa (Metsämuuronen 2001, 28) eli tässä tapauksessa ISO 31000 -riskienhallintaprosessia organisaatioissa. Tutkimuksen kulku vastaa Kuvaa 1 (Metsämuuronen 2001, 31), koska kyseessä on standardin soveltamisen kehitysprojekti.



Kuva 1 Toimintatutkimuksen (Action Research) kulku (Metsämuuronen 2001, 31)

Keväällä 2014 toteutettiin ISO 31000 -standardin käyttöönotto eräässä pienessä yrityksessä, mikä kuvataan pilottina karkeasti kuviossa 1 ja laajemmin opinnäytetyön liitteessä 5. Kyseisessä pilotissa koko henkilöstö (noin 10 henkilöä) osallistuivat työpajaan, jossa toteutettiin yhdessä koko riskienhallintaprosessi. Työpaja toimi samalla ISO 31000:n mukaisen riskienhallinnan jalkauttamistilaisuutena. Projektin aikana kiinnostus heräsi viitekehysten jalkauttamiseen liittyviin haasteisiin, eli kuinka saada koko henkilöstö muuttamaan toiminta- ja ajattelumallejaan ISO 31000 standardin edellyttämällä tavalla.



Kuvio 1 Pilotin ISO 31000 prosessi (kevät 2014)

Suomen riskienhallintayhdistystä (SRHY) saatiin opinnäytetyön tilaajaksi lokakuussa 2014. Yhdistyksen hallituksen jäsenen kanssa löydettiin yhteinen kiinnostus tuottaa tietoa, jota organisaatiot voivat hyödyntää ISO 31000 -standardia sovellettaessa.

Tilaajan toiveena oli tutkimuksessa step-by-step -tyyppinen standardin vaiheisiin pilkkominen ja tutkiminen, miten organisaation riskienhallinnassa voidaan huomioida eri riskikategoriat osana riskienhallintaprosessia. Tässä tutkimuksessa riskit luokitellaan neljään kategoriaan: strategiset, operatiiviset, talous- ja rahoitusriskit sekä vahinkoriskit (Ilmonen ym. 2013, 69-75 ja teemahaastattelut 2015). Riskikategoriat on avattu tarkemmin liitteessä 1.

Koska ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen perusteella standardin sovellus- ja jalkauttamisop-paita oli jo olemassa, laajennettiin aihetta niin, että mukaan otettiin toinen tutkimuskysymys (millaiset työpajat soveltuvat ISO 31000:n eri vaiheisiin?). Tutkimustulosten pohjalta on tar-koitus tuottaa materiaalia riskienhallinnan ilmaiselle opas- ja tukisivustolle SRHY-

Riskienhallinta. Tutkimustulokset esitetään SRHY:n alan ammattilaisille suunnatussa miniseminaarissa kesällä 2015.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen keskeiset menetelmät ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja asiantuntijoiden teemahaastattelut. Kahden menetelmän avulla on mahdollistettu laajempi aineisto tutkijan käyttöön monipuolisemman näkökulman hankkimiseksi ja luotettavamman tulkinnan sekä päätelmien tekemiseksi. Kirjallisuuskatsaus on tehty ensin, ja teemahaastattelut ovat pyrittiä kohdistamaan erityisesti seikkoihin, joihin ei löytynyt vastausta kirjallisuuskatsauksesta.

Tutkimusta varten on hankittu laaja valikoima kirjallisuutta, joka käsittelee pääasiassa standardeja, standardien käyttöönottoa ja soveltamista, muutosjohtamista, mittaamista ja työpaikkoja, sekä ryhmäkäyttäytymistä. Internetistä on löydetty joitakin aihetta sivuavia tieteellisiä artikkeleita. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kertoo tiivistetysti aiheesta löytyneen, oleellisen tutkimustiedon oman alansa kontekstissa (Salminen 2011, 9). Kirjallisuuskatsaus tuo tutkijalle mahdollisuuden oppia aiheesta lisää, sekä selittää lukijalle ilmiötä ja antaa näkökulmaa tutkimuksen arvioimiseksi (Hirsjärvi ym. 2010, 259).

Kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella tutkitaan, onko työpajamenetelmiä jo tutkittu ja käytetty osana ISO 31000:n käyttöönottoa, sekä ovatko työpajat havaittu sopivan standardin soveltamisen välineiksi. Standardin käyttöönottoa voidaan yleisesti pitää muutoksena organisaatiossa, jonka vuoksi standardin soveltamisoppaita puuttuvia palasia etsitään myös muutosjohtamisen kirjallisuudesta. Työpajojen vaikutuksiin on perehdytty muutosjohtamisen lisäksi ryhmäkäyttäytymisen sekä käyttäytymistieteiden kannalta. Olemassa olevien standardin soveltamisoppaiden tutkiminen paljastaa kehityskohteita aiheesta tilaajan toiveen mukaisesti. Edellä mainitusta syystä oppaisiin viitataan tässä tutkimuksessa, vaikeivät oppaat ole tieteellisen tutkimuksen kannalta välttämättä valideja lähteitä (ks. lisää aiheesta luvussa 2.3).

Elektronisessa tiedonhaussa aineistoa on etsitty eri tietokannoista (NELLI, Google ja Google Scholar, Laurus, Theseus, Helmet) suomen- ja englanninkielisillä hakusanoilla. Standardin soveltamisesta ja riskienhallinnasta on etsitty mahdollisimman ajantasaista tietoa. Muutosjohtamista ja ryhmäkäyttäytymistä koskevaa aineistoa on kerätty primäärilähteistä (1800-1900-luvun vaihe) aina vuonna 2014 julkaistuihin teoksiin asti seuraten aiheen kehitystä.

Suomenkielisiä hakusanoja olivat mm. ISO 31000 standardisointi, ISO 31000 soveltaminen, riskityöpaja, työpaja + standardi, työpaja + riskienhallinta ja muutosjohtaminen + standardi, sekä ryhmäkäyttäytyminen. Englanninkielisiä hakusanoja olivat mm. ISO 31000, standard im-

plementation process, standardization process, change management + in standardization, group thinking, group behavior, workshop ja risk workshop.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tueksi on valittu ISO 31000 -standardin parissa työskentelevien asiantuntijoiden teemahaastattelut. Teemahaastattelun joustavuus mahdollistaa aiheet käsittelevien tarkentavien kysymysten esittämisen ja edesauttaa laadullisten, tutkimuskysymyksiin vastaavien tulosten saamista. Tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia ja -suuntaisia vastauksia, joita voidaan tarvittaessa selventää ja syventää (Hirsvärvi ym. 2010, 205). Haastatteluissa huomioidaan tulosten ainutkertaisuus ja analysoinnin sekä yleistettävyyden haasteet (Hirsvärvi ym. 2010, 207) käyttämällä erityistä tarkkuutta objektiivisten haastattelukysymysten valintaan, niiden testaamiseen, haastattelutilanteeseen, litterointiin sekä vastausten teemoitteluun. Haastattelurunko on liitteessä 2 ja saatekirje liitteessä 3.

Haastattelukysymyksistä pyydettiin palautetta opinnäytetyön ohjaajalta ja tutkimuksen tilaajalta, jonka jälkeen ne testattiin vertaisen kanssa ennen varsinaisten haastatteluiden toteutusta. Haastatteluun kutsuttiin viisitoista henkilöä, joista kahdeksan kanssa haastattelu toteutui helmi-maaliskuun vaihteessa. Vastaajista kuusi johtaa riskienhallintaa omassa organisaatiossaan ja kaksi konsultoi ulkopuolisena asiantuntijoina organisaatioita, jotka ovat ottamassa käyttöön ISO 31000 -standardia. Tutkija oli yhteydessä myös Suomen Standardisointiliittoon SFS:ään, ja kävi ilmi, ettei ISO 31000:n laadinnassa ole ollut mukana ketään suomalaista, joten mukaan ei saatu standardin sisällön suunnitteluun osallistuneita henkilöitä. Haastattelukysymyksissä on huomioitu tilaajan toiveiden mukaisesti eri näkökulmat (operatiivinen taso, strateginen taso, talous- ja rahoituspuoli sekä vahinkopuoli). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin objektiivisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi.

Vastaajia käsitellään tutkimuksessa anonymisti, jonka vuoksi niihin viitataan ilman haastattelun päivämäärää. Nimellä viittaaminen olisi paljastanut vastaajien organisaatioista yksityiskohtaista ja jokseenkin arkaluontoista tietoa, mikä ei olisi ollut organisaation kannalta edullista eikä tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista. Haastatteluun vastaajista seitsemän kahdeksasta edustaa suurta tai keskisuurta organisaatiota ja kuusi kahdeksasta on riskienhallintajohtajia. Näin ollen variaatioita ei ollut niin paljon, että vastauksia olisi voitu käsitellä esimerkiksi tutkien eri asemassa olevien tai suurten ja pienten organisaatioiden edustajien vastausten eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia.

Aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua ja vertailuanalyysiä. Niiden avulla saatiin selkeimmät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun tavoitteena on Hirsvärven & Hurmeen (2008, 141) mukaan ymmärtää tiedonkeruumenetelmien avulla hankittua aineistoa ja tuoda tietoa käytännöstä teoriaksi jakamalla haastatteluvastaukset erilaisiin teemoihin ja luokittelemalla vastaukset niihin. Teemat olivat: ISO 31000:n käyttöönottoprosessin vaiheet (johdon

sitoutuneisuus, viitekehysten laadinta, riskienhallintaprosessi, jalkauttaminen, seuranta ja valvonta sekä jatkuva parantaminen), prosessin haasteet ja helpoksi koetut seikat, ISO 31000 koulutus, riskien neljä kategoriaa (operatiiviset, strategiset, talous- ja rahoitusriskit sekä vahinkoriskit), henkilökohtaiset työpajakokemukset, työpajan käytön mahdollisuudet, työpajan ominaisuudet, työpajamenetelmät, tavoitteiden onnistuminen ja niiden epäonnistuminen.

Teemoittelu tehtiin tietokoneella tekstinkäsittelyohjelmalla litteroinnin yhteydessä maalamalla vastaukset teemoittain eri väreihin ja kasaamalla ne yhteen. Teemoista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vertailemalla vastauksia keskenään ja kirjallisuuskatsauksen aiheistoon. Vertailuanalyysiä on tehty standardin soveltamisoppaista, riskienhallinnan sekä muutosjohtamisen kirjallisuudesta, ja internetistä riskityöpajojen järjestämishojeista.

2.3 Aiemmat tutkimukset aiheesta ja muu kirjallisuus

Tutkimusaiheen piirissä on useamman alan kirjallisuutta, jota tässä luvussa tarkastellaan. Alaluvuissa esitellään myös tutkimuksen käytetyimmät lähteet. Aihe on laaja ja tieto siitä on hajanaista. Esimerkiksi työpajan sisältö, tavoite ja osallistujat vaihtelevat lähteen mukaan. Muutosjohtamisen kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa ryhmätyöskentelystä ja sen menetelmistä. Riskienhallinnan kirjallisuudesta moni (esimerkiksi Hopkin 2012, Flink 2014 ja Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013) sekä standardin soveltamisoppaat tunnistavat ryhmätyöskentelymenetelmät ja työpajat hyvänä keinona standardin soveltamisessa, muttei kerro kenelle, miten, miksi ja milloin ne tulisi järjestää. Tieteellistä, tutkittua tietoa työpajojen käyttämisestä riskienhallinnan tai ISO 31000 -standardin soveltamisessa ei löytynyt.

Jotta tutkimuksen tulokset olisivat hyödynnettävissä tilaajan ja organisaatioiden näkökulmasta, on kirjallisuuskatsauksen piiriin otettu myös julkaisuja kuten standardin soveltamisoppaita ja riskienhallinnan kaupallista kirjallisuutta, jotka eivät ole tieteellistä tutkimusta. Niiden käyttäminen tutkimuksessa katsottiin aiheelliseksi kokonaiskäsityksen saamiseksi siitä, mitä tietoa aiheesta on tarjolla, mitä tietoa ei ole tarjolla, ja kuinka hajanaista se on tällä hetkellä. Standardin soveltamisoppaat ja riskienhallinnan kirjallisuus sisältävät paikoin myös käytännönläheistä ja teemahaastatteluiden kanssa pääosin yhdenmukaista tietoa ISO 31000:n toteutustavoista. Etenkin kaupallisiin lähdeksiin viitattaessa on tutkimuksessa pyritty löytämään useampi lähde väitteen, oletuksen tai teorian tueksi.

Tieteellistä tutkimusta löytyi muutosjohtamisesta ja käyttäytymistieteistä psykologian ja sosiiaalipsykologian puolelta. Monet kirjoista käyttävät osittain samoja lähteitä kuten Lewin, Schein, Janis ja Deci (ks. 2.3.2 ja 2.3.3). Edellä mainitut henkilöt ovat tämänkin tutkimuksen lähdeluettelossa.

2.3.1 Standardin soveltamiseen ja käyttöönottoon liittyvä aineisto

Tässä alaluvussa käsitellään Kansainvälisen ISO -standardisointijärjestön julkaisemaa aineistoa ja niiden tueksi laadittuja, eri lähteistä peräisin olevia standardin soveltamisoppaita. Tutkimusaineistoksi on valittu standardia käsitteleviä, mahdollisimman ei-kaupallisia, ajantasaisia, yleistä tukea ja käytännön neuvoja tarjoavia oppaita, jotka ovat julkaistu alan järjestöissä.

ISO -standardisointijärjestö on julkaissut vuonna 2013 ISO 31000:lle jatkoksi soveltamisoppaan ISO/TR 31004:2013 Guidelines for the application of ISO 31000. Se tarjoaa organisaatiolle räätälöityjä ohjeita nykyisen riskienhallintajärjestelmän muuttamiseksi ISO 31000:n vaatimusten mukaiseksi, sekä opastusta riskienhallinnan periaatteista. (ISO 2014.)

ISO -standardisointijärjestö on jo vuonna 2002 julkaissut englanniksi oppaan yleiseen riskienhallintaan nimeltä ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards). Julkaisusta on tullut uusi versio vuonna 2009. Sama järjestö on julkaissut riskiarvioinnin tekniikoista oman julkaisunsa ISO/IEC 31010:2009, joka auttaa organisaatioita riskienhallinnan periaatteiden ymmärtämisessä ja jalkauttamisessa. (ISO 2014.)

Keväällä 2015 tutkija kävi kuuntelemassa esityksen koskien uutta standardia ISO/TR 31004 - Ohjeita riskien hallintaan. Kävi ilmi, ettei ISO/TR 31004:ssäkään käsitellä standardin soveltamisen työkaluja tarkemmin. ISO/TR 31004:n luvussa 5.2 kuitenkin mainitaan seuraavaa: ”Riskin tunnistusmenetelmät voivat sisältää: järjestelmällisen ryhmätyöskentelyn, jossa asiantuntijaryhmä systemaattista prosessia noudattaen tunnistaa riskejä vihje- tai kysymysluetteloiden avulla” (2015).

Englanninkielellä on löydettävissä erilaisia yleisiä, ilmaisia ja käytännönläheisiä standardin soveltamisoppaita, joista suurin osa on tehty ilman taloudellisen voiton tavoittelua organisaation riskienhallinnan avittamiseksi. Oppaista helppolukuisin ja kattavin on vuonna 2010 julkaistu Federation of European Risk Management Associations (FERMA):n ilmainen ja ei-kaupallinen opas nimeltä A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Julkaisu on suunnattu kaikenlaisille ja -kokoisille organisaatioille ja sen tavoitteena on tukea riskienhallintaprosessia. Oppaan tarkoitus on esitellä ISO 31000:n vaatimukset ja riskienhallinnan perusteet, sekä antaa käytännöllistä opastusta sopivan viitekehyksen luomiseen ja riskienhallinnan jalkautukseen. Oppaan tekijöinä ovat the Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The Public Sector Risk Management Association (Alarm) ja the Institute of Risk Management (IRM). Kirjoittajia ei mainita nimeltä, lähdeluetteloa ei ole, eikä lähteisiin viitata, mutta oppaan laadinnassa mukana olleet edellä mainitut järjestöt ovat alan asiantuntijafoorumeita. Oppaan taulukot on lainattu Hopkinin teoksesta Fundamentals of Risk Management (2012, 2. painos. USA: Kogan Page Limited), joka on esitel-

ty alaluvussa 2.3.3. Oppaan liitteessä on esimerkiksi riskienhallinnan tarkastuslista. Opas huomioi positiivisten ja negatiivisten riskien hallinnan ja on myös yhteensopiva COSO ERM -standardin kanssa (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010).

2.3.2 Muutosjohtamisen kirjallisuus

Muutosjohtamisen kirjallisuus tarjoaa runsaasti aineistoa jalkauttamisesta, työpajoista ja niissä käytettävistä menetelmistä. Alla esiteltävät teokset ovat valittu keskeisimmiksi lähteiksi, koska teosten kirjoittajat ovat oman alansa asiantuntijoita. Ryhmäkäyttäytymisestä löytyi tieteellistä tutkimusta, ja keskeisimmiksi lähteiksi valittujen kirjojen kirjoittajat vetävät yhteen tutkimuksen aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia ja asiantuntijoiden teoksia kahdensadan vuoden ajalta. Sen sijaan työpajoista laajemmin kertovat kirjat ovat kaupallisia. Ne on valittu mukaan, jotta työpajasta menetelmänä voidaan saada laaja kokonaiskäsitys. Teokset ovat julkaistu vuosien 2004-2014 välisenä aikana.

Daniel Levin kirjoittama *Group Dynamics for Teams* (2007) kertoo ryhädynamiikasta ja tiimityöskentelyn ryhmäkäyttäytymisestä työympäristössä yhdistäen kaksi eri tieteellisen tutkimuksen polkua (Levi 2007, xix). Tavoitteena on tehdä tiimeistä toimivampia. Kirjan taustalla on opetusprojekti, johon Levi on saanut rahoitusta NASA:lta, mikä puolestaan johti tiimityöskentelytutkimukseen (Levi 2007, 359). Kirjoittaja työskentelee professorina laitoksessa nimeltä Psychology and Child Development Department, San Luis Obispo (Levi 2007, 359). Hän on ympäristöpsykologian tohtori ja on ollut mukana esimerkiksi kansainvälisissä tutkimuksissa Euroopassa (Levi 2007, 359). Kirjan näkökulma on tieteellinen ja lähteisiin viitataan asianmukaisesti tekstissä. 21-sivuinen lähdeluettelo pitää sisällään teorioita, opetuskirjoja ja lehtiä 1800-luvun lopusta 2000-luvulle. Vanhin lähde on vuodelta 1898: Triplett, M. The Dynamogenic factors in peace-making and competition (*American Journal of Psychology* 9, 507-333). Lähdeluettelo pitää sisällään myös muun muassa seuraavat teokset: Lewin, K. *Field Theory in social science* (1951, New York: Harper), Taifel, H. *Social psychology of intergroup relations* (1982, *Annual review of Psychology* 33, 1-39), Hogg, M. *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity* (1992, New York: New York University Press), Janis, I. *Victims of Groupthink* (1972, Boston: Houghton Mifflin), Schein, E. *Process consultation: Its role in organizational development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988), Siegel, S & Fou-raker, L. *Bargaining and group decision making* (1960, New York: McGraw-Hill), Deci, E. *Intrinsic motivation* (1975, New York: Plenum) ja Bales, R. *The equilibrium problem in small groups* kirjasta *Small Groups: Studies in social interactions* (1966, Hare, E., Borgatta, R. & Bales, R. New York: Knopf).

Työpajamenetelmiä runsaasti esittelee lähde teoksista eniten VanGundy (2007, New York: Amacom) *Getting to INNOVATION - How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs*. Kirjan johdannossa Arthur B. VanGundy kertoo, miten innovointi on kehittynyt viime vuosikymmeninä ja kuinka paljon on tuotettu ideoiden työstämismenetelmiä, joita ei vielä kolmenkymmentä vuotta sitten ollut. Organisaation muutoksia tarkastellaan käytännönläheisesti innovaationäkökulmasta. Teoksen ensimmäinen puoli keskittyy Alex Osbornin (1963, *Applied Imagination*. 3. painos, New York: Scribner's) ja Sidney Paresin (1967, *Creative Behavior Guidebook*. New York: Scribner's) kehittämään luovaan ongelmanratkaisuprosessiin ja innovoinnin suunnitteluun. Toinen puoli keskittyy innovointiin itsessään kuten ideoiden luomiseen ja jalkautukseen. Yli 15 kirjaa julkaissut VanGundy on innovoinnin ja ideoiden työstämismenetelmien asiantuntija ja työskentelee kommunikaation professorina Oklahoman yliopistossa (VanGundy 2007, takakansi). Hän on toimitusjohtaja omassa konsultointiyrityksessään VanGundy & Associates (VanGundy 2007, takakansi). Konsultointiyrityksestään huolimatta kirjan kaupallisuutta vähentäneenä mahdollisesti se, että kirja on lähes kokonaan Google Booksin ilmaiskirjastossa. Teos on valittu tämän tutkimuksen lähteeksi, koska se esittelee laajasti työpajamenetelmiä. Näkökulma ei kuitenkaan ole tieteellinen, eikä lähteisiin ei viitata tekstissä. Esimerkiksi Levi (2007) käyttää VanGundyä lähteenään. Kirjan kaksisivuinen lähdeluettelo pitää sisällään muun muassa seuraavat teokset: Osborn, A. *Applied Imagination* (1963, New York: Scribner), Norman, M. *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups*. (1970, California: Brooks/Cole) ja Goffman, E. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. (1974, Cambridge: Harvard University Press).

Dennis Tourishin ja Owen Hargien kirja *Key Issues in Organizational Communication* (2004) kertoo organisaatioiden johtamisesta kommunikaation näkökulmasta. Kirja on tarkoitettu akateemikoille, johtajille ja opiskelijoille. Kirjoittajat ovat kommunikaation professoreita: Tourish työskentelee Robert Gordonin yliopistossa ja Hargie Ulsterin yliopistossa (Tourish & Hargie 2004, kansilehti). Kirjan näkökulma on tutkimuksellinen ja lähteisiin viitataan asianmukaisesti tekstissä. Kirjan lähdeluettelossa on 42 sivua. Mukana on esimerkiksi oppikirjoja, tutkimuksia ja kyselyitä 1900-2000 -luvulta. Vanhin lähde on vuodelta 1911 (Taylor, F. *The Principles of Scientific Management*). New York: Harper). Lähteistä osa on samoja kuin Levin (2007), kuten Lewin (1951), White (1959) ja Janis (1982). Lähdeluettelo pitää sisällään myös esimerkiksi seuraavat teokset: *The social identity theory of intergroup Behavior* (Taifel, H. & Turner, J. 1986, julkaistu teoksessa *Psychology of Intergroup Relations* (Worchel, S. ja Austin, W. Chicago: Nelson.), *Organizational Culture and Leadership* (Schein, E. 1992, 2nd edition, CA: Jossey-Bass) ja *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (Deci, E. & Ryan, R. 1985).

Robert A. Patonin ja James McCalmanin vuonna 2008 julkaistu *Change Management - A Guide to Effective Implementation* (3. painos) esittelee erilaisia strategioita muutoksen johtamiseksi

käytännön näkökulmasta. Kirja sisältää step-by-step -oppaan muutoksen johtamiseen. Paton on muutoksen professori ja työskentelee Glasgowin yliopistossa (Paton & McCalman 2008, kansilehti). McCalman on konsultointiyrityksen (Windsor Leadership Trust) toimitusjohtaja (Paton & McCalman 2008, kansilehti). Yritys myy muutosjohtamisen konsultointia. Lähteisiin viitataan asianmukaisesti tekstissä ja näkökulma vaikuttaa tieteelliseltä kirjoittajan konsultointitautasta huolimatta. 14-sivuinen lähdeluettelo pitää sisällään teoksia 1900-2000 -luvulta, kuten: Goffman, E. *The Presentation of self in Everyday life* (1959, New York: Doubleday), March, J. & Simon, H. *Organizations* (1958 New York: Wiley) ja Wright, M. & Rhodes, D. *Managing IT: Exploring information systems for Effective Management* (1985, London: Printer) sekä Lewin, K. *Group Decisions and Social Change* kirjasta Maccoby, E., Newcomb, T. & Hartley, E. *Reading in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston 1958). Lähteistä löytyy myös Janis, I. *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin Company 1972) ja Schein (1988).

Melanie Franklinin vuonna 2014 kirjoittama *Agile Change Management - A practical framework for successful change planning and implementation* -kirja, joka tarjoaa käytäntöjä ja työkaluja ja muutosjohtamiseen. Kirja käyttää vain 2000 -luvun lähteitä (vuosilta 2003- 2014) muihin kirjallisuuskatsauksen tärkeimpiin aineistoihin verrattuna ja tuo näin uudemmaa näkökulmaa aiheeseen. Kirja vaikuttaa kaupalliselta ja on valittu mukaan tähän tutkimukseen, koska se käsittelee käytännönläheisesti työpajaa työkaluna ja tarjoaa siihen ohjeita. Lähteisiin ei viitata Franklinin tekstissä. Franklin on työskennellyt muutosjohtamisen parissa 20 vuotta, joka on pitänyt sisällään akateemisia tutkimuksia ja käytännön konsultointia (Franklin 2014, takakan-si). Kirjan kaksisivuisessa lähdeluettelossa on esimerkiksi Psychology Pressin vuonna 2011 julkaisema Haslam, Reicherin, SD:n ja Platowin *The New Psychology of Leadership*. Mukana on myös Harvard Business School: *Managing Change and Transition* (Harvard Business School Publishing Corporation 2003) ja Hefferonin & Boniwellin *Positive Psychology: Theory, Research and applications* (Open University Press, Maidenhead 2011).

2.3.3 Riskienhallinnan kirjallisuus

Riskienhallinnasta on laajasti kirjallisuutta. Lähteiden valintaan on vaikuttanut sisältö ja tutkimuksen aiheen käsittely, kirjoittajien asiantuntijuus, julkaisuvuosi sekä lähdeluettelon kattavuus. Tieteellistä tutkimusta ei aiheesta löytynyt. Kirjallisuutta, joissa käsiteltäisiin sekä työpajoja että ISO 31000 -standardia tai riskienhallintaa, oli vähän. Siitä aineistosta, mitä löydettiin, valittiin tähän tutkimukseen tarkoituksenmukaisimmat ja aihetta eniten käsittelevät teokset. Riskienhallinnasta on etsitty mahdollisimman uutta ja kattavaa tietoa. Keskeisimmät lähteet ovat julkaistu vuosien 2007-2013 välissä.

Heikoin Lenkki -kirja (Flink, Reiman & Hiltunen 2007) kertoo riskienhallinnasta niin kutsutun ”inhimillisen tekijän” näkökulmasta. Kirja on suunnattu johdolle, riskienhallinnan sekä turvallisuusalan ammattilaisille ja opiskelijoille. Kirjoittajien puolesta teoksessa yhdistyy riskienhallinnan osaaminen ja käyttäytymistieteellinen näkökulma. Flink on turvallisuusalan tradenomi ja julkaisuvuonna työskennellyt riskienhallinnan asiantuntija SOK:illa (Flink ym. 2007, 8). Reiman on psykologian tohtori ja on julkaisuvuonna työskennellyt projektipäällikkönä VTT:llä (Flink ym. 2007, 8). Hiltunen on psykologian maisteri ja laillistettu psykologi, hän on julkaisuvuonna työskennellyt Nordeassa johtajana (Flink ym. 2007, 8). Kirjan lähdeluettelossa on paljon psykologian ja sosiaalipsykologian teoksia. Kirja käyttää osittain samoja lähteitä kuin ryhmadynamiikasta kirjoittava Levi (ks. 2.3.2), esimerkiksi Taifel 1978, Janis 1982, Schein 1985, Hogg & Abrams 1988). Samoja lähteitä Paton & McCalmanin teoksen kanssa on esimerkiksi Goffman (1969). Edellä mainittujen lisäksi 15-sivuiseen lähdeluetteloon kuuluu muun muassa Durkeim, E. *The rules of sociological method* (1895/1982 New York: The Free Press) ja Haslam, S.A. *Psychology in organizations. The social identity approach* (2004, 2nd edition, London: Sage). Lähdeviittauksia tekstissä on jonkin verran.

Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen *Johda riskejä - käytännön opas riskien hallintaan* (2013, 2. painos) nimensä mukaisesti tarjoaa tukea riskienhallintaan. Kirjassa käsitellään sisäisiä ja ulkoisia riskienhallintaan kohdistuvia paineita. Kirja ei perustu tieteelliseen tutkimukseen vaan se on kirjoitettu ”kokemuksen äänellä”. Se on otettu tämän tutkimuksen aiheistoksi, koska aihetta käsitteleviä tieteellisiä tutkimuksia ei löytynyt. Teos soveltuu riskienhallinnan ensikertalaisille, liiketoimintajohdolle ja pienten sekä keskisuurten yritysten omistajille ja oppikirjaksi. Varatuomari Ilkka Ilmonen on julkaisuvuonna vastannut Neste Oilin tytäryhtiöhallinnosta ja toiminut Suomen riskienhallintayhdistyksen hallituksen puheenjohtajana vuodesta 2010 (Ilmonen ym. 2013, 9). Jani Kallio, CISA, CISSIP on julkaisuvuonna ollut riskienhallintajohtaja Luottokunnalla, Jani Koskinen, KTM, on ollut Tammen talousjohtaja ja varatuomari Markku Rajamäki on ollut (ja on edelleen) Itellan, nyk. Postin riskienhallintajohtaja (Ilmonen ym. 2013, 9). Rajamäkeä on haastateltu tätä tutkimusta varten (ks. liite 4). Lähteisiin ei viitata tekstissä, vaikka lähdeluettelo löytyykin. Lähdeluettelo on riskienhallintatapainotteinen ja lähteet ovat vuosilta 1976-2008. Mukana on esimerkiksi Drottz-Sjöberg, M. *Perception of Risk - studies of risk attitudes, perceptions and definitions* (1991 Stockholm: Stocholm School of Economics, Center for Risk Research), FERMA:n *The Risk Management Standard. Federation of European Risk Management Associations* (2003) ja Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., Salonen, T. & Vuori, H. *Yrityksen riskienhallinta* (2005 Helsinki: Yliopistopaino). sekä Lowrance, W. *Acceptable Risk* (1976: William Kaufmann Inc).

Paul Hopkinin vuonna 2012 julkaistu 2. painos kirjasta *Fundamentals of Risk Management - Understanding, evaluating and implementing effective risk management* on suunnattu riskienhallinnan ammattilaisille ja alan opiskelijoille. Kirja vaikuttaa kaupalliselta opetuskirjalta,

mutta on valittu mukaan tutkimukseen, koska siinä käsitellään ryhmätyöskentelyä ja riskienhallintaa laajasti samassa teoksessa. 2. painoksessa on huomioitu ISO 31000 sekä GRC (Governance Risk and Compliance), eli riskienhallinta yhteensopivuus- ja hallintonäkökulmasta. Hopkin on tekninen johtaja Association of Insurance and Risk Managers -organisaatiossa ja on johtanut ISO 31004:n (ks. 2.3.1) kehittämistä (2012, takakansi). Kirjassa ei ole lainkaan lähdeuutteloa, mutta erittäin laajan ja yleispätevän sisältönsä vuoksi sitä käytetään paikoin lähteenä tässä tutkimuksessa. Kirjoittaja ilmoittaa kansilehdellä, että ”kaikki mahdolliset toimenpiteet on tehty tiedon oikeellisuuden tarkistamiseksi kirjan julkaisuhetkellä - -” (tutkijan vapaa suomennos). Vaikuttaa siltä, että teos on kirjoitettu kokemuksen perusteella, kuten Ilmosen ym. (2013) kirjakin.

2.3.4 Riskityöpajoista löytyvä aineisto

Internetistä löytyy englanninkielistä aineistoa riskityöpajojen järjestämisestä, mutta sisältö ja tarkoituksenmukaisuus vaihtelevat. Lähteet eivät täytä tutkimuksellisesti validien lähteiden kriteereitä, koska sivustot ovat tuntemattomia ja kirjoittajat anonyymejä, eikä kirjoitusajankohta ole suurimmassa osassa lähteistä selvillä. Sivustot ovat kaupallisia ja niiden tavoitteena on myydä työpajaa työkaluna (palveluna) yrityksille. Alla kuvataan eräitä esimerkkejä lyhyesti aineiston laadun ja riskityöpajan termin ymmärtämiseksi. Tämän alakappaleen lähteisiin ei viitata muualla tutkimuksessa.

MediumRisk Blogin (2013) mukaan riskityöpajassa tulee keskittyä riskien tunnistamiseen aivo-riihen avulla. Osallistujiksi MediumRisk Blog suosittelee 2-20 hengen tiimiä, joka koostuu eri alojen asiantuntijoista, ja maksimiaika on 4-6 tuntia. Jos riskityöpajasta halutaan muodollinen, sen apuna voi käyttää riskien tunnistusmenetelmiä, joista lähde suosii POA:n kaltaista menetelmää (ks. 4.5.3). Riskianalyysi voidaan suorittaa tai olla suorittamatta saman työpajan aikana, jolloin käytössä täytyy olla etukäteen suunnitellut riskimatriisit (ks. 3.3.3) arvioinnin tueksi. (MediumRisk Blog 2013.)

Intaver Instituten (2015) mukaan riskityöpajaa vetää riskienhallintapäällikkö ja työpajan tavoitteena on riskienhallinnan viitekehityksen ymmärtäminen, jonka jälkeen osallistujat osaavat tehdä riskienhallintasuunnitelman, riskirekisterin ja määrittää hallintatoimia. Ohjelma sisältää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen riskianalyysin toteuttamisen ja lopussa osallistujat kokeilevat käytännössä erilaisia riskienhallinnan työkaluja. Työpajan suositusaika on kaksi päivää ja on suunnattu projektipäälliköille ja projektiin osallistujille. (Intaver Institute 2015.)

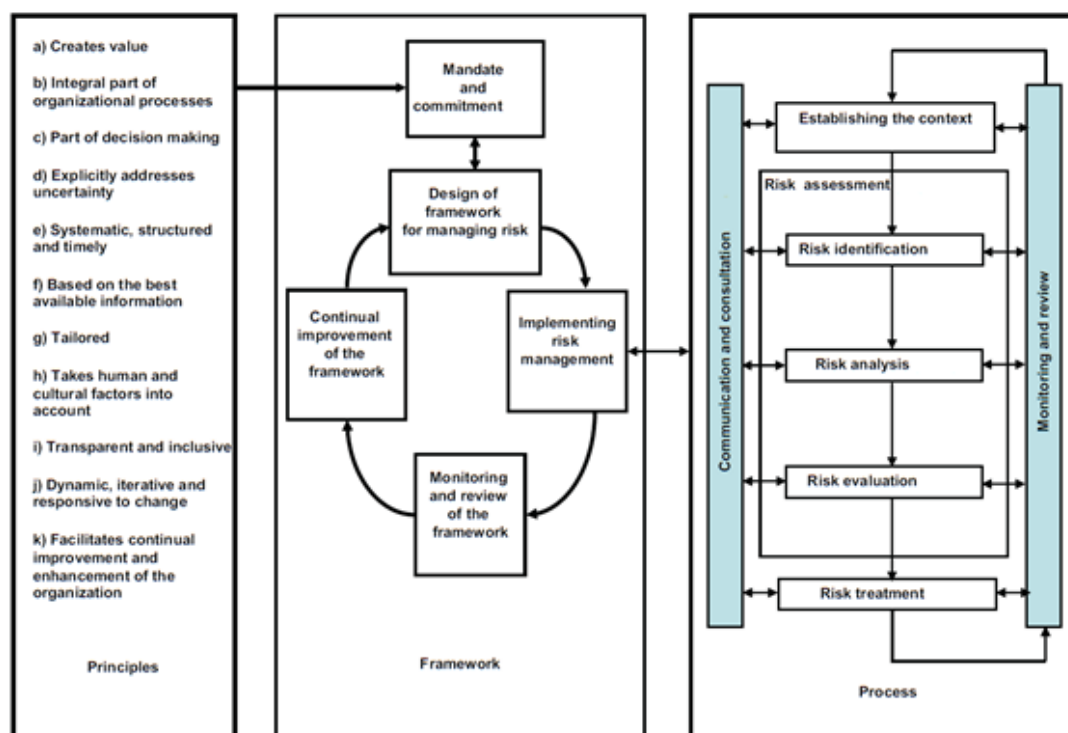
Riskianalyysityöpajasta Resolver Experience GRC:n anonyymien kirjoittajan mukaan riskianalyysityöpajaan on osallistuttava avainhenkilöitä eri osastoilta tai yksiköistä. Kirjoittajan mukaan fasilitaattorin (työpajan vetäjän, ks. 4.4) ei kuulu kirjoittaa työpajan asioita ylös vaan

tehtävä vastuutetaan jollekin osallistujista. Osallistujat äänestävät riskejä anonymisti elektronisten laitteiden avulla, jonka jälkeen keskustellaan. (Resolver Experience GRC 2012.)

PMFocus (2015) pitää riskityöpajaa projektin johdon työkaluna osana projektin riskienarviointia. Yritys myy työpajoja organisaatioille, joissa tarvitaan projektiriskienhallintaa. Yhden päivän riskityöpajaan kutsutaan 5-20 projektin avainhenkilöä tekemään riskienarviointia yhdessä. Yritys mainitsee käyttävänsä riskityöpajoissa muutamia menetelmiä, joita ei käsitellä tässä tutkimuksessa. (PMFocus 2015.)

3 ISO 31000 -standardin vaiheet ja niiden toteutus käytännössä

Tämän luvun taustalla on selvitys siitä, mitä standardin soveltamisoppaat tarjoavat ja mitä ne eivät tarjoa, sekä vertailuanalyysi kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden tuloksista standardin toteuttamiskäytännöistä ja vaiheista. Luvun alakappaleet seuraavat standardissa kuvattua järjestystä.



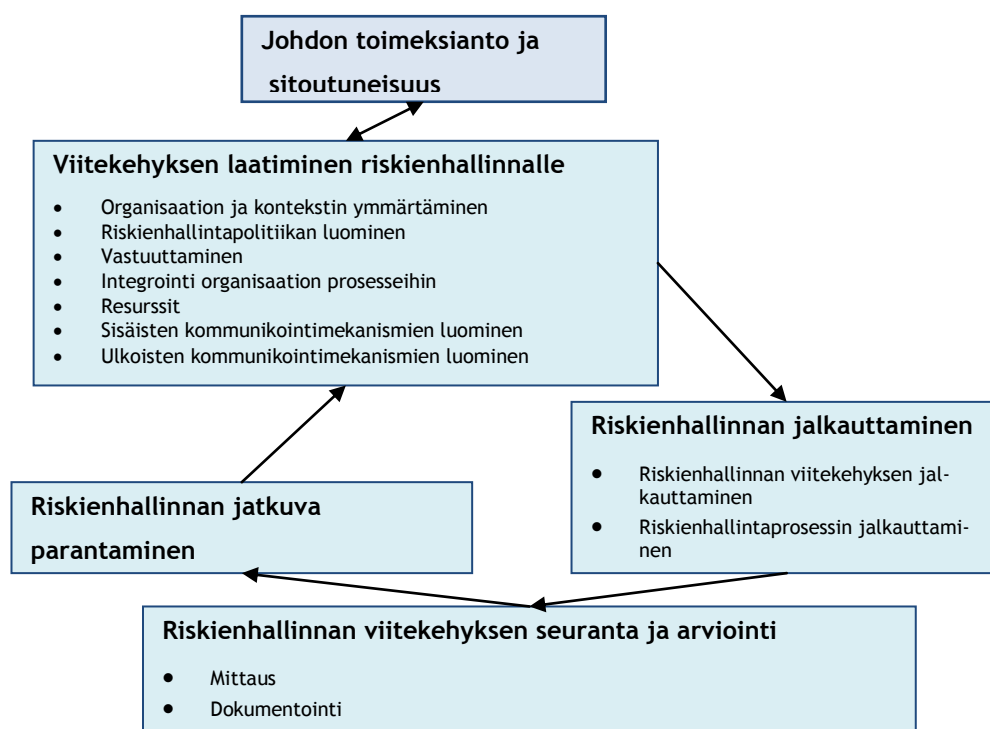
Kuva 2 ISO 31000:n riskienhallinnan periaatteiden, viitekehyksen ja prosessin suhteet toisiinsa (ISO 31000 2009, vii)

Kuvalla 2 osoitetaan, että kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy paljon muutakin kuin riskienhallintaprosessi. ISO 31000 -standardin mukaisesti sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristön kontekstista sekä riskienhallinnan kontekstista syntyy riskitietoinen organisaatiokult-

tuuri (Hopkin 2012, 341). Teemahaastatteluiden perusteella ISO 31000 -standardia lähdetään viemään ylhäältä alaspäin (top down).

Teemahaastatteluiden (2015) ja A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 (2010, 6) oppaan mukaan onnistunut standardin mukainen riskienhallinta sisältyy organisaation strategiaan ja toimintaan olematta erillinen osa organisaation johtamista. Johdon tulee olla sitoutunut riskienhallintaan. Kokonaisvaltainen ja onnistunut riskienhallinta on jatkuvaa, kattavaa ja tavoitteisiin suhteutettua, arkipäiväiseen toimintaan sidottua, dynaamista sekä dokumentoitua. Jalkautusprosessi organisaatiokulttuuriin on erityisen tärkeä, jotta riskienhallinnan täysi arvo kaikilla tasoilla voidaan saavuttaa. (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 1010, 6 ja teemahaastattelut 2015.)

Kuviossa 2 esitetään kuvan 1 viitekehyksen eri riskienhallintakomponenttien suhteet toisiinsa. Kuvio 2 on tutkijan suomentama versio ISO 31000:n standardista (2009, 9).



Kuvio 2 ISO 31000 riskienhallintakomponenttien suhteet toisiinsa (suomennettu versio. Alkuperäinen lähde ISO 31000 2009, 9)

3.1 Johdon sitoutuneisuus ja toimeksianto

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan koko standardin käyttöönottamisen käynnistämiseksi tarvitaan johdon sitoutuneisuus. Johto toimii esimerkkinä organisaation henkilöstölle: ilman

johdon sitoutuneisuutta ei standardin käyttöönotto voi onnistua. Johdon tulisi nähdä standardi johtamisen välineenä ja kokea sen käyttöönotto tarpeelliseksi. Sitoutuneisuus määrittää standardin käyttöönoton resurssit ja laajuuden. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan käytännössä, vaikka toimiva johto viime kädessä vastaakin koko organisaatiosta, voidaan standardin käyttöönoton vastuuhenkilöksi nimetä esimerkiksi joku johtoryhmän jäsen, organisaation riskienhallintahenkilö tai asiantuntija. Ulkopuolinen konsultti voidaan nimetä esimerkiksi ohjaamaan, kouluttamaan ja neuvomaan organisaatiota, mutta ulkopuolinen ei voi vastata koko ISO 31000 -standardin käyttöönotosta vieraassa organisaatiossa. (Teemahaastattelut 2015.)

ISO 31000:n (2009, 9-11) mukaan johdon tehtävä on osoittaa resursseja standardin soveltamiseen. Tästä ei ole yksityiskohtaisempia vaatimuksia tai erityismainintoja niin standardissa kuin kirjallisuudessaakaan. Teemahaastatteluiden (2015) mukaan vaikuttaa ilmeiseltä, ettei itse riskienarviointi käytännössä vaadi juurikaan taloudellisia ponnistuksia aikaa lukuun ottamatta. Merkittävät kustannukset tulevat usein mukaan vasta riskien hallintatoimia toteuttaessa (teemahaastattelut 2015).

Yksi haastateltavista koki, että johdon kanssa on tehtävä ensin strategisten riskien analyysi yhteisen kielen ja riskinsietokyvyn löytämiseksi, ennen kuin kirjallisia viitekehyksen dokumentteja voidaan laatia. Toisen vastaajan mukaan organisaation tarvetta standardin käyttöönotolle voidaan herätellä johdolle järjestettävässä työpajassa (ks. 4.5.1), jossa testataan organisaation reagointivalmiutta erilaisten katastrofiskenaarioiden avulla. Näin saadaan alustava käsitys siitä, millainen organisaation tämänhetkinen riskien sietokyky on. (Teemahaastattelut 2015.)

3.2 Viitekehyksen laatiminen riskienhallinnalle

Ilmosen ym. (2013, 86) ja teemahaastatteluiden (2015) mukaan viitekehys määrittää riskienhallinnan osaksi organisaation toimintaa, strategiaa ja protokollaa. Jos standardin käyttöönotosta vastaa organisaation ulkopuolinen henkilö, kuuluu riskienhallintaprosessin alkuun johdon haastattelu, jossa viitekehys määritetään yhdessä johdon kanssa (teemahaastattelut 2015 ja Ilmonen ym. 2013, 86). Kuusi kahdeksasta haastateltavasta aloittaa ISO 31000 -prosessin viitekehyksen dokumenttien laadinnasta (ks. 3.2.2.).

ISO 31000:n viitekehys (2009, 10) ei pyöri pelkästään riskienhallinnan ympärillä, vaan määrittää organisaatiota ja sen toimintaa ja toimintaympäristöä sillä tasolla, jolle standardi halutaan ulottaa. Teemahaastattelun mukaan viitekehyksen tulee noudattaa ISO 31000:n periaatteita (kuvassa 2) ja viitekehys kirjallisena tarkoittaa käytännössä riskienhallintapolitiikkaa. Se

tulee laatia tiiviissä yhteistyössä johdon kanssa, jotta viitekehys on linjassa organisaation strategian kanssa (teemahaastattelut 2015).

Erään haastateltavan mukaan on yleistä, että viitekehysvaihe pyritään oikaisemaan siirtymällä suoraan riskienarviointiin, jolloin epäselväksi jää, miten, milloin ja kuka riskejä johtaa sekä miten niitä seurataan. Huolimaton tai tekemättä jätetty viitekehys voi johtaa siihen, että riskienarviointi toteutetaan vuosittain, mutta riskit eivät muutu, koska hallintatoimenpiteitä ei tehdä. Pienemmässä yrityksessä voidaan helpommin integroida riskienhallinnan viitekehys jo suunnitteluvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaan, jolloin viitekehysten laadinta ei rajoitu pelkästään riskienhallinnan näkökulmaan. (Teemahaastattelut 2015.)

3.2.1 Organisaation ymmärtäminen: nykytila ja tavoitteet

ISO31000:n (2009, 10) mukaan tässä vaiheessa arvioidaan organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, avaintekijöitä sekä suhteita sidosryhmiin. The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guiden (2014, 53-43) mukaan prosessi alkaa tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden laatimisessa voi hyödyntää S.M.A.R.T -mallia (Smart, Measurable, Achievable, Relevant & Time bound), eli tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavia, saavutettavia, relevantteja ja aikaan sidottuja. Riskienhallintaan liittyvät tavoitteet tulee olla johdon hyväksymiä ja liittää osaksi koko organisaation strategiaa. (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 53-54.)

The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014 kuvaa kolme keinoa nykytilan arvioimiseksi: a) henkilöstö johtaa itsearviointia, b) ulkopuolinen audittoija tukee henkilöstön itsearviointia ja c) ulkopuolinen audittoija arvioi organisaation nykytilan, jolloin organisaatio saa puolueettoman asiantuntijan lausunnon. Ulkopuolinen ammattilainen voi verrata organisaation nykytilaa muihin organisaatioihin ja tuoda siten näkökulmaa. Se on kallista ja aikaa vievää muihin keinoihin verrattuna. Riskinä on, ettei henkilöstö koe olevansa osana prosessia, jolloin muutoksen jalkauttaminen on haastavampaa. (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 19.)

Käytännössä teemahaastatteluiden (2015) mukaan nykytilan arviointi tarkoittaa johtotasolla organisaation strategiaa ja operatiivisella tasolla prosessien kuvausta. Nykytilan määrittelyyn voidaan käyttää erilaisia auditointityökaluja tai tarkastuslistoja, joiden avulla selvitetään puutteet suhteessa ISO 31000:n vaatimuksiin. Suurin osa vastaajista koki, että kyseinen vaihe liittyy riskien tunnistamiseen ja se toteutetaan johdon avainhenkilöiden haastatteluiden avulla. Haastattelut toteuttaa riskienhallintaprosessin vetäjä. (Teemahaastattelut 2015.)

3.2.2 Kirjallisten dokumenttien tuottaminen

Strategiat ja protokollat edesauttavat riskienhallinnan integroimista organisaatiokulttuuriin (teemahaastattelu 2015). Protokollat määrittävät toimenpiteet, joilla riskienhallintastrategia jalkautetaan ja miten riskejä hallitaan (teemahaastattelu 2015). Standardissa edellytetään kirjallista riskienhallintapolitiikkaa (ISO 31000 2009, 10-11).

Riskienhallintapolitiikan tarkasta sisällöstä kerrotaan kattavasti esimerkiksi FERMA:n oppaassa (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 10). Riskienhallintapolitiikka on usein julkinen dokumentti, joka viestii yrityksen arvoista, etiikasta ja strategiasta sekä toimii runkona koko riskienhallinnan viitekehykselle organisaatiossa (teemahaastattelut 2015).

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan käytännössä riskienhallintapolitiikan usein laatii organisaation riskienhallintahenkilö. Poliitiikka hyväksytään ylimmässä johdossa ja siihen on kiitettävä mandaatti ja johdon sitoutuneisuus. Poliitiikka toimii ohjenuorana koko organisaatiolle ja määrittää riskienhallinnan laajuuden sekä tavoitteet organisaatiossa. Seitsemän kahdeksasta vastaajista katsoi, että standardin käyttöönotto alkaa käytännön tasolla poliitiikan laatimisesta sen jälkeen, kun johdon sitoutuneisuus on saatu. Riskianalyysi toteutetaan peilaamalla riskienhallintapolitiikan tavoitteita organisaation nykytilaan. Kaksi vastaajista katsoi, että liiketoiminnallisen näkemyksen on sisällyttävä riskienhallintapolitiikkaan.

3.2.3 Vastuuttaminen

ISO 31000 -standardin mukaisesti organisaatiossa tulee olla selkeä vastuunjako riskienhallintaan liittyen (2009, 11). Voidaan tuottaa esimerkiksi riskienhallintaan keskittyvä organisaatiokaavio tehtävänkuvauksineen, joka integroidaan organisaation yleiseen organisaatiokaavioon (teemahaastattelu 2015).

Vastuuttamisen tulee tapahtua kaikilla riskienhallinnan alueilla, esimerkiksi määritetään kuka laatii poliitiikat ja ohjeet, kuka seuraa ja mittaa tuloksia, kuka ottaa edellä mainitut tulokset vastaan ja miten niistä edetään (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 6). Oleellista on, että vastuussa on henkilö, eikä esimerkiksi yksikkö tai ryhmä (teemahaastattelut 2015). Erilaisia malleja organisaatiokaavioista, turvallisuusjohtamisjärjestelmistä ja esimerkkejä riskienhallinnan vastuunjaosta on tarjolla runsaasti riskienhallinnan kirjallisuudessa.

Moellerin (2007, 128-129) mukaan organisaatioilla tulisi olla jonkinlainen riskienhallintatiimi tai -ryhmä, joka on ylimmän johdon ja henkilöstön välissä, ja joka koostuu eri alan asiantuntij-

joista. Ryhmän tehtävänä on opastaa ja tukea henkilöstöä jokapäiväisessä riskienhallinnassa. (Moeller 2007, 128-129.)

Kaikki teemahaastatteluun vastaajat kokivat, että organisaation riskienhallintatoimielin vastaa riskienhallintaan liittyvästä tiedosta ja terminologiasta, viitekehyksen laatimisesta sekä riskienhallintaprosessista, muttei tuota sisältöä riskienarvioinnissa. Yksiköt tai toiminnot arvioivat riskienhallintahenkilön ohjeiden mukaisesti omat riskinsä. (Teemahaastattelut 2015.)

3.2.4 Toimintatapojen ja käytäntöjen sisällyttäminen prosesseihin

ISO 31000:n mukaan riskienhallinta tulee olla osa koko organisaation päätöksentekoa, projekteja ja strategioita niin, että se on tehokasta, tuloksellista ja relevanttia (2009, 11). Vaatimukset ovat tiivistetty standardissa yhteen lyhyeen kappaleeseen ja suosituksissa on mainittu riskienhallintasuunnitelma (2009, 11).

Riskienhallintasuunnitelma voi olla osa esimerkiksi organisaation strategista suunnitelmaa (ISO 31000 2009, 11). Agile Change Management -kirjassa (Franklin 2014, 56-59) painotetaan, että suunnitelmassa tärkeää on ymmärtää ja kuvata muutos mallin avulla, jotta ymmärretään mitä tulevaisuudessa muutoksen jälkeen olisi toisin. Kun visio, rajaus, odotukset ja oletukset sekä suhteet ympäristöön määritetään, tavoitteet konkretisoituvat Franklin 2014, 56). Suunnitelmasta käyvät ilmi prosessin tuotokset, kulut ja riskit. Prosessi vaikuttaa kahteen eri ryhmään: niihin, joiden työtavat muuttuvat ja niihin, joilla on tärkeää tietoa aiheesta (johto), mutta toimintatavat eivät välttämättä muutu (Franklin 2014, 56-59). Suunnitelmassa määritetään tavoitteet ja aikataulu, sekä myös prosessin vastuuhenkilöt ja resurssit (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 25).

Standardin soveltamisoppaissa kuten edellä mainitussa lähteessä ja The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide (2014) on aihetta käsitelty lyhyesti. Strategisella tasolla tulisi riskinsietokyvyn määrittää organisaation toimintatapoja ja operatiivisella tasolla vaikuttaa itse toimintaan (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010).

Ilmonen ym. (2013, 94) ja viisi kahdeksasta teemahaastateltavasta (2015) mainitsevat, että riskienhallinta integroidaan vuosikellon tai strategiakerroksen osaksi ja siten osaksi organisaation toimintaa. Flink ym. (2007, 286) toteaa, että ”Riskienhallinta on koko yrityksen asia, ei yhden miehen show, niin, että sen merkitys ymmärretään ja että siitä koetaan ylpeyttä”.

Yksi tapa integrointiin voisi olla riskienhallintamanuaalin laatiminen ja sen ottaminen osaksi jalkautusta ja koulutusta. Riskienhallintamanuaali kuvaa organisaation riskienhallinnan peri-

aatteita (Hopkin 2012, 76 ja teemahaastattelu 2015). Tällainen tehtiin pilotin tuloksena (liitteessä 5) ja vastaavanlainen manuaali oli käytössä myös yhden teemahaastatteluun vastanneen organisaatiossa. Manuaalin tulisi sisältää riskienhallintapolitiikan, toimintaympäristön kuvauksen, ohjeita, henkilöstön vastuut ja kommunikointimenetelmät sekä riskienarvioinnin toteuttamisen kuvauksen hallintatoimineen (Hopkin 2012, 76-77). Manuaalin säännöllinen päivitys on helpompaa kuin yksittäisten dokumenttien päivittäminen (teemahaastattelu 2015). Se voidaan kirjoittaa muotoon, joka toimii ohjenuorana myös organisaation sidosryhmille ja perehdytysoppaana henkilöstölle (teemahaastattelu 2015). Manuaali on kuitenkin ongelmallinen, koska kaikki eivät lue ohjeita, eikä asioita pidetä kiinnostavana (teemahaastattelu 2015).

Muutosjohtamisesta on saatavilla laajasti aineistoa, jota voi hyödyntää. Haslam ym. (2011, 109-210) käsittelee toimintatapojen ja käytäntöjen muutosta johtamisen ja ryhmäkäyttäytymisen (myös Levi 2007) kannalta. Schein (2004, 223-418) käsittelee aihetta johtamisen ja organisaatiokulttuurin muuttamisen kannalta.

Oleellista on teemahaastatteluiden (2015) mukaan tarkastella, miten ja millaiset käytännöt parhaiten sopivat vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, ja miltä osin organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan. Kirjallisuuskatsauksessa riskitietoiseen organisaatiokulttuuriin ja koulutukseen syventyy Levi (2007, 109-126), mikä liittyy enemmän jalkauttamiseen (ks. 3.4).

Teemahaastatteluissa (2015) tuli esiin, että integroinnin ajoitus on tärkeä: on suunniteltava, miten ja milloin uusien käytäntöjen integroinnille olisi otollisin aika. Samalla voidaan kehittää koko prosessia, eikä pelkästään riskienhallintaan liittyviä alueita (teemahaastattelu 2015).

3.2.5 Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raportointimekanismien muodostaminen

Standardissa itsessään ei ole määritelty, miten mekanismit tulisi rakentaa (ISO 31000 2009, 12). A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirements of ISO 31000 (2010, 9) -oppaan mukaan toimiva kommunikointi- ja konsultointijärjestelmä organisaatiossa on avain onnistuneeseen riskienhallintaan. Kommunikointijärjestelmän kautta tuotetaan sidosryhmille ulkoiset tilannekuvat organisaation riskienhallinnasta (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 9).

Riskienhallinnan kirjallisuudessa aiheesta on pääasiassa kerrottu epäsuorasti tai ei lainkaan (esim. Hopkin 2007 ja Flink ym. 2007). Ilmonen ym. (2013, 187-193) on kuitenkin käsitellyt riskiraportointia omana lukunaan, mikä pitää sisällään ulkoisen ja sisäisen riskiraportoinnin sekä yksikkö- ja henkilöstökohtaisen sekä johdon tason riskiraportoinnin. Ilmosen ym. kirja (2013) tarjoaa muutamia käytännönläheisiä malleja ja ohjeita raporteille. Tourish & Hargie

(2004) ovat kirjoittaneet johtamista ja muutosjohtamista käsittelevän teoksensa kokonaan organisaation kommunikaation näkökulmasta.

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan oleellista on luotettavan ja avoimen, johdonmukaisen kommunikointijärjestelmän luominen, jotta keskustelu riskienhallinnasta on jatkuvaa ja tehokasta. Toimivan organisaation raportointi- ja kommunikointimekanismit ovat rakennettu niin, että tieto on aina a) luotettavaa b) eheää ja c) saatavilla. Joka suuntaan toimivasti kulkeva tieto mahdollistaa organisaation oppimisen. (Teemahaastattelut 2015.)

3.3 Riskienhallintaprosessi

ISO 31000:ssa (2009, 12) mainitaan, että riskienhallintaprosessi on integroitava organisaation johtoon, sisällytettävä organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin sekä räätälöitävä bisnesprosesseihin. Riskienhallintaprosessi on esitetty osana standardin soveltamista kuvassa 1 oikealla puolella. Kaikki teemahaastatteluun vastanneet toteuttivat joko osan (riskianalyysi) tai koko prosessin työpajoissa. Monissa organisaatioissa riskienarviointi johdon kanssa tehdään neljästi vuodessa ja se on osa organisaatioiden jatkuvaa parantamista (teemahaastattelut 2015).

Riskienhallinnan on oltava systemaattista, ja sillä on oltava selkeä rakenne ISO 31000 vaatimusten täyttämiseksi (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 3). ISO 31000:n riskienhallintaprosessi ei kuitenkaan ole standardia varten luotu tai sen tuotos, vaan kyseessä on yleisesti ja maailmanlaajuisesti riskienhallinnan ammattilaisten keskuudessa hyväksytty ja käytössä oleva prosessi (teemahaastattelu 2015), jonka ISO 31000 kuvaa sovelletusti kuvassa 2. Riskejä on arvioitu vaatimusten mukaisesti jo kauan ennen standardin julkaisua (2009). Esimerkiksi työturvallisuuslain 105 (738/2002) velvoittaa työnantajan selvittämään, tunnistamaan ja arvioimaan työntekijöihin kohdistuvat riskit.

Kommunikointia ja konsultointia sidosryhmien kanssa riskienhallintaprosessista tulisi ISO 31000:n mukaan tapahtua kaikissa arvioinnin vaiheissa (2009, 12). Keinot standardi jättää organisaatioiden itsensä keksittäväksi, vaikkakin se mainitsee, että konsultoiva tiimilähestymistapa aiheeseen voi varmistaa, että sidosryhmät ja niiden näkökulmat otetaan huomioon kaikissa riskienarvioinnin vaiheissa (ISO 31000 2009, 14-15). Flink ym. (2007, 137) ja Ilmonen ym. (2013, 94-95) toteavat, että riskienarviointi voi olla kannattavaa toteuttaa projektina, jolloin sille nimetään vetäjä ja projektiryhmä.

Riskienarvioinnissa voidaan käyttää lukuisia erilaisia menetelmiä eri vaiheissa. Tutkimuksessa esitellään ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessin soveltamiseen sopivimmat menetelmät kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden perusteella. Seitsemän kahdeksasta haas-

tateltavasta sanoi, ettei riskienarvioinnissa ole käytetty työpajamenetelmiä (ks. 4.4) vaan riskejä on arvioitu pääasiassa kategorioittain todennäköisyyden sekä positiivisten ja negatiivisten seurausten kautta. Kaikkien haastateltujen mukaan jokaisessa riskienarviointitilaisuudessa käydään aina läpi riskejä kaikista eri kategorioista (operatiiviset, strategiset, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit) osallistujista huolimatta. Riskien painopiste vaihtelee yksikön tai bisneksen mukaan.

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan kuusi kahdeksasta haastateltavasta toteuttaisi riskienarvioinnin ylimmälle johdolle. Riskianalyysin tavoitteena on silloin niiden keskeisten riskien määrittäminen, jotka voivat estää organisaatiota pääsemästä strategisiin tavoitteisiinsa. Seitsemän kahdeksasta piti riskienarvointia johtotason tehtävänä. Vetäjänä toimii yleensä riskienhallintahenkilö. Johtotasolla yleisesti tarkoitetaan johtoryhmää tai organisaation eri yksiköiden tai toimintojen johtajia tai avainhenkilöitä. Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan liiketoiminnan johtamiseen liittyviä keskeisimpiä tavoitteita, joihin liittyy riskejä kaikista eri riskikategorioista. Erään haastateltavan mukaan riskianalyysi johtoryhmässä synnyttää käsityksiä siitä, millaista raportointia halutaan tuottaa organisaation eri tahoille, sekä herättää pohdintaa riskienhallintatoimenpiteistä ja riskimittareista ja niiden viemisestä osaksi koko organisaation prosesseja. (Teemahaastattelut 2015.)

Vaikka riskienhallintaprosessi koskettaa koko organisaatiota, oli kuusi kahdeksasta teemahaastatteluiden (2015) vastaajista sitä mieltä, ettei riskienhallintaprosessin toteuttaminen kuulu organisaation operatiivisille alimmille tasoille (ks. 4.3.2). Henkilöstön tasolla riittää, että omaa työtä koskevat riskit tiedostetaan ja ohjeita noudatetaan. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan suurissa organisaatioissa eri bisnesalueiden johdot tekevät usein omat riskienarviointinsa, joiden tulokset standardin käyttöönotosta vastaava henkilö kasaa yhteen. Tulokset käydään läpi mahdollisesti uudessa työpajassa vielä eri bisnesalueiden edustajien kanssa yhdessä, ja siitä syntyy organisaation riskien kokonaiskuva. Osa vastaajista ei arvioi kaikkia riskejä bisnesyksiköittäin, vaan eri yksiköistä tulevat tarvittavat edustajat arvioimaan riskejä yhdessä. Esimerkiksi vahinkoriskejä voi olla hyvä arvioida yhdessä erilaisten asiantuntijoiden kanssa. Usein on tarpeen pitää erillinen riskienarviointi etenkin talous- ja rahoituspuolella, jossa arvioidaan myös kaikkia riskikategorioita, mutta painopiste on talous- ja rahoitusriskeissä. (Teemahaastattelut 2015.)

Keskeistä jokaisessa teemahaastattelussa (2015) oli, että riskienhallintatoimielin ei tuota riskienarvioinnin sisältöä. Riskienhallintahenkilö voi toimia fasilitaattorina (ks. 4.4) ja riskienhallintaan liittyvän teoreettisen ja terminologisen tiedon jakajana. Johtotasoa alempien tasojen riskienarvioinnit voi fasilitoida myös joku muu riskienhallintahenkilö, kuin esimerkiksi toimielimen johtaja tai projektissa projektin vetäjä. (Teemahaastattelut 2015.)

3.3.1 Kontekstin luominen

ISO 31000:n (2009, 15-16) mukaan kontekstin luominen (kuviot 2) pitää sisällään sisäisten ja ulkoisten raportointimekanismien tutkailun, jonka tavoitteena on integroida riskienhallinta normaaliksi viestinnän osaksi. Riskienhallinnan ulkoinen toimintaympäristö määritetään esimerkiksi sosiaalisen ja kulttuurillisen ympäristön, lakien ja muun sääntelyn, taloudellisen ja ekonomisen ympäristön, teknologisen ympäristön sekä luonnollisen ympäristön ja kilpailuympäristön tarkastelulla. Sisäinen toimintaympäristö määritetään esimerkiksi organisaation rakenteen, protokollien, tiedonkulun ja sidosryhmien suhteiden avulla. Standardissa mainitaan, että vaihe eroaa organisaation ymmärtämisvaiheesta (ks. 3.2.1) siten, että toimintaympäristöä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin nimenomaan riskienhallinnan näkökulmasta. Tavoitteet, resurssit ja strategia määrittävät riskienhallinnan kohdentumisen, mutta tavoitteita tulisi aina tarkastella koko organisaation kokonaiskuvan kannalta. (ISO 31000 2009, 15-16.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan kontekstissa määritetään riskienarvioinnin laajuus. Se voi tapahtua rajaamalla riskit esimerkiksi tiettyyn yksikköön tai bisnesalueeseen ja laatimalla otsikkotasolla riskikartan luonnos. Otsikkotasoihin (strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit) tulisi peilautua ne organisaation strategiset tavoitteet, jotka liittyvät arvioitavissa olevaan yksikköön tai toimintoon. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) perusteella voidaan sanoa, että riskienhallinnan viitekehys kannattaa aluksi rajata organisaation keskeisimpiin riskeihin strategisella tasolla. Kun ne ovat hallinnassa, voidaan riskienhallintaa laajentaa alemmille tasoille. (Teemahaastattelut 2015.)

3.3.2 Riskienarviointi: Riskien tunnistaminen

Ilmosen ym. (2013, 99-100) ja Flinkin ym. (2007, 139-144) mukaan tunnistamattomia riskejä ei voida hallita, jonka vuoksi erilaiset vaarojen tunnistusmenetelmät, onnettomuuksien mallintamismenetelmät ja seuranta-analyysit ovat tärkeitä. Tunnistaminen voi perustua esimerkiksi toteutuneisiin riskeihin ja tarkistuslistoihin tai se voidaan tehdä työpajassa (Ilmonen ym. 2013, 99-100). Ilmosen ym. (2013, 106) mukaan tunnistusmenetelmien käyttö edesauttaa keskustelua ja paljastaa organisaation heikkouksia, jotka eivät muuten välttämättä tulisi esiin. Flinkin ym. (2007, 131) mukaan menetelmät lisäävät luotettavuutta ja helpottavat arviointia. Myös ISO 31000 mainitsee, että organisaatio määrittää sille sopivimmat työkalut ja tekniikat riskien tunnistamiseen (2009, 17).

Riskien tunnistusmenetelmistä (ks. lisää kappaleessa 4.4.2) soveltuvimmiksi Valtionkonttori mainitsee Potentiaalisten Ongelmien Analyysin (POA), PESTLE -analyysin ja vapaan arvioinnin

(Riskienhallinta: Lyhyt teoria 2014). POA (ks. 4.5.3) ohjeineen on mainittu ensimmäisenä riskien tunnistusmenetelmänä sivulla 26, sekä kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 3 valtionvarainministeriön VAHTI ohjeessa riskien arvioinnista tietoturvallisuuden edistämiseksi valtionhallinnossa. Ohjeen liitteessä 2 on tietoturvaohjeiden tunnistamisen tarkastuslistoja (7/2003), jotka ovat myös yksi riskien tunnistamisen väline. Muita VAHTI 7/2003:ssa (myös Flink ym. 2007, 139-141) mainittuja riskien tunnistusmenetelmiä ovat Poikkeamatarkastelu (HAZOP), Toimintovirheanalyysi (TVA), Työn Turvallisuusanalyysi (TTA), Vaarallisten Skenaarioiden Analyysi (HAZSCAN, ks. 4.5.1) sekä Vika- ja vaikutusanalyysi.

Valtaosa teemahaastattelun vastaajista suosivat riskien tunnistamisvaiheessa kahdenkeskeisiä johtoryhmän ja avainhenkilöiden haastatteluja tai kyselyitä, joissa haastattelijana on standardin käyttöönotosta vastaava henkilö. Haastattelija voi kysymyksillään haastaa vastaajaa, jotta haastateltava ymmärtää, millaisiin riskeihin on tarkoitus keskittyä. Tärkeää on ottaa huomioon riskienarvioinnin laajuus ja tavoite, eikä tunnista vaan kaikkia mahdollisia riskejä. Haastatteluiden avulla saadaan tunnistettua riskejä laajasti, minkä jälkeen muodostetaan kokonaiskäsitys ja alustava riskikartta. Riskien kuvaukset, syyt, sekä riskin omistaja kirjoitetaan kartalle luonnostasolla. Kartalle nimetään esimerkiksi vastuuhenkilöitä ja sitä kautta voi syntyä uusia toimintaohjeita. Ohjeilla hallitaan operatiivisia riskejä. Henkilöt saavat aikaa pohtia tunnistettuja riskejä itsekseen ennen ryhmässä toteutettavaa riskienarviointia. Riskien tunnistaminen ennen työpajassa toteutettavaa riskianalyysiä säästää ryhmän aikaa, ja antaa mahdollisuuden keskittyä analyysiin ja hallintatoimiin. (Teemahaastattelut 2015.)

Operatiivisella tasolla riskienarviointi aloitetaan teemahaastatteluiden (2015) mukaan prosessin kuvausten kautta niiden henkilöiden kanssa, joille riski tai prosessi kuuluu. Strategisten riskien mahdollinen linkki operatiivisiin riskeihin täytyy tunnistaa. (Teemahaastattelut 2015.)

Kaikki haastateltavat (2015) kokivat riskikategorioiden (strategiset, operatiiviset, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit) käyttämisen ja tyypillisimpien riskien esiin tuomisen parhaimpana menetelmänä riskien tunnistusvaiheeseen. Riskit voidaan teemahaastatteluiden (2015) mukaan luokitella myös ISO 31000:n luokittelun mukaisesti (sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö, lait ja sääntely, taloudellinen ja ekonominen ympäristö, teknologinen ympäristö, luonnollinen ympäristö sekä kilpailuympäristö). Luokittelun avulla organisaation on helpompi tunnistaa, mitkä toiminnot, prosessit tai strategiat ovat kaikista haavoittuvimpia (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, 5).

3.3.3 Riskienarviointi: Riskianalyysi

ISO 31000:n (2009, 18) mukaan riskianalyysi pitää sisällään riskin syiden, positiivisten ja negatiivisten seurausten sekä todennäköisyyden arvioinnin. Kaikki teemahaastatteluihin vastaan-

neet toteuttavat riskianalyysin työpajassa. Myös esimerkiksi VAHTI 7/2003 (Ohje riskien arvioinnista tietoturvallisuuden edistämiseksi valtionhallinnossa, 17) suosittelee riskiarvioinnin toteutustavaksi työryhmää (suositus 3-6hlö), jossa osallisena ovat organisaation hyvin tuntevat henkilöt, joilla on aikaa ja valmiuksia osallistua riskiarviointiin. Ryhmätyöllä tulee olla vetäjä, joka on vastuussa työryhmästä ja tulosten raportoinnista sekä niiden tiedotuksesta (VAHTI 7/2003 ja teemahaastattelut 2015). Kirjallisuuskatsauksesta esimerkiksi Flink ym. (2007, 137) suosittelee riskianalyysipalaverien pitämistä.

Riskianalyysimenetelmiä (ks. lisää kappaleessa 4.5.3) on olemassa useita. Ne kaikki määrittävät riskin seurausten vakavuutta ja todennäköisyyttä. Vuonna 2009 julkaistu ISO/IEC 31010 Risk Management: Risk assessment techniques -opas kertoo menetelmistä syvällisesti. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 -opas (2010, 13) mainitsee työpajat riskienarvioinnin tekniikaksi tilastojen ja tarkastuslistojen, auditointien, erilaisten riippuvuusanalyysien, Häiriötoimintojen vaikutusanalyysin, SWOT:in sekä PESTLE:n ohella. Edeltäviin mainittuihin menetelmiin voidaan lisätä Business Impact Analysis, Cost/Benefit Analysis, Vikapuuanalyysi (FTA) ja Delphi (Ilmonen ym. 2013, 103) sekä Tapahtumapuuanalyysi (TPA), Syy-seurauskaavio (SSK) ja erilaiset seuranta-analyysit (Flink ym. 2007, 143-144). Riskin aiheuttajia ja niiden vaikutusmahdollisuuksia voidaan arvioida tarkasti esimerkiksi Juurisyyanalyysillä (Ilmoen ym. 2013, 91-92).

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan riskimatriisi 5x5 (taulukko 1) koetaan usein riittävänä riskilukua määritettäessä. Käytössä voi olla myös esimerkiksi 3x3 tai 4x4 matriisi (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 5). Taulukon 1 matriisin tukena on käytetty Työsuojeluhallinnon ohjetta (2014) ja teemahaastatteluita (2015). Matriisin avulla määritetään riskiluku, jonka mukaan riskin hallintakeinot suunnitellaan. Pienimmät (vihreät) riskit ovat vähäisiä, eivätkä ne vaadi ennakoivia toimenpiteitä. Kohtalaiset (oranssit) riskit vaativat kustannustehokkaita toimenpiteitä. Suurimmat (punaiset) riskit ovat vakavia, ja vaativat välittömiä hallintakeinoja. (Teemahaastattelut 2015).

TODENNÄKÖISYYS /SEURAUKSET	1 ERITTÄIN EPÄTODENNÄKÖINEN	2 EPÄTODENNÄKÖINEN	3 MAHDOLLINEN	4 TODENNÄKÖINEN	5 HYVIN TODENNÄKÖINEN
1 ERITTÄIN PIENI	1	2	3	4	5
2 PIENI	2	4	6	8	10
3 KOHTALAINEN	3	6	9	12	15
4 SUURI	4	8	12	16	20
5 HYVIN SUURI	5	10	15	20	25

Taulukko 1 5x5 riskimatriisi

Teemahaastatteluiden ja ISO 31000:n (2009, 17) mukaan ennen varsinaista riskianalyysiä organisaatio määrittää, mitä riskin todennäköisyys tai seurausten vakavuus tarkoittaa, jotta

kaikki arvioivat riskejä samasta näkökulmasta. Esimerkiksi todennäköinen riski voi toteutua kerran kuukaudessa, mahdollinen kerran vuodessa ja epätodennäköinen kerran viidessä vuodessa tai harvemmin. Vähäinen riski ei vaikuta merkittävästi liiketoimintaan, kun taas vakava riski voi keskeyttää sen kokonaan. Riskin merkittävyys arvioidaan riskiluvun määrittämisen yhteydessä. (Teemahaastattelut 2015.)

Riskimatriisin heikkoutena on, ettei se huomioi yksittäisiä vahingon suuruuteen tai uhkan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi toipumisaikaa (Riskienhallinta: Lyhyt teoria 2014). Jos matriisia käytetään työryhmänä eikä yksittäisen henkilön toimesta, voidaan heikkoutta pienentää (teemahaastattelut 2015). Voidaan myös käyttää esimerkiksi monimutkaisempaa riski-indeksiä matriisin sijaan tarvittaessa. Yksinkertaisen laskutavan etuja ovat helpokäyttöisyys ja riskien keskinäisten suhteiden verrannollisuus (VAHTI 7/2003, 41). Riskiluvun määrittämiseen voidaan käyttää muitakin arviointiasteikoita (teemahaastattelut 2015). Teemahaastatteluiden (2015) mukaan organisaatiot arvioivat riskin suuruutta matriisin avulla keskustelun pohjalta.

Riskianalyysistä todetaan VAHTI-ohjeen sivuilla 19-20 seuraavaa: ”Arviointi voi perustua siihen noudatetaanko arvioinnin kohteessa ennalta luotuja kriteereitä. Arviointi voi ottaa myös kantaa siihen, onko jokin asian tila hyvä tai huono, kuinka merkittävä jokin on jne. Arviointiprosessi kattaa tarvittavat toimet arvioinnin suunnittelusta arvioinnin tulosten raportointiin ja jälkiarviointiin saakka.” (VAHTI 7/2003.)

3.3.4 Riskienarviointi: Riskien hallintatoimien määrittäminen

ISO 31000:n (2009, 18) mukaan ensin arvioidaan, mitkä riskit vaativat hallintakeinoja ja mitkä niistä ovat etusijalla. Riskien hallintakeinot määrittävät, millaisia muutoksia organisaatiossa tulee tapahtumaan (teemahaastattelu 2015). VAHTI 7/2003:n mukaan toimenpiteet voivat olla teknisiä (esimerkiksi laiteratkaisut), toiminnallisia (esimerkiksi säännöt), tai yksilöllisiä (esimerkiksi koulutus).

A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 (2010, 6) --oppaan ja ISO 31000:n (2009, 19) mukaan riskejä voidaan hallita hyväksymällä ne, muuttamalla todennäköisyyttä tai seurausten vakavuutta, muuttamalla riskin aiheuttajaa, riskin jakaminen ja riskin ottaminen, riskin siirtäminen sekä riskin välttäminen. Riskiä voidaan pienentää, suurentaa, se voidaan pitää tai poistaa. Positiiviset riskit voidaan hyödyntää. Organisaation riskienhallintaan kuuluvat myös jatkuvuudenhallinta sekä kriisinhallintasuunnittelu. (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 6-12 ja ISO 31000 2009, 18.)

Teemahaastatteluiden (2015) vastaajista valtaosa piti hallintatoimien määrittelyä riskienarvioinnin tärkeimpänä ja haastavimpana vaiheena. Riskien omistajien tulisi olla ensisijaisesti päättämässä riskien hallintakeinoista. Kaikki kokivat, että hallintatoimia ainakin luonnostellaan työpajassa, mutta harvoin ne ehditään suunnitella loppuun. Toisaalta koettiin, että aiheen syvempi tarkastelu on usein tarpeen ennen varsinaista hallintatoimien määrittelyä. Riskien suuruuden ymmärrystä helpottaa, jos sen vaikutukset voidaan laskea euromääräisesti riskiin liittyvän liikevoiton avulla. (Teemahaastattelut 2015.)

Riskianalyysiin soveltuvia taulukoita ja kaavioita on lukuisia erilaisia. Esimerkkinä riskianalyysitaulukosta on tutkijan soveltama versio (taulukko 2) Työsuojeluhallinnon Työsuojelun toimintaohjelman kehittämisohjelmassa käytetystä taulukosta (2013).

RISKI	SYYSY	SEURAUKSET	RISKILUKU	TOIMENPITEET	VASTUUT & AIKATAULU	TILA	SEURANTA

Taulukko 2 Riskianalyysitaulukko

Taulukoihin voidaan kategorisoida riskit ja niiden seuraukset esimerkiksi Hopkinin (2012, 151) mukaan lyhytaikaisiin (seuraukset ovat välittömiä), viiveellä vaikuttaviin (seuraukset tulevat viiveellä) ja pitkäaikaisiin (seuraukset tapahtuvat esimerkiksi 1-5 vuoden kuluttua riskin realisoitumisesta). Luokitteluun on olemassa useita eri menetelmiä, esimerkiksi FRIM risk scorecard ja PESTLE (Hopkin 2012, 154-158), joita voidaan käyttää myös työpajassa (ks. luku 4.4).

Organisaation kaikki riskit voidaan viedä yhteiseen riskirekisteriin (Teemahaastattelut 2015). LinkedIn -sivustolla ISO 31000 -ryhmässä on julkisessa jaossa oleva työkalu, joka soveltuu hyvin riskin arviointiin ja dokumentointiin (teemahaastattelut 2015).

3.4 Riskienhallinnan jalkauttaminen

Jalkauttamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä standardin käyttöönoton aikana organisaatiossa tapahtuvien muutosten toteuttamista käytännössä. ISO 31000 (2009, 13) kuvaa jalkautuksen lyhyesti kolmella rivillä. Tiivistettynä riskienhallintaprosessin on oltava osa kaikkia tarvittavia käytäntöjä ja toimintatapoja (ISO 31000 2009, 13).

Kirjallisuuskatsauksen (esim. Paton & McCalman 2008, 259) perusteella riskienhallinnan jalkauttaminen on haastavin osa ISO 31000 -standardin soveltamista. Jalkautukseen liittyy uusia käytäntöjä ja toimintatapoja (teemahaastattelut 2015). Jalkautuksen epäonnistuessa eivät riskienarvioinnissa päätetyt kehitystoimenpiteet voivat jäädä pelkästään suunnittelun tasolle,

jolloin ISO 31000:n vaatimukset eivät täyty ja prosessi epäonnistuu (teemahaastattelut 2015). Jalkautuksen merkittävän roolin vuoksi aihetta tutkitaan luvuissa 3.4 ja 3.5 syvällisemmin.

3.4.1 Jalkautus käytännössä

Seitsemän kahdeksasta haastatellusta (2015) sanoo, että kun riskienhallintaprosessi toteutetaan ylimmässä johdossa ja keskijohdossa, se on samalla koulutusta ja jalkautusta prosessiin osallistuville. Riskienarviointi näkyy henkilöstölle uusina ohjeina, joiden tavoitteena ovat globaalit, yhteiset toimintatavat koko organisaatiossa. Jalkautusvastuu henkilöstöstä siirtyy riskienhallintaelimeltä yksiköille. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan henkilöstölle koulutetaan uudet ohjeet ja omiin työtehtäviin sekä usein työturvallisuuteen liittyvät vastuut, eikä esimerkiksi riskiterminologian ymmärtäminen ole oleellista. Koulutus voi sisältää käytännön harjoituksia. Työntekijöille ISO 31000 tarkoittaa enemmän turvallisia toimintatapoja ja turvallista työkulttuuria, kuin riskienhallintaa. Kyse on myös strategian ymmärtämisestä kaikilla organisaation tasoilla ja strategiisiin tavoitteisiin pyrkimisestä oman työnsä ja toimintatapojensa kautta henkilön asemaan katsomatta. (Teemahaastattelut 2015.)

Haasteiksi teemahaastateltavat (2015) kokivat ryhmät, jotka eivät välttämättä lue tai sisäistä ohjeita, tai jotka eivät ymmärrä riskienhallinnan tuomaa lisäarvoa. Ilmonen ym. (2013, 55) toteaa, että muutokset aiheuttavat usein erimielisyyksiä työntekijöiden keskuudessa sillä yrityksen johdon, ei sen työntekijöiden, tehtävä on asettaa organisaation kehityksen suunta.

Tiedottamisen jalkautusmenetelmänä koetaan usein riittävän alimman portaan henkilöstölle. VAHTI 7/2003 ehdottaa viimeisellä sivullaan (48) tulosten jalkauttamiseksi seuraavaa: ”Tarkastelun tulokset on saatettava asianomaisten tietoon. Sekä viraston johtoa että kohteen henkilöstöä tulee informoida tuloksista ja kertoa jatkotoimenpiteistä. Tiedottaminen voidaan hoitaa organisaation normaalin tiedotuskäytännön mukaisesti järjestämällä tiedotustilaisuuksia, tiedottamalla asiasta sopivissa kokouksissa, julkaisemalla keskeiset tulokset esimerkiksi henkilökuntalehdessä tai laatimalla erillinen tiedote.” Ilmonen ym. kiteyttää muutoksen jalkauttamisen avaimet seuraavasti: ”Yhtenäinen viesti on muutoksessa erittäin tärkeää ja viestinnän sekä viestien pelisäännöt tulisi sopia mahdollisimman ajoissa. Tämän jälkeen kaikki kommunikaatio, ohjeistus, koulutus jne. tulisi linkittää yhtäaikaaisesti tehtävään kulttuurimuutokseen.” (2013, 75).

3.4.2 Riskitietoinen organisaatiokulttuuri

ISO 31000 -standardia vastaavassa COSO ERM -oppaassa Moeller (2007, 50) toteaa, ettei organisaation riskienhallinta ole tehokasta, jos se on vain johdon asettama lista sääntöjä. Riskienhallintaprosessia tulisi johtaa niiden, jotka ovat todella tekemisissä riskien kanssa (Moeller 2007, 50). Jalkauttamisella tulee olla selkeät tavoitteet, jotka kaikki ”jalkauttajat” ymmärtävät (VanGundy 2007, 242). Usein tavoitteena on riskitietoinen organisaatiokulttuuri, jossa kommunikointi perustuu luottamukseen ja avoimuuteen niin, että koko organisaatiossa ymmärretään riskienhallinnan arvo ja periaatteet (Moeller 2007, 127-130, Hopkin 2012, 110, Ilmonen ym. 2013, 75 ja teemahaastattelut 2015).

Moellerin (2007, 328) mukaan riskitietoisien organisaatiokulttuurin syntymistä edesauttavat koulutukset, jossa jokainen organisaatiotaso ja sidosryhmä koulutetaan tunnistamaan, käsittelemään ja hallitsemaan riskejä omalla toiminnan alueellaan. Koulutuksen tärkein sanoma on riskienhallintapolitiikan ajatusten sisällyttäminen jokapäiväiseen päätöksentekoon. Kun riskitietoinen organisaatiokulttuuri on muodostettu ja on ymmärretty, että riskienhallinta on osa arkipäivää ja se on jatkuvaa, täytyy kulttuurista pitää huolta. Riskienhallinnan periaatteiden on oltava ajantasaisia ja esimerkiksi uusi henkilöstö on aina perehdytettävä vallitsevaan kulttuuriin (Moeller 2007, 328-330).

Moellerin (2007, 127-130) ja Hopkinin (2012, 110) mukaan riskitietoisessa organisaatiokulttuurissa jokainen on vastuutettu osana yhteistä riskien hallintaa. Riskitietoiseen organisaatioon tarvitaan 5 palaa: johtajuutta, kaikkien sidosryhmien sitoutuneisuutta, oppimista organisaation koulutuksista ja kokemuksista, vastuullisuutta ilman syyttämiskulttuuria, sekä avointa kommunikointia (Hopkin 2012, 110). Riskitietoisuutta voidaan jossakin määrin lisätä tiedotteiden, intranetin tai uutiskirjeiden voimilla (Moeller 2007, 127).

3.5 Jalkautus ja muutosprosessi käyttäytymistieteiden näkökulmasta

Siitä huolimatta, että haastattelukysymyksissä painotettiin jalkautusta, jäivät vastaukset käytännön jalkauttamiskeinoista suppeiksi ja koulutuksesta puhuttiin vain yleisellä tasolla. Koska tutkimusaiheena ovat työpajat ja työpaja on ryhmätyötä, syvennytään tässä alaluvussa ryhmäkäyttämiseen käyttäytymistieteiden ja muutosjohtamisen kautta siitä näkökulmasta, mitä organisaation muutokset edellyttävät ja miten työpajatoiminta voisi vaikuttaa standardin jalkautumiseen. Muutosjohtamisen kirjallisuuteen on perehdytty, koska oletuksena teemahaastatteluiden (2015) mukaan on, että standardin käyttöönoton myötä olemassa olevia käytäntöjä ja toimintatapoja täytyy muuttaa.

Haslam, Reicher ja Platow (2011, 75-76) viittaavat Taifelin 1970 -luvulla suorittamaan tutkimussarjaan, jonka mukaan ryhmäkäyttämistä ilmenee lyhyessä ajassa myös ryhmissä, jonka jäsenet eivät kuulu ryhmään vapaasta tahdostaan (Taifel 1970 ja Taifel, Flament, Billig &

Bundy 1971). Tulosten perusteella ryhmäkäyttäytymistä voidaan tarkastella myös työyhteisöjen ryhmissä, jotka muodostetaan ulkopuolisen toimesta.

Paton & McCalman (2008, 119) toteavat, että jotta muutos voi jalkautua, on niiden oltava prosessissa mukana, joita muutos koskee. Tiimiin tai työryhmään perustuva lähestymistapa voi tuottaa parhaat tulokset muutoksen jalkauttamisessa (Paton & McCalman 2008, 119).

3.5.1 Miten organisaatio toimii ja miten sitä voidaan muuttaa

Paton & McCalman (2008) viittaavat Sengeen (2006), jonka mukaan ”organisaatiomme toimivat kuten toimivat sen mukaan, miten ajattelemme ja vaikutamme toisiimme. Vain muuttamalla ajatustapojamme voimme muuttaa syvälle rakennettuja politiikkoja ja käytäntöjä. Vain muuttamalla sitä, miten vaikutamme toisiimme, voivat yhteiset visiot, jaettu ymmärrys ja uudet kapasiteetit yhteistyölle vakiintua” (tutkijan vapaa suomennos).

Lewinin (1947, 35) mukaan onnistunut muutos ryhmässä alkaa yleensä niin kutsutulla ”sulamisella” (unfreezing). Tourish ja Hargie (2004, 149) viittaavat Aronsoniin (1990), ja myös Schein (2004, 320) toteavat, että kyseinen unfreezing-vaihe edellyttää tietoa, jonka mukaan olemassa olevat hypoteesit ja asenteet kyseenalaistetaan tai ne ovat epäjohdonmukaisia suhteessa uuteen organisaatiokulttuuriin tai sen malliin, mikä aiheuttaa epämukavuutta ja epätasapainoa. Tieto linkittyy keskeisiin tavoitteisiin, mikä johtaa levottomuuteen ja syyllisyyteen kun henkilö ei pysty enää oikeuttamaan olemassa olevaa asennettaan (Lewin 1947, 35, Schein 2004, 320 ja Tourish & Hargie 2004, 149). Jotta motivaatio muutokseen voi syntyä, tarvitaan myös tietynlaista turvallisuudentunnetta, jonka auttaa näkemään mahdollisuuksia ja ratkaisuja ongelmiin (Schein 2004, 320). Sitten nykyinen tila muuttuu uudenlaiseksi, jonka jälkeen saavutettu tila pidetään (freezing) (Lewin 1947, 35, Schein 2004, 320 ja Tourish & Hargie 2004, 149)). Kyseisessä vaiheessa tieto muutoksen jälkeen vahvistuu, uskomukset ja arvot yhdenmukaistuvat ja uusi tieto muuttuu oletuksiksi (Schein 2004, 328).

Aihetta on Tourish & Hargien (2004, 148-149) mukaan tutkinut myös Festinger 1962 luvulla, jonka seurauksena on ollut kognitiivisen dissonanssin teoria (cognitive dissonance theory). Teorian mukaan jos yksilöllä on kaksi (tai enemmän) ristiriitaista kognitioita aiheesta, hän pyrkii vähentämään ristiriitaisuutta muokkaamalla kognitioitaan (Tourish & Hargie 2004, 149). Tourish & Hargien (2004, 149) toisen lähteen, Aronsonin (1990) mukaan seurauksena henkilön käytös ja asenne muuttuvat.

3.5.2 Muutosprosessin suunnittelu

Turbanin & Voloninon (2010, 553-554) mukaan perusteellisen suunnittelun jälkeen muutokselle tarvitaan johdon täysi tuki ja sitoutuneisuus, jotta he voivat toimia henkilöstön esikuvina ja näyttää esimerkkiä asenteellaan ja käytöksellään. Tällaisia henkilöstön esikuvia täytyy olla jokaisella organisaatiotasolla, jossa muutos tapahtuu. Kirjallinen lausunto muutoksesta helpottaa prosessin ymmärtämistä ja läpiviemistä. Esimiesten ja johtotason henkilöiden on erityisen tärkeää ymmärtää muutoksen tarkoitus, jotta he voivat kokea olevansa omalta osaltaan vastuussa prosessista. Muutosta koskevan tiedon täytyy olla oikeaa, ajantasaista ja luotettavaa. Ne organisaatioalueet, joissa muutos on haastavinta, täytyy tunnistaa. Uutta organisaatiokulttuuria edesautetaan ja vaalitaan, sekä yllätyksiin varaudutaan. Yksilön tarpeet huomioidaan osana koko organisaation tarpeita. (Turban & Volonino 2010, 553-554.)

On hyvä päättää etukäteen toimintatavat konfliktitilanteissa, jotta muutosprosessi voidaan nähdä reiluna ja hyvin suunniteltuna ja prosessin johtajat luotettavana (Franklin 2014, 199). Muutosta voidaan ennakoida tunnistamalla alueet, joissa muutos voi olla haastavaa ja jossa vastarintaa kohdataan todennäköisemmin (Paton & McCalman 2008, 144). Vastarintaa kuitenkin kohdataan harvemmin silloin, kun henkilöstö on mukana muutosprosessissa alusta saakka, jolloin henkilöstö on sitoutuneempaa muutokseen (Robbins & Judge 201, 272).

Jalkautuksen suunnittelussa voi käyttää muutosjohtamisen työkaluja muutoksen hahmottamiseen. Niitä on tarjolla useita. Esimerkiksi Paton & McCalmanin (2008, 89-90) kirjassa työkaluna monimutkaisten ja päällekkäisten riskien hahmottamiseen mainitaan niin kutsuttu ”systems mapping”. Sen avulla muusta eri toiminnan osa-alueilla voidaan kuvata niin, että ne alueet, jotka vaikuttavat toisiinsa, ovat kartalla osittain päällekkäin. Kartan avulla voidaan myös selvittää, ketkä ovat osallisena missäkin muutoksessa. (Paton & McCalman 2008, 89-90.)

3.5.3 Kontrollointi, säännöt ja palkitseminen

Levi (2007, 204) viittaa Deciin (1975), jonka mukaan palkitseminen saattaa syödä henkilön sisäistä motivaatiota, jos mieluisa haaste muuttuukin toisen henkilön laatiman tavoitteen suorittamiseksi. Haslam ym. (2011, 90) viittaavat Lippittiin & Whiteen (1953), jonka mukaan ”pakottavan tai palkitsevan vallan käyttö voi saada ihmiset myöntymään, mutta se ei saa heitä kääntymään eli vakuuttumaan”. Flink ym. (2007, 25) toteaa: ”Pelkkiin kontrolleihin luottaminen ei kuitenkaan takaa onnistunutta rikienhallintaa.”. Pyytämättä tulevat työtapojen muutokset aiheuttavat usein eniten vastarintaa (VanGundy 2007, 240).

Tourish & Hargie (2004, 153) kirjoittavat kausaalisen orientaation teoriasta, jonka mukaan kontrollointiin perustuva henkilöstön johtaminen tyypillisesti aiheuttaa tietoisien tai tiedostamattoman ristiriidan, kun henkilöstö kokee olevansa painostettu toiminaan tietyllä tavalla ilman itsemääräämisoikeutta (ks. 3.5.2). Aihetta ovat tutkineet myös Deci & Ryan 1985-

luvulla. Kognitiivinen ristiriita pyritään purkamaan sopeuttamalla omat ajatukset ja asenteet (käskettyyn) toimintaan. Tällaisesta yhteensovittamisesta puuttuu motivaatio ja tuloksena voi olla avuttomuutta, levottomuutta ja masennusta. (Tourish & Hargie 2004, 153.)

3.5.4 Motivoiminen ja asenteisiin vaikuttaminen

Lewinin (1947, 37) mukaan motivaatio itsessään ei johda muutosta, vaan muutokseen tarvitaan myös toimintaa. Motivaation ja toiminnan välissä on päätöksenteko (Lewin 1947, 37).

Organisaation tulee sovittaa työt ja tehtävät henkilöstön mukaan, ei toisinpäin (Paton & McCalman 2008, 183-190). Henkilöstö ei motivoitu, elleivät he näe yksilöllisten tarpeidensa ja tavoitteidensa täyttyvän. Standardin käyttöönoton tavoitteiden tulisi kohdata yksilöiden tavoitteet ruohonjuuritasolla, jotta henkilöstön osaaminen voidaan valjastaa liiketoiminnan eduksi (Paton & McCalman 2008, 183-190).

Tourish & Hargie (2004, 154) viittaavat Deciin ja Ryaniin (1985), joiden mukaan motivoituneen ja tyytyväisen työympäristön edellytyksenä ovat kontrollointiin perustuva käytäntöjen muuttamisen lisäksi psykologisten tarpeiden, kuten itsemääräämisoikeuden ja pätevyyden, tyydyttäminen. Motivaation täytyy lähteä työntekijän itsensä sisältä ja työntekijän tulee itse päättää olevansa motivoitunut (Tourish & Hargie 2004, 154). Tunnetilaa ei voida saavuttaa käskemällä tai säännöillä. Tourish & Hargie (2004, 150-151) viittaavat tekstissä Decin ja Ryanin (1985, 62) itsemääräämisoikeusteoriaan. Sen mukaan ihmisillä on tarve tuntea, että he määräävät itse itsestään ja tekevät valintansa itse. Itsemääräämisen tunteen säilyttäminen myös tilanteissa, joissa ihminen ei todellisuudessa tee valintaa itse, on motivaation kannalta tärkeää (Deci & Ryan 1985, 62).

Toinen teoria, johon Tourish & Hargie (2004, 151) viittaavat, on Whiten vuoden 1959 teoria pätevyydestä. Työntekijä motivoituu silloin, kun työntekijä saa omaan osaamistasoonsa nähdä sopivia haasteita, joihin voi työllään vastata. Jokaisella on sisäinen tarve tuntea itsensä osaavaksi. Positiivinen palaute ja onnistuminen ovat motivaatiota ajatellen palkitsevaa. (Tourish & Hargie 2004, 151-152.)

Uudemman kirjallisuuden mukaan, jonka pohjana ovat edellä mainitut teoriat, tulee henkilöstön ymmärtää hyödyt ja standardin käyttöönoton menestyksellisyys, jossa heillä on oma osansa (Franklin 2014, 214, Tourish & Hargie 2004, 149 & Ilmonen 2013, 55). Merkityksellisyys edellyttää, että henkilö kokee muutoksen avulla saavuttavansa jonkun tärkeän ja henkilökohtaisen tavoitteen, johon usein liittyy kokemus siitä, että oma työ on merkityksellistä ja tärkeää (Franklin 2014, 223). Merkityksellisyys voi syntyä myös mahdollisuuden kautta oppia jotain uutta tai siitä, että henkilö pääsee työskentelemään haluamiensa työntekijöiden kanssa

(Franklin 2014, 223). Merkityksellisyys luo mahdollisuuden nauttia muutoksesta (Franklin 2014, 223).

Franklinin (2014, 198) mukaan henkilöstöä voidaan johtaa oikeaan suuntaan esimerkin avulla, jolloin asenteet ja arvot muuttuvat kuin huomaamatta. Se tarkoittaa, että muutoksen omaksumut henkilö käyttäytyy tietyllä tavalla sekä ottaa omakseen tietyt muutoksen edellyttämät arvot ja asenteet, jonka jälkeen hän hakeutuu toisten henkilöiden seuraan, joiden koetaan hyväksyvän henkilön toimintatavat. Kun henkilöt hänen ympärillään omaksuvat uudet tavat, ne alkavat toistaa niitä. (Franklin 2014, 198.)

Se, miten prosessin tuomia muutoksia käsitellään, riippuu henkilön persoonallisuudesta, kokemuksista ja muutoksen tyypistä (Franklin 2014, 58). Prosessista vastuussa olevien on hyvä ymmärtää henkilöstöään. Aluksi muutoksesta voidaan järkyttyä ja usein siihen liittyy pelkoja oman osaamisen ja kokemusten luopumisesta, uuden tavan vaikeudesta ja omasta oppimiskyvystä sekä ulkopuoliseksi jäämisestä (Franklin 2014, 203). Joku alkaa etsiä aiheesta olemassa olevaa tietoa tutkimuksesta ja oppaista, toinen muodostaa mielipiteensä asiasta kokemuksensa perusteella ja kolmas ymmärtää muutoksen sitä kautta, miten muut ovat kokeneet sen (Franklin 2014, 153-154). Joku innostuu muutoksen mahdollisuuksista ja saavutuksista, toinen innostuu nykyisten ongelmien ratkeamisesta muutoksen avulla, kolmas tarvitsee yksityiskohtaista tietoa tulevaisuuden toimintatavoista ymmärtääkseen muutosta (Franklin 2014, 216-217). Monesti myös yksilöiden menestyksen mittarit sijaitsevat menneisyydessä tai nykyhetkessä, eivät tulevaisuudessa (Paton & McCalman 2008, 52).

Franklinin (2014, 208) mukaan optimistisuudella voidaan vaikuttaa muutosta vastustaviin henkilöihin. On tutkittu, että kun asioihin suhtaudutaan optimistisesti, se lisää positiivisia näkökulmia, ja positiivisuus taas ruokkii optimismia (Franklin 2014, 208). Kun ryhmä saa itse löytää tarpeen muutokselle, se kohtaa vähiten vastarintaa (VanGundy 2007, 240).

3.6 Riskienhallinnan viitekehyksen seuranta ja arviointi

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinnan seurannan ja dokumenttien päivittämisen on oltava säännöllistä (ISO 31000 2009, 20). Moellerin (2007, 89) mukaan organisaation eri tasoilla johdon tulisi ottaa vastuu riskienhallintaprosessin valvomisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja prosessin etenemisestä sekä arvioinnista osana arkipäiväistä toimintaansa.

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan arviointivaiheessa tarkastetaan, ovatko edelliset tavoitteet saavutettu ja miten nykyistä tasoa voisi kehittää. On tärkeää katsoa organisaation strategiaa eteenpäin, kohti tulevaa, eikä vain taaksepäin. Riskienhallinnan viitekehyksen arviointitilaisuus suoritetaan organisaation johdon kanssa. Arvioinnissa keskustellaan, onko esimer-

kiksi riskin kuva muuttunut tai onko jäännösriski pienentynyt, ja keskustelun pohjalta organisaation riskienhallintapolitiikkaan ja ohjeisiin tehdään tarvittavat muutokset. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastateltavien (2015) mukaan viitekehyksen seuranta on pääasiassa standardin soveltamisesta vastaavan henkilön vastuulla ja riskien mittaaminen riskien omistajien vastuulla. Riskien omistajien tulisi määrittää keinot, esimerkiksi Key Performance Indikaattorit, mitataksaan suoritusta. Riskienarviointi tulee suorittaa säännöllisesti, mieluiten osana organisaation vuosikelloa ja edellisen riskienarvioinnin pohjalta. Silloin riskienarviointi itsessään on seuranta. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan fasilitaattori raportoi riskianalyysin tuloksista ylimmälle johdolle tai hallitukselle. Riskienarvioinnin yhteydessä tulisi riskienhallintatoimielimen seurata, että hallintakeinot todella pannaan käytäntöön. Tavoitteena ei ole, että riskejä tunnustetaan vain arviointitilaisuuksien yhteydessä. Sen tulisi olla jatkuvaa ja organisaatiokulttuuriin integroitua. Samojen riskien ei tulisi toistua arvioinnissa vuodesta toiseen niin, ettei hallintatoimia toteuteta. (Teemahaastattelut 2015.)

Alustava kirjallisuuskatsaus standardin soveltamisesta osoitti, että mittaamisesta ja valvonnasta on saatavilla laajasti aineistoa, ja että teoriassa mitä vain voidaan mitata. Mittareita on niin paljon kuin on mitattavia asioitakin. On määrällisiä, laadullisia, kovia ja pehmeitä mittareita. Auditointia varten on internetissä lukuisia erilaisia tarkastuslistoja, joita voidaan hyödyntää mittareina. Henkilöstölle ja sidosryhmille voidaan myös järjestää erilaisia kyselyitä tai haastatteluita, jotka toimivat pidemmän ajan kuluessa mittareina (Moeller 2007, 40).

(A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 (2010, 5) -oppaan mukaan riskianalyysissä käytettävät taulukot (esimerkiksi taulukko 2) helpottavat seuranta ja päivittämistä. Taulukoita ei tulisi nähdä yksittäisinä vikalistoina vaan ennemminkin riskienhallinnan toiminta- tai kehitysohjelmana, joka sisältävät tietoa nykyisistä ja tulevista toimenpiteistä, sekä jatkuvuudensuunnittelusta. Mitata ja seurata tulisi niin vanhoja kuin uusiakin toimenpiteitä, sekä jalkautuksen tehokkuutta. (A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 2010, 5.)

3.7 Riskienhallinnan jatkuva parantaminen

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan jatkuva parantaminen liittyy riskienhallintaviitekehyksen seurantaan ja arviointiin. Jatkuvaan parantamiseen liittyy riskienhallintatoimien saattaminen osaksi organisaation normaalia toimintaa. Riskienhallintapolitiikka voidaan esimerkiksi kytkeä osaksi organisaation vuosikatsausta. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastattelujen (2015) mukaan standardin käyttöönottamisen pilkkominen vaiheisiin ja pienempiin tavoitteisiin helpottaa ison asian käsittelyä. Esimerkiksi ensimmäisen vuoden tavoitteena voi olla parempi dokumentointi ja sitä seuraavana vuonna dokumenttien parempi noudattaminen. (Teemahaastattelut 2015.)

Jotkin osa-alueet, kuten kriisinhallinnan voi viedä käytännön tasolle harjoitusten avulla (Ilmonen ym. 2013, 150). Harjoitukset kertovat usein organisaation toimintavalmiudesta ja paljastavat siihen liittyviä heikkouksia. Harjoitukset ovat aina dokumentoitava, jotta organisaation kehitystä voidaan seurata. Harjoituksista tulee aina antaa yhteenveto myös henkilöstölle. (Ilmonen ym. 2013, 154-155.)

A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 - oppaan (2010, 8) mukaan onnistunut riskienhallinta on yhteistyötä johdon, esimiesten ja henkilöstön kaikilla tasoilla. Organisaatiossa on kokemuksesta syntyvä oppimisen kulttuuri, jossa vastuut sekä työtehtävät ovat tasapainossa keskenään, ja keskustelu riskienhallinnasta on jatkuvaa sekä tuottoisaa.

Olennaista ei ole syyllisten etsiminen vaan organisaation käytäntöjen ja toimitapojen tutkiminen (Ilmonen ym. 2013, 170). Paton & McCalman (2008, 284) viittaavat Stataan (1989) kertossaan niin kutsutusta organisaation muistista. Yksilöiden kokemuksista muodostuu koko organisaation jaettu kokemus, kun tietoa jaetaan ja siitä käydään keskustelua, sekä johto on sitoutunut muutosprosessiin (Paton & McCalman 2008, 284).

3.8 Päätelmät

Tässä alaluvussa pohditaan ISO 31000:n vaiheiden toteutusta käytännössä kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden pohjalta. Yleisesti voidaan sanoa, että standardin soveltamisoppaiden ja riskienhallinnan kirjallisuus on sisällöltään pääosin linjassa keskenään.

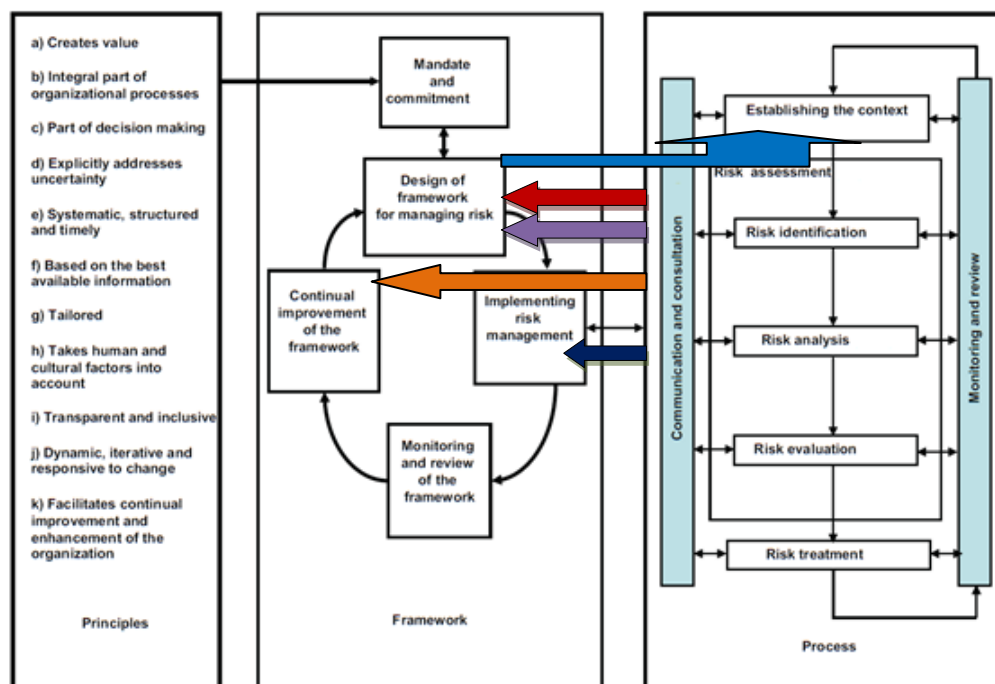
Aineiston eroavaisuudet koskivat pääasiassa riskientunnistamiseen liittyviä menetelmävalintoja ja jalkauttamista. Vaikuttaa siltä, että riskienhallinnan kirjallisuuden perusteella näkökulma on, että organisaation johto johtaa ja henkilöstö tottelee (ks. 3.8.4), kun taas muutosjohtamisen kirjallisuudessa henkilöstön ominaisuuksia huomioidaan enemmän osana johtamista. Suurimmat eroavaisuudet on havaittavissa haastatteluvastausten ja muutosjohtamisen kirjallisuuden välillä. Ero voi selittyä sillä, että muutosjohtamisen kirjallisuuden tavoitteena on tarjota työkaluja ja mallia muutoksen edistämiseksi organisaatioissa, mutta haastateltava joutuu tekemään valinnat kustannustehokkaasti ja annetussa ajassa minimiresursseilla. Seurauksena

voi olla, että ISO 31000:n vaiheissa oikaistaan tai että riskienarvioinnin vaiheeseen tai toteutustapaan suunnitellut menetelmät jäävät organisaatiolta käyttämättä.

3.8.1 Päätelmät ISO 31000 viitekehyksen laadinnasta

Riskienhallinnan kirjallisuudesta ja standardin soveltamisoppaista ei löydetty ristiriitaisuuksia, toisaalta niiden sisältämä tieto ei ollut kovin yksityiskohtaista vaan yleisellä tasolla kirjoitettua. Teemahaastattelussa (2015) sen sijaan ilmeni eroavaisuuksia.

ISO 31000:n vaiheittain jakaminen ja aikajanelle asettaminen ei teemahaastatteluiden (2015) perusteella ole yksiselitteistä, vaikka kaikki kokivat standardin osiin jakamisen tärkeäksi. Kuvion 4 värilliset nuolet on piirretty teemahaastatteluiden vastausten perusteella niin, että jokainen nuoli kuvaa yhtä vastaajaa. Yksi koki, että riskienhallintaprosessi on aloitettava ylimmässä johdossa. Kaksi vastaajaa koki, että se on osa viitekehystä. Yksi koki, että viitekehyksen laatiminen liittyy riskienhallintaprosessin kontekstin luomiseen. Yksi koki, että riskienhallintaprosessi liittyy olennaisesti jatkuvaan parantamiseen ja yksi koki, että se on nimenomaan jalkautusta. Kahdeksasta vastaajasta kaksi ei linkittänyt riskienhallintaprosessia erityisesti mihinkään viitekehyksen (keskipalkin) laatikkoon.



Kuvio 3 Riskienhallintaprosessi osana standardin soveltamista teemahaastatteluiden (2015) mukaan

Näyttää haastatteluvastausten perusteella siltä, että käytännön tasolla ISO 31000:n vaiheita oikaistaan ja että ne ovat päällekkäisiä. Onko esimerkiksi johtoryhmässä toteutettava riskienarviointi vaiheena osa riskienarviointia vai johdon sitoutuneisuutta? Usein vastausten pe-

rusteella esimerkiksi nykytila ja tavoitteet (ks. 3.2.1) määritetään riskienhallintapolitiikan laadinnan yhteydessä ja politiikkaan kiteytyy koko viitekehys. Standardin mukaan esimerkiksi organisaation nykytilan ja tavoitteiden määrittäminen kuvataan omana vaiheenaan ja riskienhallinnan kontekstin luominen sekä riskien tunnistaminen omanaan, mutta teemahaastattelussa myös tämä miellettiin usein samaksi asiaksi. Samoin toimintatapojen ja käytäntöjen sisällyttäminen prosesseihin ymmärrettiin käytännössä jalkautukseksi. Vaikuttaa todennäköiseltä, että standardista puuttuvat työkalut ja käytännön toteutuksen mallit johtavat vaiheiden oikaisuun ja ne ymmärretään eri tavoin lukijasta riippuen.

Selkeää kantaa sille, mikä standardin soveltamisessa on tärkeintä, ei teemahaastatteluista (2015) löytynyt. Kahden vastaajan mielestä johdon sitoutuneisuus oli tärkeintä, kahden mielestä riskienhallintaprosessi oli tärkein, yhden mielestä jalkautus oli tärkein, yhden mielestä jatkuva parantaminen oli oleellista, yhden mielestä viitekehysten suunnittelu oli tärkein ja yksi ei asettanut vaiheita lainkaan tärkeysjärjestykseen. Myös haastavimmasta vaiheesta oltiin eri mieltä: riskienhallintaan ja sen terminologiaan liittyvän yhteisymmärryksen löytyminen, johdon sitoutuneisuus, resurssien riittävyys ja toimiva raportointijärjestelmä ja hallintakeinojen jalkauttaminen koettiin haasteiksi vastaajasta riippuen. Tästä voidaan päätellä, että standardin vaiheita ei voida laittaa luotettavasti tärkeysjärjestykseen.

3.8.2 Päätelmät ISO 31000 riskienhallintaprosessista

Ristiriitoja riskienhallinnan kirjallisuudesta ja standardien soveltamisoppaista ei löytynyt. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että ainakin riskianalyysi kannattaa toteuttaa työpaikassa ja kaikissa riskianalyysityöpajoissa käsitellään aina kaikkien eri riskikategorioiden riskejä. Erimielisyyksiä aiheutti se, mitkä riskienarvioinnin vaiheet työpaja sisältää (riskin tunnistaminen, riskianalyysi ja hallintatoimien määrittäminen), ja ketkä osallistuvat riskianalyysiin.

Eniten käsitykset erosivat siitä, osallistuuko ylin johto ja alin henkilöstö riskienarviointiin. Kaksi vastaajaa, jotka kokivat, ettei ylimmän johdon tarvitse osallistua, ajattelivat että ylimmän johdon tulee tietää riskit jo valmiiksi. Toisaalta niiden kuuden vastaajien mukaan, jotka halusivat ylimmän johdon osallistuvan, tavoitteena oli strategisten tavoitteiden linkittäminen riskienhallintaprosessiin ja organisaation nykytilan selvittäminen.

Seitsemän kahdeksasta vastaajasta ei kannattanut henkilöstön osallistumista riskienhallintaprosessiin, koska henkilöstö toimii vain operatiivisella tasolla. Henkilöstölle on vastaajien mukaan relevanttia, miten asiat organisaatiossa tulee tehdä, eikä suunnitteluun tai riskienarviointiin osallistumisessa nähty olevan kannattavuutta suhteessa resursseihin, mitä työpaja vaatisi. Toisaalta kun teemahaastatteluiden lopussa vastaajilta kysyttiin uudelleen, voisiko työpaja toimia esimerkiksi henkilöstön koulutustilaisuutena, olivat vastaukset myönteisiä.

Standardin vaatimuksista (ks. 3.3) voidaan ymmärtää, että riskienhallintaprosessi kuuluu etenkin johdolle ja että siihen tulisi ottaa sidosryhmiä mukaan eri osaamisalueilta. Kirjallisuuskatsauksen lähteet ovat poikkeuksetta sitä mieltä, että mitä enemmän edustajia eri yksiköistä ja osaamisalueilta, sitä parempi. Voidaan päätellä, että ylimmän johdon tai alimman henkilöstön mukaan ottamisesta riskienarviointiin ei ainakaan olisi haittaa.

Organisaation koko ja riskienhallinnan viitekehys näyttää vaikuttavan eniten siihen, onko riskienarviointi yksikkökohtaista, vai tuleeko yksiköistä edustajia yhteiseen työpajaan. Organisaatiot, joissa riskienarviointi oli yksikkökohtaista, pitivät kuitenkin jälkimmäistä ”eri osaamisen edustajien” työpajaa ajatuksen tasolla hyödyllisenä. Vaikuttaa ilmeiseltä, että eri osaamisalueiden asiantuntijoiden keskeinen työpaja olisi hedelmällinen riskienarvioinnin kannalta yksikkökohtaisen riskienarvioinnin lisäksi. Vastaava työpaja isossa organisaatioissa vaatii resursseja, joista varsinkin ajankohdan löytäminen ja eri aikavyöhykkeiden sekä maantieteellisten sijaintien huomioiminen ovat haasteita.

Riskienhallinnan kirjallisuus ja ISO 31000 (ks. 3.3.2) suosittelevat riskientunnistusmenetelmiä, joita ei luokittelua lukuun ottamatta haastateltavilla ollut käytössä. Ristiriitaisuus suositusten ja käytännön välillä paljastaa jatkotutkimusaiheen, koska tutkittua tietoa riskien tunnistusmenetelmistä työpajoissa ei kirjallisuuskatsauksen perusteella löytynyt. Aihe näyttää olevan vieras vastausten perusteella ainakin sellaisille fasilitaattoreille, jotka vetävät työpajoja omissa organisaatioissaan, joten luotettavia haastatteluvastauksia ei muiden menetelmien toimivuudesta luokittelua lukuun ottamatta saatu. Synä menetelmien tuntemattomuuteen organisaatioissa voi olla esimerkiksi tiedon tai resurssien puute.

3.8.3 Päätelmät riskienhallinnan integroinnista organisaation toimintaan

Integroinnissa näyttää olevan kyse enemmän prosessista kuin projektista. Haastattelut herättivät ajatuksen siitä, että pienissä organisaatioissa voitaisiin esimerkiksi tarkastella riskienhallinnan viitekehysten laatimisvaihetta liiketoimintasuunnitelman kannalta. Riskienhallintapolitiikka voi olla osana esimerkiksi organisaation vuosikertomusta ja riskienarviointi voi olla sidottua organisaation budjetointiin ja seuraavan vuoden suunnitteluun. Aluksi integroinnissa kannattaa keskittyä vain organisaation kannalta olennaisimpiin ja tarkoituksenmukaisiin, strategiaan liittyviin tavoitteisiin liittyviin seikkoihin.

Teemahaastatteluiden (2015) ja kirjallisuuskatsauksen myötä on selvää, että riskienhallinta halutaan ja pyritään sisällyttämään organisaation normaaliin johtamiseen eikä ole toivottavaa, että sitä pidetään erillisenä asiana. Tutkimuksen myötä heräsi kysymys siitä, mitä vaikutusta olisi sillä, jos riskityöpajojen sijasta alettaisi käyttää termiä ”kehitystyöpaja”. Kehitys-

työpajan tavoitteena voisi olla tarkastella yksikön strategisten tavoitteiden saavuttamista ja niitä uhkaavia tekijöitä. Aihe saatettaisiin kokea käytännönläheisempänä, jolloin osallistujat saattaisivat olla vastaanottavaisempia työpajan aiheelle ja menetelmille.

3.8.4 Päätelmiä jalkauttamisesta

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan käytännössä, kun riskianalyysi tapahtuu johtotasolla, ovat ohjeet, politiikat, suositukset, säännöt ja prosessien muutokset ne tavat, joilla riskienhallinta jalkautuu koko henkilöstölle. Tässä voidaan asettaa vastakkain riskienhallinnan kirjallisuuden lähde Ilmonen ym. (2013, 55), jossa todetaan, että muutokset aiheuttavat usein erimielisyyksiä työntekijöiden keskuudessa sillä yrityksen johdon, ei sen työntekijöiden, tehtävä on asettaa organisaation kehityksen suunta (ks. 3.4), kun taas muutosjohtamisen lähteen (Patton & McCalman 2008, 183-190) mukaan organisaation tulee sovittaa työt ja tehtävät henkilöstön mukaan, ei toisinpäin (ks. 3.5.3).

Muutoksen hyväksyminen näyttää edellyttävän, että se koetaan mielekkäänä. Vaikuttaa ilmeiseltä, että henkilöstön on vähintään ymmärrettävä, miksi toimintatapoja on muutettava, jotta asenteet voivat muuttua. Siihen ei välttämättä ohjeiden ja politiikkojen laatiminen riitä. Muutosjohtamisen ja käyttäytymistieteiden näkökulmasta vaikuttaa todennäköiseltä, että paras tapa jalkauttaa toimintatapojen ja käytäntöjen muutokset on osallistaa henkilöstö muutosprosessin tekemiseen. Käytännössä se voitaisiin työpajatoiminnan näkökulmasta toteuttaa henkilöstölle järjestettävällä työpajalla, jossa henkilöstö jaettaisiin pienryhmiin ideoimaan toimintaansa niitä tavoitteita vasten, jotka muutoksella halutaan saavuttaa. Näin henkilöstö saisi ”itse keksiä” ne käytännöt, joita tarvitaan. Suuren työpajan järjestäminen vaatii kuitenkin organisaatiolta huomattavasti enemmän resursseja kuin se, että henkilöstö vain määrätään toimimaan uusien käytäntöjen mukaisesti. Resurssit voivat olla yksi syy siihen, miksi henkilöstölle järjestettävää työpajaa ei organisaatioissa ole nähty kannattavana.

Jalkauttamisen onnistumista on teemahaastatteluiden (2015) mukaan vaikea mitata. Ei voida tietää, mikä on todellinen ohjeiden ja sääntöjen jalkautumisen tehokkuus. Jatkotutkimusaiheeksi jää, jalkautuisivatko käytännöt ja toimintatavat paremmin työpajoissa, joissa henkilöstö ohjeiden lukemisen tai koulutuksen sijaan itse tunnistaisi ja arvioisi omaan työhönsä liittyvät riskit, jonka jälkeen henkilöstö itse määrittäisi hallintakeinot.

4 Työpaja osana standardin soveltamista

Tässä luvussa syvennytään työpajan käyttöön standardin soveltamisessa ja selvitetään miksi, milloin ja miten työpajaa kannattaa käyttää. Teemahaastatteluihin vastanneista kaikki olivat osallistuneet riskianalyysityöpajaan ja kokivat sen parhaaksi riskianalyysin toteutustavaksi.

Moni koki, että työpaja voisi soveltua myös standardin soveltamisen muihin vaiheisiin, kuten riskienhallinnan viitekehyksen laadintaan, jalkautukseen ja jatkuvaan parantamiseen. Niistä kerrotaan enemmän alaluvussa 4.5.

Työpaja on dialoginen ja strukturoitu tapahtuma, jossa ryhmä tuottaa tuloksia päästäkseen annettuihin tavoitteisiin (DSDM 2015). Työpaja on oiva tilaisuus keskustella aiheesta esimerkiksi riskiaiheisen koulutuksen yhteydessä sellaisessa organisaatiossa, jossa kommunikointi on epämuodillista (Hopkin 2012, 129). Työpajalla tulee olla puolueeton vetäjä, fasilitaattori (DSDM 2015). Työpajan tavoite ja tarkoitus, menetelmät, osallistujat, koko, aika ja paikka räätälöidään organisaation tarpeiden mukaiseksi (teemahaastattelut 2015).

Tässä luvussa työpajan ryhmäkäyttämistä tarkastellaan myös käyttäytymistieteiden näkökulmasta, jotta aiheesta voidaan saada laaja kokonaiskäsitys. Haslam ym. (2011, 77) viittaavat hahmoteoreetikoihin (esimerkiksi Asch 1952), joiden mukaan ”ryhmä on enemmän kuin osiensa summa” Samaan tulokseen Haslamin ym. (2011, 77) mukaan tulivat Taifel & Turner (1979) ja Oakes (1986). Kyseinen oletus on sosiaalisen identiteetin teorian perustaa (Haslam ym 2011, 77) ja myöhemmät tutkimukset (esimerkiksi Haslam, Oakes, Reynolds & Turner 1999) Haslamin ym (2011, 84-85) tukevat oletusta.

4.1 Työpajan hyödyt

Tärkeimmiksi hyödyiksi teemahaastatteluissa (2015) nähtiin osallistaminen, henkilöstön sitouttaminen, asiantuntemuksen kerääminen, yhteisen kielen ja ymmärryksen muodostuminen sekä subjektiivisuuden väheneminen. Yksi haastateltavista piti yhdessä tehtävää pohdintaa arvokkaampana, kuin varsinaisia työpajan tuloksia tai tuotoksia. (Teemahaastattelut 2015.)

Lewin (1947, 15) käyttää ryhmän kielikuvana jokea, jonka elementit muuttuvat jatkuvasti, vaikka virtauksen suunta pysyy samana. Lewinin tutkimuksen (1947, 34) mukaan ryhmää on kuitenkin helpompi muuttaa, kuin yksilöä. Lewin (1947, 332) selittää ryhmäkäyttämistä niin kutsutulla ”kulttuurillinen saari” (cultural island) -ilmiöllä, jossa normaalista työympäristöstä eristetyn ryhmän hyödyllisyyttä perustellaan ryhmän sisällä syntyvällä, omalla ryhmän tavoitteita ajavalla kulttuurilla. Lewin (1947, 332) esittää, että mitä eristetympi ryhmä on, sitä tehokkaammin haluttu muutos ryhmässä hyväksytään. Jäsenet eivät tee valintoja ryhmässä pelkästään yksilönä, vaan ryhmän jäsenenä (Lewin 1947. 37). Ryhmän sisäinen kulttuuri edesauttaa muutoksen tapahtumista ja vähentää sen vastustamista (Lewin 1947, 37).

Organisaatioiden tulisi tavoitella ”Tuottavaa osallistumista” (productive participation), jossa avoin ja vapaa keskustelu sekä vuorovaikutus täyttävät monet organisaation ja henkilöstön tavoitteet (Tourish & Harige 2004, 186). Paton & McCalman (2008, 289) viittaavat Sengeen

(2006), jonka mukaan hyvin toimiva tiimi voi saavuttaa ja oppia enemmän kuin siinä olevat yksilöt yksin. Sengeen (2006) mukaan toimiva tiimi edellyttää, että ideoita kuunnellaan ja niille ollaan avoimia, ja että tiimissä olevat yksilöt kokevat, ettei heidän tarvitse tietää vastauksia kaikkiin kysymyksiin (Paton & McCalman 2008, 289).

Hopkin (2012, 111) ja Flink ym. (2007, 138) tunnistavat riskiaiheet työpajat avainelementiksi organisaatiossa, jossa jatkuva parantaminen tapahtuu organisaation oppimisen avulla. Tourish ja Harige (2004, 183) viittaavat Rubisteiniin, Bennettiin ja Kochaniin (1993), joiden mukaan organisaatiolla on mahdollisuus oppia, kun ryhmän erilaiset tavoitteet ja diversiteetin tuoma luovuus voi rikkoa organisaatiossa esimerkiksi päätöksentekoon liittyviä rajoituksia. Organisaation oppiminen on edellytys riskitietoiselle organisaatiokulttuurille (Hopkin 2012, 11).

Paton & McCalman (2008, 288-289) viittaavat Sengeen (2006), jonka mukaan ne, jotka osallistuvat yhteisen näkemyksen luomisprosessiin, sitoutuvat siihen parhaiten. Samaan tulokseen on tullut myös Haslam (2004, 105).

4.2 Työpajan haasteet

Teemahaastatteluiden vastaajat kokivat työpajan merkittävimmiten haasteiksi aikataulun, sekä riittävän pohjatason ja ymmärryksen varmistamisen. Jos työpajaa ei ole suunniteltu hyvin ja jos fasilitaattori on kykenemätön johtamaan työpajaa, ei ymmärrä organisaatiota tai johdon tavoitteita, tavoitteisiin ei päästä. Vastaajat kokivat, että keskittyminen ja aiheessa pysyminen voi olla osallistujille hankalaa ja dominoivien tai vastahakoisten henkilöiden läsnäolo voi tuottaa haasteita.

Levi (2007, 188) viittaa Moreland & Levineen (1992), joiden mukaan työpajan menestyminen riippuu ongelmasta, ympäristöstä ja ryhmästä. Hopkinin (2012, 142) mukaan työpajan tulisi menetelmänä sopia organisaation normeihin; jos kokoukset ja ryhmätyöt eivät ole osa organisaatiokulttuuria, työpaja ei välttämättä ole hyvä valinta. Levi (2007, 205) viittaa Paulukseen (2000), jonka mukaan ”kognitiiviset häiriöt ja sosiaaliset tekijät ovat suurin syy sille, että ryhmän tulokset ovat vähemmän verrattuna tilanteeseen, jossa ryhmän jäsenet työskentelisivät yksin” (tutkijan vapaa suomennos).

Jones (2008, 9-11) tuo esiin, että ryhmiä on erilaisia. Ryhmä voi olla epäpätevä, jos kokemus, osaaminen tai ymmärtäminen ryhmässä ei riitä keskeisten tavoitteiden tai työpajan aiheen sisäistämiseksi. Ryhmä voi jättää keskustelematta haastavista aiheista, koska ryhmä pelkää, että joko aiheita ei käsitellä tai että huonojen uutisten tuojaa rangaistaan. Toisaalta ryhmä voi kokea, että prosessi on tarpeeton tai tulee epäonnistumaan joka tapauksessa. Ryhmä voi myös suhtautua työpajaan liian rennosti, koska eivät koe sen lopputulosten vaikuttavan omiin

työtehtäviinsä. Myös johdolla on väliä: johdon täytyy osoittaa, että ryhmää ja sen tuloksia pidetään tärkeänä organisaatiossa. (Jones 2008, 9-11.)

Suurissa ryhmissä tasavertaisuuden säilyttäminen on vaikeaa ja kommunikointi hankaloituu (VanGundy 2007, 203). Levi (2007, 187) viittaa DiDalvoon, Nikkeliin ja Monroeen (1989), joiden mukaan ryhmä eksyy helposti aiheesta. Levi (2007, 186-187) viittaa myös Simoniin (1979) todetessaan, että usein ryhmässä aiheesta hypätään heti ongelmanratkaisuvaiheeseen, jossa etsitään tyydyttävintä ja hyväksyttävintä, mutta ei välttämättä optimaalisinta keinoa ongelman purkamiseksi, ennen kuin täysi ymmärrys itse ongelmasta on saavutettu. Sama näkökulma tuli ilmi teemahaastattelussa (2015). Levi (2007, 192) viittaa Fioreen ja Schooleriin (2004), joiden mukaan prosessikarttojen piirtäminen ongelmasta auttaa perinpohjaista ymmärtämistä ja ennaltaehkäisee ongelmanratkaisun vaiheissa kiirehtimistä.

Levin (2007, 289-191) mukaan ryhmällä voi olla vaikeuksia määrittellä, mikä on paras ja optimaalisin, objektiivisin ratkaisu, eikä ryhmällä välttämättä ole osaamista tai motivaatiota löytää sitä. Liian usein ryhmä haluaa pysyä mukavuusalueellaan ja ratkaista ongelmat samalla tavoin, kuin aina ennen kuin löytämättä uusia keinoja. Riskinä on, että haastava ongelma jätetään kokonaan käsittelemättä tai ettei hallintatoimista huolimatta ongelma ratkea, jos prosessissa on tunnistettu vain osa ongelmasta (Levi 2007, 189-191).

Flinkin ym. (2007, 102-103) mukaan on tyypillistä, että ryhmissä käsitellään vain sellaista tietoa, joka on kaikkien saatavilla. Tällainen taipumus voi olla ongelmallista varsinkin silloin, kun työpaja koostuu eri alojensa asiantuntijoista ja yhteistä tietoa on vähän. Näin ollen mitään uutta näkökulmaa työpajassa ei todennäköisesti synny. Mikäli ryhmässä ei tiedosteta toisten taitoja tai taustoja, fasilitaattori ja oikeanlaisten menetelmien valitseminen on erityisen tärkeää hedelmällisen keskustelun aikaansaamiseksi (Levi 2007, 192).

Ryhmäkäyttäytymisestä negatiivisia efektejä ovat ainakin musta lammas -efekti, vapaamatkustus ja ryhmäajattelu (Flink ym. 2007, 96-98) sekä niin kutsuttu ”sucker effect” (Levi 2007, 58). Musta lammas -efektillä tarkoitetaan, että jotakin ryhmän jäsentä väheksytään. Levi (2007, 58) viittaa Sweeneyyn (1973), jonka mukaan vapaamatkustus (social loafing ja free riding) tarkoittaa, että joku ryhmän jäsenistä tekee vähemmän (tai ei lainkaan) ryhmätyötä: vapaamatkustaja uskoo saavansa osuuden ryhmätyön tuloksista omasta panostuksestaan huolimatta. Vapaamatkustuksen kaltaisia piirteitä on etenkin ryhmätöissä, joissa henkilöille on epäselvää, paljonko heidän tulisi työhön panostaa suhteessa muihin (Levi 2007, 59).

Lewinin (1947, 33) mukaan ryhmän jäsenet haluavat pysyä lähellä ”ryhmän standardia” eli jos jäsenet poikkeavat merkittävästi muusta ryhmästä käytöksellään tai olemuksellaan, kohtelee muu ryhmä häntä huonosti. Ryhmäajatteluteorian (Janis 1982, 35) mukaan ryhmäajattelulla

tarkoitetaan ryhmän tapaa yrittää yhdenmukaistaa yksilöiden ajatukset niin, että yhteinen näkemys synnytetään epärealistisen ajattelun ja kritiikittömyyden kustannuksella. Vahvat mehenkiset ”hyvä veli” -ryhmät, jotka kokevat ulkoista painetta ja jonka ryhmän jäsenillä on huono itseluottamus, ajautuvat todennäköisemmin ryhmäajatteluun. Riskinä on, että ryhmästä eriävät ajatukset jäävät kokonaan kuulematta. Levi (2007, 58) viittaa Johnson & Johnsoniin (1997) ja ”sucker effect”:iin, jolloin ryhmässä voi olla hyväksikäytetyksi itsensä kokema henkilö, joka ei halua ryhmän hyötyvän hänen ideoistaan, jolloin ideat jäävät jälleen kuulematta.

Työpajojen kokoonpanossa tulee huomioida, että vanhempien työntekijöiden tai johdon mielipiteet voivat jäädä dominoiviksi, koska niistä eroavia näkemyksiä uskalleta tuoda esiin (Hopkin 2012, 140-142 ja teemahaastattelut 2015). Ryhmän muodostuksessa kannattaa tarkkaan huomioida mahdolliset ryhmän mielipidevaikuttajat (Flink ym. 2007, 99 ja teemahaastattelut 2015), jottei vaikutus olisi kielteistä. Viralliset tai epäviralliset roolit saattavat vaikuttaa siihen, mitä ideoita työpajassa esitetään tai jätetään esittämättä (Flink ym. 2007, 99 ja teemahaastattelut 2015).

Avoimeen keskusteluun perustuvat menetelmät, kuten aivoriihi ja viisi kysymystä -menetelmä pelkäänsä suullisesti toteutettuna saattavat johtaa niin sanottuun ”production blockingiin” (Levi 2007, 205 ja VanGundy 2008, 329). Kiteytetysti se tarkoittaa, että osallistujat turhautuvat odottaessaan omaa puheenvuoroaan, ideat unohtuvat odotellessa ja aika loppuu kesken (VanGundy 2008, 329).

Ryhmän sisäiset ristiriidat ja konfliktit vaikeuttavat työskentelyä (Levi 2007, 205 & Lewin 1947, 23). Lewin on systemaattisesti tutkinut aggressiivista käytöstä ryhmässä ja toteaa, aggressiivisuuden vaikuttaa ainakin se, miten muut ryhmän jäsenet provosoituvat ja miten aggressiivisia he ovat, sekä ryhmän sosiaalinen ilmapiiri (1947, 23). VanGundy (2007, 204) ehdottaa, että ”ongelmaihmiset” eli riidanhakuiset ja dominoivat henkilöt voi koota omaksi ryhmäkseen, jolloin he eivät ainakaan häiritse muiden ryhmien työskentelyä.

4.3 Työpajan suunnittelu

Teemahaastatteluiden (2015) perusteella työpajan suunnittelu on korvaamattoman tärkeä osa työpajan onnistumista. Työpajojen tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa ja johdon tulee sitoutua työpajan tavoitteisiin. (Teemahaastattelut 2015.)

Hyvä ajankohta riskityöpajalle on strategia- tai vuosisuunnittelukokousten yhteydessä tai niiden jälkeen (Ilmonen ym. 2013, 78 ja teemahaastattelut 2015). On suositeltavaa, että työpajaan osallistujat ymmärtävät riskienhallinnan perusteet ja menetelmät jo etukäteen. Työpajaa varten tarvitaan fläppitauluja, papereita ja kyniä. Työpaja tulee järjestää sellaisessa ti-

lassa, missä osallistujat pystyvät keskittymään, ja aikaa kannattaa varata noin kolmesta neljään tuntia. Taukojen pitäminen (Levi 2007, 208 ja teemahaastattelut 2015) ja virvokkeiden tarjoaminen on suositeltavaa. (Ilmonen ym. 2013, 74.)

Teemahaastatteluiden (2015) ja Levin (2007,208) mukaan jos hyödyt halutaan maksimoida, voidaan työpajasta suunnitella monivaiheinen ja jakaa eri vaiheet eri päiville niin, että välissä on mietintäaikaa esimerkiksi viikko. Eräs haastateltava ehdotti työpajojen järjestämistä työympäristön ulkopuolella, jolloin keskittyminen aiheeseen voisi olla helpompaa. Ideoiden prosessointi ja uusien ratkaisujen kehittäminen ottaa oman aikansa (teemahaastattelut 2015 ja Levi 2007, 208).

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan fasilitaattorin tulee ennalta miettiä, millaisessa ryhmässä yhteistyö voi toimia parhaiten ja millaisia riskejä ryhmän odotetaan tunnistavan. On myös ensisijaisen tärkeää, että kaikki ymmärtävät työpajan tavoitteet. Ennakkotehtävät (ks. 4.3.1), työpajan sisällöstä kertominen tai ainakin terminologian läpikäynti ennen työpajaa on suositeltavaa. (Teemahaastattelut 2015.)

VanGundyn (2007, 204-205) mukaan kutsussa tai viimeistään itse työpajassa kannattaa osallistujille jakaa kirjalliset perussäännöt. Hyviä työpajan sääntöjä ovat esimerkiksi seuraavat: a) erota ideoiden keksiminen ja niiden arviointi toisistaan koska ne ovat kaksi erillistä vaihetta b) anna kaikkien puhua vuorollaan c) ideoiden keksimisvaiheessa ei tarvitse miettiä niiden käytännöllisyyttä tai realistisuutta koska villitkin ideat ovat tervetulleita d) pysy aikataulussa e) yritä keksiä mahdollisimman paljon ideoita e) ole itsevarma ja esitä kaikki ideasi avoimesti ja f) pidä hauskaa. (VanGundy 2007, 204-205.)

4.3.1 Kyselyt ja ennakkotehtävät

Työpajan pohjalla voidaan käyttää etukäteen lähetettävää kyselyä, jota käytettiin myös opinnäytetyön pilotissa (ks. 2.1). Teemahaastatteluiden (2015) perusteella moni organisaatio suosii haastatteluita tai kirjallisia etukäteiskyselyjä riskien tunnistusvaiheessa ja niiden tuloksia käytetään työpajojen ja riskienhallintapolitiikan suunnitteluun. Erään vastaajan mukaan kyselyissä haastavaa on niiden oikein ymmärtäminen. Moni saattaa tunnistaa riskejään vaan oman työpöytänsä ympäriltä, eikä ajattele kokonaiskuvaa (teemahaastattelut 2015).

Ennakkotehtävät, joissa osallistujat kartoittavat tai analysoivat riskejä jo ennen työpajaa, voi avittaa itse työpajan kulkua. Ennakkotehtävistä ja kyselyistä on kirjoitettu syvällisemmin Ilmosen ym. Johda riskejä -kirjassa (2013, 72-75) ja Franklinin Agile Change Management -kirjassa (2014, 117-118). Kyselyt auttavat vetäjää tilannekuvan luomisessa, tuovat esiin mahdollisia ristiriitoja ja ei-toivottuja aiheita, sekä mahdollistavat keskustelun työpajassa henki-

löstön äänestämistä aiheista (teemahaastattelu 2015). Mikäli kyselyn avulla paljastuu, että vastaajien näkemykset ovat merkittävän erilaisia, voi kyseessä olla väärinymmärrys, joka vaatii lisäselvitystä (teemahaastattelu 2015).

The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide (2014, 21) kuvaa esimerkkinä VisionFundCambodian tapauksen, jossa nykytilaa määritetään koko organisaatiolle lähetettävällä kyselyllä. Anonyymin kyselyn etuna on, että siihen vastataan itsenäisesti, eikä ryhmäajattelua synny. Kyselyn tuloksista VisionFund piti yhden päivän työpajan kymmenelle henkilölle keskustellakseen kyselyssä koetuista hankalista toimintatavoista ja niiden kehittämistä. Oppaan mukaan tapauksesta opittiin, että vain henkilöstön itse tulisi arvioida omiin työtehtäviinsä liittyvät toimintatavat. Lisäksi kyselyssä tulee olla ”en tiedä” -vaihtoehto, jotta vastaaja ei tunne oloaan painostetuksi. Johdon läsnäolo riskienarvioinnissa voi rajoittaa syntyvää keskustelua. (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 21.)

4.3.2 Osallistujat ja pienryhmien koko

Suonisen ym. (2010, 201) mukaan ennen työpajan tavoitteisiin keskittymistä tulee ryhmän esittäytyä ja tutustua, jotta ryhmä voi löytää yhteisen sävelen ja työskentelystä tulee sujuvaa. Tätä kutsutaan sosiaalisesti jakamiseksi. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas 2010, 201-202.)

Ryhmät toimivat parhaiten, jos ne ovat uusia tai vanhan ryhmän koonpanoa ainakin osittain rikotaan, jotta uusia ideoita ja tuloksia saataisiin mahdollisimman paljon (VanGundy 2007, 203). Suoninen ym. (2010, 194) toteaa, että ”Uusi ryhmä on yksilölle suuri haaste. - - Koska ryhmällä voi olla sekä jäsenille että ulkopuolelle jääville jopa ratkaisevan suuri merkitys, yksilölle on tärkeää kokea, että hän pystyy vaikuttamaan siihen, mitä ryhmässä tapahtuu ja millaisia tuloksia toiminnasta hänen kannaltaan on”. Ryhmässäkin koetaan tietynlaista itsemääräämisoikeutta (ks. 3.5.4).

Lewin (1947, 14), Jones (2008, 9-11) ja VanGundy (2007, 203) toteavat, että ryhmien kokoonpanolla on iso merkitys lopputulokselle. Lewinin (1947, 14) mukaan ryhmän rakenne ja mahdollisuudet muodostuvat ryhmään kuuluvien suhteista toisiinsa. Eräs teemahaastattelun (2015) vastaaja sanoi, että työpajan soveltuvuus tulee arvioida osallistujien mukaan. Fasilitaattorin tulee ensin pohtia, ketkä kutsuttaisiin mukaan, ja sen jälkeen arvioida, voiko ryhmä työskennellä hedelmällisesti yhdessä (teemahaastattelu 2015). Seikkoja, joita kannattaa huomioida, on esimerkiksi osallistujien statukset (teemahaastattelut 2015 ja Franklin 2014,161). Onko joukossa esimerkiksi joku, jonka mielipidettä pidetään tärkeämpänä kuin muiden ja miten se vaikuttaa muuhun ryhmään, onko osallistujilla aiheesta hyviä tai huonoja

kokemuksia, onko heillä omia intressejä aiheeseen liittyen ja työskentelevätkö osallistujat paineen alla (Franklin 2014, 161)?

VanGundyn (2007, 203) mukaan esimiehiä ja työntekijöitä ei tulisi laittaa samaan ryhmään tasavertaisuuden vuoksi. Kilpailu ja valtasuhteet voivat häiritä ryhmätyöskentelyä (Levi 2007, 187 ja teemahaastattelut 2015). Kuitenkin, mahdollisimman monimuotoiset ryhmät tuottavat usein luovimmat tulokset (Levi 2007, 207). Jos katsotaan riskienhallinnan kirjallisuutta, Moellerin (2007, 22) mukaan riskienhallintaprosessissa tulisi olla mukana henkilöstöä kaikilta tasoilta ja kaikista yksiköistä. On suositeltavaa, että riskienarviointi ei jää yksin riskienhallinnan ammattilaisten vastuulle, vaan mukana on muitakin henkilöitä (Moeller 2014, 38). ISO 31000 -standardin kaltainen COSO ERM itse asiassa edellyttää monien eri osaamisalueiden ihmisten osallistumista riskienarviointiin (Moeller 2007, 22).

Teemahaastatteluiden (2015) perusteella riskienhallinta strategisella johdon tasolla ja operatiivisella alemmalla tasolla ovat usein erotettu toisistaan kahdeksi eri prosessiksi. Ylin johto tekee oman osuutensa riskienhallinnasta hyväksymällä riskienhallintapolitiikan tai järjestämällä oman riskienarviointityöpajansa. Seitsemän kahdeksasta teemahaastatteluihin (2015) vastaajista suosii työpajoja, joiden osallistujat ovat eri tasoisia johtohenkilöitä. Operatiivisella tasolla tarkastellaan prosessien toimivuutta vastoin niiden tavoitteita suhteessa myös strategiaan tavoitteisiin. Osa vastaajista koki, että riskienarviointia tehdään kaikilla organisaation tasoilla lähes samalla kaavalla ja muutama koki, että riskienarvioinnin toteuttaminen on johdon tehtävä ja siitä seuraavien protokollien jalkauttaminen henkilöstölle riittää. Yksi sen sijaan kutsuisi henkilöitä kaikilta organisaation portailta. Niissä tapauksissa, joissa haastateltavilla oli kokemusta eri tasoisten henkilöiden kutsumisesta samaan työpajaan, oli johdon läsnäolon huomattu jossain määrin häiritsevän vapaata keskustelua. Yksiselitteistä vastausta siitä, keiden tulisi osallistua, ei löytynyt. Työpajoihin osallistuvat yksinkertaisimmillaan ne, joihin aihe koskettaa. (Teemahaastattelut 2015.)

Franklinin (2014, 132-136) mukaan prosesseja tarkastellessa ihmisten ja sidosryhmien joukosta ne, jotka tarvitsevat työpajaa eniten, voidaan löytää esimerkiksi käyttämällä ”heat map” -karttaa. Kartan pohjalla on yksityiskohtainen organisaatio- tai toimintaympäristökaavio, jossa muutoksen vaikutusta kuvataan väreillä (punainen vaikuttaa paljon, keltainen jonkin verran, vihreä vähän). Arvioinnissa huomioidaan osaaminen ja vaadittavien muutosten monimutkaisuus, onko kyseessä yksi vai useampi muutos, fyysisen työympäristön muutokset, sekä itsenäiseen työskentelyyn ja työnkuvaan liittyvät muutokset. (Franklin 2014, 132-136.)

Sopiva ryhmän koko on ideaalisesti viidestä kuuteen ihmistä, mutta voi toimia myös 4-10 hengen kokoonpanolla (VanGundy 2007, 203). Teemahaastatteluissa (2015) vastaajat suosivat

noin 5-10 hengen ryhmiä. Eräs vastaaja ehdotti, että joukko voi olla suurempi (noin 20 henkilöä), ja ryhmä voidaan tarvittaessa jakaa pienryhmiin tai pareihin.

4.3.3 Organisaation koon vaikutus työpajaan työkaluna

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan mitä monialaisempi ja suurempi organisaatio on, sitä enemmän standardin käyttöönotto vaatii resursseja ja aikaa. Haastatteluun vastanneista kuusi edustaa kansainvälistä, suurta organisaatiota. Erään vastaajan mukaan riskityöpajan haasteena ovat käytännön asiat, kuten aikaerot liittyen videon välityksellä toteutettaviin työpajoihin. Suurissa organisaatioissa, joissa riskityöpajat ovat yksikkökohtaisia, maantieteellinen sijainti ei välttämättä tuo merkittäviä lisähaasteita, koska usein yksikkö sijaitsee maantieteellisesti yhdessä paikassa. Eräs haastateltava piti matkustamisen ja siihen kuluvan ajan vuoksi työläänä lähinnä riskienhallintaprosessin koulutusta niille, jotka riskityöpajoja vetävät omissa toiminnoissaan. (Teemahaastattelut 2015.)

Riskienhallintaprosessi tulee teemahaastatteluiden (2015) perusteella muokata organisaatiolle sopivaksi. Jos riskienhallintaprosessi toteutetaan ensimmäistä kertaa, sitä voi olla kannattavaa yksinkertaistaa ja rajata (Ilmonen ym. 2013, 95). Riskejä ja niiden syvällisempiä arvioita voi lisätä sitä mukaa, kun organisaation kypsyytaso kehittyy (teemahaastattelu 2015).

Kirjallisuuskatsaus näyttää tukevan haastateltavien yksikkö- ja osastokohtaisia työpajoja. Moeller (2007, 107) suosii isoissa organisaatioissa yksikköjen omia riskienhallinnan viitekehyksiä, jotka ovat muodostettu koko organisaation riskienhallinnan viitekehystä. Näin jokainen organisaation yksikkö, tytäryhtiö tai toimipaikka voi olla yksi komponentti koko organisaation kattavassa riskienhallinnassa, joka määrittää myös eri komponenttien riskit suhteessa toisiinsa. Yksikkökohtainen riskienhallinta helpottaa riskien ymmärtämistä ja hallintaa. (Moeller 2007, 107-108.)

Ilmosen ym. (2013, 72-73) mukaan riskianalyysi kannattaa varsinkin keskikokoisissa ja suurissa organisaatioissa jakaa osastoittain tai toiminnoittain työpajoihin. Työpajoihin valitaan organisaation koko liiketoiminnan tai kyseisen osaston toiminnan ymmärtäviä avainhenkilöitä (henkilöstöstä ja johdosta), sekä harkinnanvaraisesti tukitoimintojen ja sidosryhmien edustajia. Viimeiseksi mainittujen näkökulmia voidaan kartoittaa myös esimerkiksi kyselyllä tai haastattelulla. (Ilmonen ym. 2013, 72-73.)

Myös teemahaastatteluiden (2015) vastaajista valtaosa suosii yksikkökohtaisia riskienarviointityöpajoja, joita vetävät jokaisen yksikön risk championit tai riskienhallintahenkilöt omassa yksikössään. Kuusi kahdeksasta teemahaastattelusta sanoo, että työpajaan valitaan yhdellä toiminnan tai yksikön alueella mukaan keskeiset toimijat ja tehdään useita eri riskienhallinta-

työpajoja (esimerkiksi strategisella ja operatiivisella tasolla, talous- ja rahoituspuolella, sekä vahinkopuolella). On tärkeää huomioida, että jos yksikkökohtaisissa työpajoissa laadintaan esimerkiksi yksiköiden strategiaan liittyviä päätöksiä ja riskejä arvioidaan kyseisiä strategioita vasten, tulisi yksiköiden edustajien kokoontua myös keskenään. Näin välttyttäisiin väärinkäsityksiltä ja ristiriidoilta ja varmistetaan, että kaikki pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) perusteella suurissa organisaatioissa työpajojen järjestäminen koko henkilöstölle ei ole kannattavaa, jos verrataan tarvittavaa aikaa ja resursseja työpajojen hyötyyn. Organisaatiosta ja sen tarpeista riippuen voidaan valita keskeiset asiantuntijat eri toiminnan alueilta ja järjestää ”yleinen riskienhallintatyöpaja”, jota voi vetää esimerkiksi organisaation riskienhallintaryhmä (Moeller 2007, 24). Kaksi vastaajaa kahdeksasta oli sitä mieltä, että pienissä organisaatioissa työpajoihin voivat osallistua kaikki (teemahaastattelut 2015).

4.4 Työpajan fasilitointi

Työpajalla tulee aina olla riskienhallintaan perehtynyt fasilitaattori, joka huolehtii työpajan tavoitteiden saavuttamisesta, osallistujien motivoinnista, aikataulusta, työkaluista, dokumentoinnista ja työpajan vetämisestä (Ilmonen ym. 2013, 72 ja teemahaastattelut 2015). Ryhmän johtaminen ja kontrolli voi esimerkiksi vähentää ryhmässä ilmenevää aggressiivista käytöstä (Lewin 1947, 21).

Kaikissa teemahaastatteluissa korostuivat fasilitaattorin tärkeä asema työpajan suunnittelussa ja johtamisessa. Työpajan tavoite se ei saa olla ristiriidassa yksilöiden, organisaation tai fasilitaattorin tavoitteiden kanssa. (Teemahaastattelut 2015.)

4.4.1 Fasilitaattorin tehtävät ja vastuut

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan fasilitaattori ei osallistu keskusteluun vaan johtaa sitä, sekä haastaa ja tukee osallistujia. Fasilitaattori vastaa työpajan kokonaistuloksista, mutta mahdollisille pienryhmille kannattaa antaa vastuu pienryhmien tuloksista. Vastuunjako kannattaa, koska osallistujat usein sitoutuvat vastuun myötä projektiin paremmin ja saavat mahdollisuuden onnistua (Jones 2008, 33-34). Fasilitaattorin vastuulla on dokumentointi ja riskirekisterin tai -kartan kasaaminen. (Teemahaastattelut 2015.)

Fasilitaattori huolehtii siitä, että ryhmä ymmärtää käsitteet ja työpajan menetelmiin liittyvät ohjeet (teemahaastattelut 2015). Ryhmän tulee saavuttaa yhteinen käsityksen aiheesta ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä (teemahaastattelut 2015). Fasilitaattorin tulee tehdä teh-

tävänannosta ja ryhmätyöstä innostavaa, kiinnostavaa ja sitouttavaa (Levi 2007, 59). Ilman yhteistä ymmärrystä ei ongelmanratkaisu ryhmässä toimi (Levi 2007, 192).

Hopkinin (2012, 130-131) ja teemahaastatteluiden (2015) mukaan kaikkien hyväksymien, tärkeimpien ajatusten poimiminen suuresta joukosta ideoita esimerkiksi riskien tunnistusvaiheessa edellyttää ymmärrystä riskienhallinnasta. Tarkoituksena on, että osallistujat vetävät kaikki samaa köyttä, eikä totaalisen vääriä tai ainoita oikeita ajatuksia aiheista ole. Tavoite on tuottaa yhteinen näkemys aiheista ja viedä tärkeimmät aiheet riskienhallintaprosessissa eteenpäin. Konfliktitilanteissa fasilitaattorin tehtävänä on haastaa osapuolia keskustelemaan aiheesta kunnes yhteinen näkemys syntyy. (Hopkin 2012, 130-133 ja teemahaastattelut 2015.)

Franklinin (2014, 162) mukaan fasilitaattorin tulee arvostaa osallistujien osaamista ja tietämystä. Osa osallistujista voi kokea työpajan turhana tai koko muutoksen negatiivisena, jolloin fasilitaattorin tehtävänä on selittää, miksi kaikkien osallistujien läsnäolo ja tietämys on tärkeää. Fasilitaattori antaa tarkat ohjeet siitä, mitä osallistujilta missäkin työpajan vaiheessa odotetaan, ja paljonko aikaa on käytettävissä. (Franklin 2014, 162.)

Työpajakonseptin ”myyminen” ja henkilöstön vakuuttaminen jää usein failitoijan vastuulle (teemahaastattelut 2015). Fasilitaattorin tulee olla avoin ja positiivinen, sekä herättää luottamusta (Franklin 2014, 210-211). Positiivinen ja turvallinen ilmapiiri ruokkii luovuutta sekä ongelmanratkaisukykyä, ja lisää sitoutuneisuutta ja avoimuutta uudelle tiedolle (Franklin 2014, 210-211).

Ryhmiä muodostaessa kannattaa huomioida, että keskustelutaitoiset henkilöt, jotka saavat tukea, luovat ihmissuhteita ja inspiroivat muita, usein vaikuttavat henkilöihin parhaiten (Hopkin 2012, 132). Fasilitaattori voi jakaa työpajan osallistujien työtehtäviä niin, että optimistiset ja innokkaat osallistujat innostavat myös muita (teemahaastattelu 2015). Muutosprosessissa kannattaa hyödyntää henkilöstön luonnollisia persoonallisuustyyppisiä (Franklin 2014, 229-230). Työpajassa voi olla esimerkiksi henkilöitä, jotka luontaisesti haluavat esittää tehtävän ryhmälleen, katsovat että kaikilla on omat roolinsa ja rohkaisevat henkilöitä tuomaan esiin omat mielipiteensä (Franklin 2014, 229-230).

4.4.2 Fasilitaattori organisaation sisältä vai ulkopuolelta?

Fasilitaattorina voi toimia organisaation sisäinen tai ulkoinen henkilö. Fasilitaattorin tulee olla puolueeton työpajan tavoitetta, osallistujia ja tuloksia kohtaan (DSDM 2015). Franklinin (2014, 161) ja teemahaastatteluiden (2015) mukaan fasilitaattorin tulee perillä muutosprosessin sisällöstä ja vaikutuksista, sekä ymmärtää organisaation toimintakulttuuria ja tapoja, jotta hän voi johtaa keskustelua oikeaan suuntaan ja toimia organisaation normien mukaisesti.

DSDM :n (2015) mukaan ulkoisen henkilön on helpompi olla puolueeton. Grenvillen, Golden-Biddlen, Irwinin ja Maon Organization Sciencesissä julkaistussa artikkelissa (2011, 535) viitataan Argyriksen (1977), Lewiniin (1947) ja Scheiniin (1992), joiden mukaan ulkopuoliset konsultit ja fasilitaattorit voivat edesauttaa kulttuurin muutosta. Argyriksen (1977, 121) mukaan oleellista on, että työpajan fasilitaattori on ongelmanratkaisun asiantuntija ja Scheinin (1996, 65) mukaan oleellisinta on fasilitaattorin puolueettomuus. Scheinin (2002, 37) mukaan negatiivista informaatiota on helpompi vastaanottaa objektiiviselta ulkopuoliselta. Toisaalta sanoma voidaan haudata sillä perusteella, ettei ulkopuolinen konsultti tiennyt, mistä puhui (Schein 2002, 37). Myös Hämäläisen & Siitoisen (2004, 7) mukaan ryhmässä tehtävän päätöksenteon tueksi tarvitaan menetelmiä, joiden vetäjän tulee olla puolueeton ja ulkopuolinen. Grenville ym. (2011, 535-536) kuitenkin argumentoi, että ulkopuolinen voi esitellä uusia resursseja, mutta kulttuurillisen muutoksen ohjaamiseen tarvitaan henkilö organisaation sisältä. Ulkopuolinen ei todennäköisesti ymmärrä organisaation nykytilaa riittävän hyvin voidakseen johtaa muutosta (Grenville ym. 2011, 535-536).

Ilmonen ym. (2013, 86) ja The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014 suosivat nykytilan arvioinnissa ulkopuolisen tai henkilöstön vetämää työpajaa. Henkilöstön itsearvioinnissa henkilöstö itse johtaa arviointia, joka toteutetaan ryhmätyönä pienryhmissä. Ryhmät tulisivat kasata niin, että siinä on laajasti organisaation eri osa-alueiden edustajia (johto, ICT, riskienhallintaorganisaatio, talous, operatiivinen toiminta jne.) omissa tiimeissään, joilla on jokaisella oma tavoitteensa nykytilan arvioinnissa. Se on kustannustehokasta ja yhteistyötä kehittävää, mutta osaaminen ei välttämättä riitä kaikkien osa-alueiden arvioimiseksi ilman vetäjää (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 19-20). Ulkoinen vetäjä maksaa, toisaalta etuna, että ilmi voi tulla haavoittuvuuksia, joita ei henkilöstön voimin olisi välttämättä löydetty (The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide 2014, 19-20).

Teemahaastatteluiden (2015) perusteella molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Kuusi kahdeksasta kannatti organisaation sisäistä fasilitaattoria ja kaksi kannatti ulkoista fasilitaattoria. Ulkopuolisen etuina nähtiin vapaampi ja avoimempi keskustelu, uudet näkökulmat, kokemus työpajoista sekä mahdollisuus käyttää enemmän työpajamenetelmiä ja esittää ”tyhmiä kysymyksiä”. Ulkopuolisella on aina oltava tukenaan vastuhenkilö organisaation sisältä (teemahaastattelut 2015). Toisaalta haastatteluiden perusteella pelättiin, että ulkopuolinen ei ymmärrä riittävän syvällisesti organisaatiota tai johdon tavoitteita, eikä pysty valmistautumaan työpajan vetämiseen ellei hän tiedä millaisia seikkoja työpajassa voi nousta esiin (teemahaastattelut 2015 ja Franklin 2014, 161). Eräs vastaaja ehdotti, että ensimmäiset riskienhallintaan liittyvät työpajat voisi vetää ulkopuolinen ja kun organisaatio saa ideasta kiinni, organisaatio voi jatkaa työtä itse.

4.5 Erilaiset työpajamenetelmät standardin soveltamisen eri vaiheisiin

Työpajaa voidaan käyttää teemahaastatteluiden (2015) mukaan tilanteesta riippuen riskienarvioinnin lisäksi johdon sitoutuneisuudessa, viitekehyksen laadinnassa ja jatkuvassa parantamisessa. Eri vaiheisiin soveltuvat työpajat on avattu tämän luvun alakappaleissa työpajan tavoitteiden mukaan, koska niistä oltiin haastatteluissa samaa mieltä, vaikka mielipiteet sisällöstä ja osallistujista vaihtelivat. Kirjallisuuskatsauksen perusteella on valittu parhaiten ISO 31000 -standardin soveltamiseen sopivat työpajamenetelmät. Menetelmiin on paneuduttu, koska kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan päätellä niiden olevan hyödyllisiä, vaikkakaan ne eivät olleet valtaosalle haastateltavista tuttuja riskimatriisia (ks. 4.5.3) lukuun ottamatta. Haastateltavat osasivat nimetä keskimäärin 0-2 menetelmää (Vaarallisten Skenaarioiden analyysi, POA, Bow Tie -analyysi ja Juurisyyanalyysi), jotka esitellään alakappaleessa 4.5.4. Kolme vastaajaa kahdeksasta oli joskus käyttänyt joitakin edellä nimetyistä menetelmistä.

Levi viittaa (2007, 187-188) VanGundyyn (1981), jonka mukaan mitä monimutkaisempi ongelma on, sitä hyödyllisempää systemaattisen ongelmaratkaisun strategian (menetelmän) käyttäminen on. Paton & McCalman (2008) viittaavat Sengeen (2006), joka suosittelee systemaattinen ongelmanratkaisuun työkalujen ja erilaisten menetelmien käyttöä pienryhmissä. Systemaattisuus lisää osallistujien ryhmän tasavertaisuutta ja tyytyväisyyttä, ja usein ilman menetelmiä valintoja ei tehdä perustelujen tai tietoisten valintojen perusteella (VanGundy 2007, 212-213). Menetelmät rohkaisevat kaikkia osallistumaan (Levi 2007, 190).

Hämäläisen & Siitoisen (2004, 7) artikkelissa menetelmien käytön seurauksina mainitaan osallistujien näkökulmien laajentaminen ja ymmärtäminen, yhteisen näkemyksen löytäminen ja ratkaisujen löytäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähteenä edelliseen lauseeseen artikkeli käyttää Isaacsia (1999), Wondolleckia & Yaffeeta (2000), Susskindia ym. (1999), Whitneyä & Trosten-Bloonina (2003) sekä Slottea & Hämäläistä (2004).

Yksilöillä ja ryhmillä on tapana esittää ajatuksensa ”yleisenä totuutena”, jättäen toisten yksilöiden tai ryhmien ajatukset huomioimatta. Ilman selkeää menetelmää tällaiset ajatukset voivat johtaa mielipidesotaan, jolla ei saavuteta haluttua tulosta (Paton & McCalman 2008, 31). Ellei menetelmää käytetä, ryhmän työskentely johtaa usein ”puhumishierarkiaan”, jossa osa saa enemmän tai pidempiä puheenvuoroja, kuin toiset (Suoninen ym. 2010, 215).

Valittuja menetelmiä voi vaihtaa lennosta, mikäli se koetaan tarpeelliseksi (VanGundy 2007, 206). Oli menetelmä mikä tahansa, on tärkeää pysyä aiheessa: yleensä ensimmäinen menetelmä keskittyy vain tunnistamiseen ja seuraava vaihe tunnistettujen vaarojen tai ideoiden

arviointiin (Levi 2007, 202-203). Jos menetelmiä käytetään ristiin ja esimerkiksi ideoita aletaan tyrmätä jo niiden tunnistusvaiheessa, luovuus kärsii (Levi 2007, 202-203).

Levi (2007, 208) viittaa Paulukseen (1998), jonka mukaan yksilölliset harjoitteet ideoiden jatkokkehittämisessä mahdollistavat parhaan tuloksen. Yksilölliseen työhön eivät vaikuta kognitiiviset häiriöt ryhmässä tai sosiaaliset tekijät (Levi 2007, 208). Levin toteamusta tukee VanGundy (2008, 329). VanGundyn (2008, 329) mukaan työpajan menetelmistä niin kutsutut ”brainwriting” -tekniikat, joissa yhdistyvät hiljainen ja yksilöllinen vaihe sekä ryhmäkeskustelu, voivat tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. VanGundy on tehnyt aiheesta tutkimuksen vuonna 1993, jossa vertailtiin aivoriihen ja ”brainwriting” -menetelmien tuottamien ideoiden määrää, ja brainwriting todettiin niistä jopa neljä kertaa tehokkaammaksi (VanGundy 2008, 329). Tällöin ryhmän luovuus ei kärsi siitä, että jokainen joutuu odottamaan keskusteluvuoroaan, ja hiljaisuudessa on jokaisella oma aikansa pohtia ongelmia (VanGundy 2008, 329). Toisaalta aivoriihi palvelee sosiaalista tarkoitusta, jonka vuoksi menetelmiä kannattaa käyttää yhdessä (VanGundy 2008, 329).

Aivoriihi on yksi harvoista (ellei ainoa) menetelmä, joka sopii teemahaastatteluiden (2015) mukaan standardin soveltamisen kaikkiin vaiheisiin. Aivoriihellä tarkoitetaan Moellerin (2007, 26-27) mukaan menetelmää, jossa ryhmälle esitetään joku kysymys, idea, aihe tai ajatus, josta kerrotaan vuorotellen heti mieleen tulevia asioita. Aivoriihi on hyvä menetelmä varsinkin silloin, kun ryhmä koostuu eri alan asiantuntijoista (Moeller 2007, 26-27). Tekniikka on nopea-temppoinen eikä se ole syvälinen analyysi aiheesta, vaan perustuu enemmän siihen, että ryhmässä osallistujien ajatukset herättävät toisissa ryhmän jäsenissä lisää ajatuksia (Moeller 2007, 26-27). Moellerin (2007, 26-30) mukaan henkilöille voidaan antaa aiheeksi esimerkiksi jokin tietty riski, ja ryhmä voi koostua eri alan asiantuntijoista, jotka kaikki tuovat omat näkemyksensä pöytään. Riskistä voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä (Moeller 2007, 26-30). Tunnistetut riskit voidaan sen jälkeen arvioida todennäköisyyksiin ja seurauksiin liittyvien kysymysten avulla (Moeller 2007, 26-30).

Levin (2007, 206) mukaan aivoriiheen on syytä asettaa selvät säännöt, kuten: vaarojen tunnistusvaiheessa arvostelu on kokonaan kielletty, villedä ideoita rohkaistaan ja mitä enemmän ideoita tulee, sitä parempi, sekä toisten ideoiden kehittäminen on suotavaa. Sääntöjen avulla voidaan vastata osaan työpajaan liittyvistä haasteista (ks. 4.2). Virtuaalisesti järjestetyt, varsinkin anonyymit aivoriihet ovat tuottaneet keskimäärin parempia tuloksia kuin kasvotusten järjestetyt. Toisten ideoita uskalletaan silloin kommentoida enemmän ilman sosiaalisia paineita. (Levi 2007, 206-207.)

4.5.1 Työpajan tavoitteena johdon sitoutuneisuus

Kuusi kahdeksasta teemahaastattelun (2015) vastaajasta koki, että johtoryhmä voisi tehdä oman riskienarviointinsa, jonka tulokset heijastuisivat alemman johdon riskianalyysiin. Käytännössä kuitenkin vain muutamissa vastaajien organisaatioista vastaava menettely oli käytössä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ylimmän johdon edustaja osallistuu alemman johtotason riskianalyysiin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ylin johto ei osallistu työpajaan vaan hyväksyy työpajojen tulokset. Valtaosan haastateltavien mukaan johtotason riskienarviointi keskittyy enemmän analyysiin kuin tunnistamiseen, koska riskien tulisi olla jo tiedossa.

Eräs teemahaastattelun (2015) vastaajista käyttää Vaarallisia Skenaarioita (HAZSCAN) johtotason riskien tunnistamisen ja nykytilan tarkastelun välineenä. Johdon haastatteluiden sijaan hän aloittaa koko standardin käyttöönoton organisaatiossa etsimällä tarvetta riskienhallinnalle johtoryhmässä erilaisten katastrofiskenaarioiden esittämisen avulla (myös Ilmonen ym. 2013, 174). Skenaarioiden avulla hahmotetaan tapahtumankulkua, syitä ja seurauksia (Ilmonen ym. 2013, 174 ja teemahaastattelut 2015). Skenaariolle määritetään kontrollit, jotka estävät skenaariota tapahtumasta tai pienentävät sen todennäköisyyttä tai seurausten vakavuutta (Ilmonen ym. 2013, 174). Näin johtoryhmää testataan organisaation kypsyydestä ja varautuneisuudesta (teemahaastattelu 2015). Standardin käyttöönoton vastuuhenkilön toimiessa myös fasilitaattorina, on johtoryhmälle helpompi osoittaa standardin tarve ja hyödyllisyys käytännön tekemisen kautta esimerkiksi kirjallisten perusteluiden sijaan (teemahaastattelu 2015).

Vaaralliset Skenaariot sopii etenkin nykytilan hahmottamiseen tai operatiivisen tason prosessinkuvaukseen (teemahaastattelut 2015). Vaaralliset Skenaariot ovat kuitenkin hidas ja työläs menetelmä, ja ne jäävät usein teoreettiselle tasolle (Ilmonen ym. 2013, 174). Franklin (2014, 131) suosii skenaarioiden käyttöä vain silloin, kun muutos on niin radikaali, että vain vähän (tai ei mikään) toiminnoista säilyy ennallaan. Skenaarioissa voidaan tunnistaa erilaisia tilanteita ja suhteita yksityiskohtaisesti (Franklin 2014, 131). Skenaariot tulevat esiin myös Siitosen & Hämäläisen artikkelissa (2004, 8). Artikkelin mukaan skenaarioissa voidaan keskittyä positiiviseen kokemiseen ja vaihtoehdoisen tulevaisuuden määrittelyyn yhdessä. Positiiviset näkökulmat auttavat menestystekijöiden löytämiseen (Siitonen & Hämäläinen 2004, 8).

Grenvillen ym. artikkeli *Organization Science*ssä (2011, 530-531) kertoo tapauksesta, jossa ulkopuolinen fasilitaattori johti kolmeakymmentä työpajaan osallistuvaa keskijohdon ja ylimmän johdon henkilöä tutkimaan uusia ilmiöitä tarkoin rajatusta aiheesta neljän erilaisen tulevaisuuden skenaarion kautta. Sen lisäksi, että osallistujat oppivat käyttämään uutta menetelmää, he pääsivät sisälle ”entä jos” -ajatteluun. Työpajalla oli kauaskantoisia seurauksia organisaation tavoitteisiin. Skenaariomenetelmä tuo yhteen vanhaa ja uutta, sekä mahdollistaa uusien asioiden tai tapahtumien kokemisen mielikuvien avulla. (Howard Grenville 2011, 530-531.)

4.5.2 Työpajan tavoitteena viitekehyksen laatiminen

Osa teemahaastattelun (2015) vastaajista koki, että viitekehyksen laatiminen työpajassa voi olla hyödyllistä. Käytännössä kenelläkään vastaajalla ei ollut vastaavasta työpajasta kokemusta. Työpajaan voisi osallistua avainhenkilöitä kaikilta eri tasoilta ja yksiköistä. Vaihtoehtoisesti viitekehys voidaan laatia tarkoin valitussa eri yksiköiden asiantuntijaryhmässä, mutta aika ajoin viitekehyksen päivytyksen yhteydessä voitaisiin työpajaan kutsua suurempi joukko henkilöstöä ”haastamaan” asiantuntijoita. Haastateltavien käsitykset työpajan sisällöstä vaihtelivat. Osan mielestä viitekehys laaditaan kyseisessä työpajassa, kun taas osan mukaan viitekehystä vain suunnitellaan yhdessä. Työpajan tavoitteesta oltiin yhtä mieltä: mahdollisimman ymmärrettävän ja organisaation käytäntöjä vastaavan riskienhallintapolitiikan laatiminen, jota edeltäisi yhteinen nykytilan määrittely. Samassa työpajassa voidaan keskustella myös vastuuttamisesta sekä raportointikäytännöistä. (Teemahaastattelut 2015.)

Työpajan menetelmäksi kirjallisuuskatsauksen perusteella soveltuisi esimerkiksi Aivorihi, Vaaralliset Skenaariot (ks.4.5.1) tai Viisi Kysymystä. Franklin (2014, 116) esittelee yksinkertaisen Viisi Kysymystä -menetelmän, jossa työpajan vetäjä kysyy, mikä on muutosprosessin tärkein hyöty. Sitten kysytään, miksi valittu hyöty on tärkein (Franklin, 2014, 116). Tarkoituksena on esittää jatkokysymyksiä niin, että yhteen aiheeseen tai ”pääkysymykseen” mahtuu aina viisi jatko- tai apukysymystä (Franklin 2014, 116 ja VanGundy 2007, 255). Menetelmän avulla voidaan saada yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta (Franklin 2014, 116).

4.5.3 Työpajan tavoitteena riskien tunnistaminen

Riskien tunnistustyöpaja erilaisten asiantuntijoiden kesken tuo yhteistä näkemystä, lisää keskustelua ja mahdollistaa hiljaisen tiedon esille tulon organisaation heikkouksista, jotka muuten voisivat jäädä raportoimatta (Ilmonen ym. 2013, 99). Flink ym. (2007, 134-135) suosii riskien tunnistamisessa työpajaa, jossa osallistujat ensin itsenäisesti pohtivat tietyn aihepiirin riskejä ja kokoontuvat sitten pienryhmiin keskustelemaan tuloksista. Pienryhmillä on edustajat, jotka vastaavat tulosten kasaamisesta (Flink ym. 2007, 135).

Kolme kahdeksasta teemahaastatteluun (2015) vastanneista koki, että riskien tunnistamista ei kannata tehdä työpajassa koska osallistujat eivät välttämättä ymmärrä, millaisia riskejä on tarkoitus tunnistaa. Koettiin usein, että yksi työpaja riittää ja koska se ei voi olla pidempi kuin kahdesta neljään tuntia osallistujien keskittymiskyvyn vuoksi, kannattaa tunnistaminen tehdä etukäteen. Muutamat vastaajista kuitenkin kannattivat riskien tunnistustyöpajoja.

Erilaisia riskimatriiseja voi täyttää riskien tunnistustyöpajassa, ja niiden avulla voidaan suunnitella myös jalkautusta ja riskien vastuuttamista (teemahaastattelu 2015). Riskimatriiseja on

lukuisia erilaisia, joten niiden valinta riippuu organisaation tarpeesta ja työpajan luonteesta (ks. 3.3.3). Johda riskejä -opas (Ilmonen ym. 2013, 89) suosii riskimatriisia, jossa ensin määritetään riskikategoriat ja sen jälkeen lähetään tunnistamaan tai arvioimaan yksittäisiä riskejä. Yhteinen luokittelutapa helpottaa riskien tunnistusta (VanGundy 2007, 215). Luokittelussa voidaan hyödyntää ISO 31000:n (2009) mukainen toimintaympäristön jaottelu (sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö, lait ja sääntely, taloudellinen ja ekonominen ympäristö, teknologinen ympäristö, luonnollinen ympäristö sekä kilpailuympäristö). Riskit voidaan teemahaastatteluiden (2015) mukaan sijoittaa myös operatiivisiin, strategisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin, sekä ajankohtaisiin tai tulevaisuuden riskeihin. Edellä mainittu nelikategorisointi oli ollut käytössä kaikkien teemahaastatteluun (2015) vastanneiden riskityöpajoissa. Strategisen (johdot)ason riskien tunnistamisessa ei valtaosa vastaajista pitänyt alla esiteltyjä työpajamenetelmiä (PESTLE ja POA) sopivana, mutta alemmilla tasoilla toteutettavilla työpajoilla niistä voi olla hyötyä (teemahaastattelut 2015).

Hopkinin (2012, 143) mukaan kvalitatiivinen ja yksinkertainen PESTLE -menetelmä tunnistaa poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, lailliset ja eettiset riskit. PESTLE on tunnetusti tuottanut hyviä tuloksia riskityöpajoissa ja sopii luokittelun myötä erinomaisesti ISO 31000:n mukaiseen riskienarviointiin. Sitä pidetään usein parhaana ulkoisen riskien analyysimenetelmänä, vaikka se vaatii aikaa ja useampia asiantuntijoita. PESTLE:n hyviä puolia ovat ulkoisen toimintaympäristön ymmärtäminen, uhkiin varautuminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Menetelmän riskinä on asioiden liika yksinkertaistaminen ja tärkeiden seikkojen löytämisen vaikeus kaiken tiedon joukosta, sekä oletuksiin perustuvat riskit. (Hopkin 2012, 143-157.)

VTT:n (2014) mukaan Potentiaalisten Ongelmien Analyysi (POA) sopii riskien tunnistamiseen ja arviointiin. Siinä jokainen osallistuja kirjoittaa saman pöydän ääressä hiljaa ja annetussa ajassa kolme uhkaa tai vaaraa eri post-it -lapuille. Kun kaikki ovat kirjoittaneet kolme, ne annetaan seuraavalle, ja seuraava joko jatkaa edellisen uhkista tai kirjoittaa kolme uutta. Näin jatketaan kunnes aika loppuu tai kunnes uhkia ei enää keksitä. Tunnistamisen jälkeen POA jatkuu riskiluvun määrittämisellä. (VTT 2014.)

POA oli käytössä ryhmätyömenetelmänä työpajassa tutkimuksen pilotissa (liitteessä 5) ja sitä suositellaan useissa kirjallisuuskatsauksen lähteissä (ks. 3.3.2). POA oli myös kaikille haastelluille tuttu, vaikkei sitä oltu juurikaan käytetty. POA:n avulla voidaan tunnistaa sellaisia riskejä, jotka saattaisivat jäädä muuten huomioimatta (teemahaastattelu 2015).

4.5.4 Työpajan tavoitteena riskianalyysi

Moellerin (2007, 34) mukaan työpajassa voidaan ymmärtää riskien suhteet toisiinsa. Jonkin organisaation hyväksymä riski voi vaikuttaa organisaation muihinkin toiminnan alueisiin (Moeller 2007, 34). Ryhmätyönä tehtävässä riskiarvioinnissa tärkeää on organisaation riskinsietokyvyn ymmärtäminen (Ilmonen ym. 2013, 89-90). Sietokyvyn määrittää organisaation johto (teemahaastattelut 2015). Riskiluvun laskennassa (todennäköisyys x seuraukset) on organisaatiolla oltava yhtenäinen tapa luvun laskemiseen (ks. 3.3.3).

Flink ym. (2007, 137) suosittelee, että eri toimintojen asiantuntijat ovat mukana alusta saakka, jolloin ”- - riskien hallintatoimenpiteitä voidaan suunnitella yhdessä jakaen kokemuksia onnistumisista, parhaista käytännöistä ja välttyen mahdollisilta päällekkäisyyksiltä”. Riskiaiheiden palaverien tulee olla aikataulutettuja, tavoitteellisia ja aiheen mukaisia (Flink ym. 2007, 137).

Kaikki haastateltavat olivat toteuttaneet riskianalyysin työpajassa. Teemahaastatteluiden perusteella ensimmäinen filttäminen siihen, onko riski relevantti tai kannattaako se ottaa mukaan tarkasteluun, päätetään jo riskin tunnistusvaiheessa keskustelemalla. Viisi vastaajaa kahdeksasta on ollut mukana työpajassa, joka on ollut kaksivaiheinen: ensin on tehty riskien tunnistaminen ja myöhemmin riskianalyysi. Loput vastaajista ovat olleet pelkästään riskianalyysityöpajassa, jossa oli myös alustettu myös hallintatoimia.

Kaikki haastateltavat (2015) kokivat työpajan parhaaksi välineeksi riskianalyysiin johtotasolla, mutta käsitys työpajan osallistujista vaihteli. Kaikki vastaajat kutsuvat mukaan johtotason avainhenkilöitä, mutta osa toteutti riskianalyysit yksiköittäin ja osa kutsui yksiköiden edustajat yhteen. Yksi kutsuisi mukaan kaikilta organisaatiotasoilta (myös henkilöstöstä) osallistujia. Kyseisen vastaajan mukaan ”kukaan muu ei voi edustaa henkilöstöä, paitsi henkilöstö itse”. Kaksi vastaajaa koki, että ylin johto (esimerkiksi johtoryhmä) ei osallistu analyysiin. Toinen heistä tiivisti, että ”ylimmällä tasolla suunnitellaan strategia ja alemmalla tasolla strategiaa jalkautetaan riskienarvioinnilla”. Kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, että pelkkä johtoryhmän tekemä riskianalyysi (ks. 4.5.1) ei yksin riitä.

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan johtotason tai ylimmän johdon riskianalyysiä fasilitoi yleensä riskienhallintajohtaja. Painopiste on strategisissa riskeissä, jotka tässä kontekstissa tarkoittavat liiketoiminnan keskeisiä tavoitteita uhkaavia riskejä (strategisia, operatiivisia, talous- ja rahoitusriskejä tai vahinkoriskejä). Johtotason riskianalyysissä keskustelu eri riskikategorista riittää, eikä menetelmiä korkeintaan riskien äänestyksiä lukuun ottamatta haastateltavien mukaan tarvita. Fasilitaattori ottaa esiin riskejä yksitellen ja niitä arvioitaessa määritetään riskiluku sekä tarkistetaan riskin kuvaus, syy ja omistaja. Fasilitaattori voi myös kysyä yleisesti arvioinnin yhteydessä, miten osallistujat haluaisivat riskienhallintaa oman toimintansa alueella kehittää. (Teemahaastattelut 2015.)

Kaikki haastateltavat (2015) olivat käyttäneet menetelmänä riskien kategorisointia (ks. riskimatriisit 4.5.3). Kuusi kahdeksasta vastaajasta koki, että jonkin muun systemaattisen menetelmän käytöstä voi olla apua esimerkiksi silloin, kun osallisena on dominoivia tai vastarantaisia henkilöitä tai kun työpajan osallistajat ovat muita, kuin johtotason henkilöitä. Kahden vastaajan mielestä haasteisiin puututaan fasilitaattorin, eikä menetelmien avulla. Fasilitaattorin tulee esittää kysymyksiä, jotta riskit analysoidaan riittävän syvällisesti, kuten: mitkä ovat parhaat ja pahimmat mahdolliset seuraukset, paljonko taloudellista tappiota riski aiheuttaa, keneen riski vaikuttaa, paljonko tilanteen normalisoituminen maksaa riskin toteutuessa jne. (Moeller 2007, 37).

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan jos riskianalyysityöpajoja järjestettäisiin myös muulle henkilöstölle kuin johtotasolle, tulisi aiheiden olla hyvin rajattuja (esimerkiksi työturvallisuus). Menetelminä voisi toimia esimerkiksi POA (ks. 4.5.3), Bow-Tie -analyysi tai Juurisyyanalyysi (teemahaastattelut 2015). Hopkinin (2012, 143) ja yhden teemahaastattelun (2015) vastaajan mukaan kvantitatiivisista menetelmistä Poikkeamatarkastelu ja Häiriötoimintojen vaikutusanalyysi (FMEA) sopivat esimerkiksi tuotannollisessa operaatioissa työpajaan. Kvantitatiiviset menetelmät ovat aikaa vieviä ja vaativat aina useampien asiantuntijoiden osallistumista (Hopkin 2012, 143). Projekteissa voidaan käyttää apuna projektiin liittyviä tarkastuslistoja (teemahaastattelu 2015).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella riskianalyysityöpajassa voitaisiin menetelminä käyttää riskimatriisin (ks. 4.5.3) lisäksi SWOT:ia, FIRM risk scorecardia, Delphiä ja Force Field -analyysiä, sekä äänestykseen Sticking Dots:ia tai Nominal Groupia (kuvataan myöhemmin tässä alakapituleissa). Juurisyyanalyysiä voidaan kolmen teemahaastattelun (2015) vastaajan mielestä käyttää apuna riskienarvioinnissa operatiivisella tasolla.

Juurisyyanalyysi on MindToolsin mukaan ongelmanratkaisuun tarkoitettu työkalu, joka kertoo miksi ongelma on syntynyt. Kalanruotokuviolle piirretään, mitä ja miksi on tapahtunut, ja mitkä tekijät asiaan ovat vaikuttaneet. Menetelmää voidaan käyttää yhdessä esimerkiksi Viisi kysymystä -menetelmän (ks. 4.5.2) kanssa. (MindTools 2014.)

Ilmosen ym. (2013, 107) mukaan Delphi -menetelmä sopii riskianalyysiin. Se toteutetaan asiantuntijaryhmässä niin, että osallistajat täyttävät anonyymisti kyselyn, jonka tulokset annetaan kootusti kaikille. Kaikkien vastaukset ovat samanarvoisia ja myös ei-toivotut mielipiteet voidaan saada esiin. Jokainen arvioi vastauksensa uudelleen huomioiden myös muiden asiantuntijoiden vastaukset. Kierroksia voidaan tehdä useita, kunnes näkökulmat ovat riittävän samanlaiset. (Ilmonen ym. 2013, 107.)

Moellerin (2007, 41-43) mukaan Delphi voidaan toteuttaa niin, että organisaation riskienhallinta- tai auditointiryhmä nimetään riskianalyysin valvojiksi. Ryhmä johtotason henkilöitä tunnistaa riskit, joista tärkeimmät analysoidaan anonymisti ja palautetaan analysoituna valvojille. Valvojat purkavat tulokset ja kertovat, mitkä ovat suurimmat haavoittuvuudet. Sitten päivitetty riskilista palautetaan työpajalle vaihtoehdoin ”olen samaa mieltä” ja ”olen eri mieltä”, vastaaja voi myös ehdottaa muutoksia riskiin. Riskilista palautetaan jälleen valvojille ja tarvittaessa järjestetään kolmas kierros. Mukana on pelkkiä asiantuntijoita ja kerätyt vastaukset ovat kaikki tasavertaisia. Delphin ainoa heikkous on sen hitaus. (Moeller 2007, 42.)

Teemahaastattelun (2015) erään vastaajan mukaan Bow-Tie -analyysi sopii työpajaan riskienarviointiin silloin, kun halutaan punnita seurauksia tai todennäköisyyttä pienentäviä hallintakeinoja. R4Risk:n (2015) mukaan työkalulla kuvataan kaavioon keskelle riski tai onnettomuus, sen mahdollinen todennäköisyys ja mahdolliset seuraukset, sekä kontrollit riskien todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen/poistamiseen/hallitsemiseen. Työkalu auttaa ehkäisemään onnettomuuksia (R4Risk 2015).

SWOT -analyysissä (Hopkin 2012, 143) analysoidaan riskin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Se voidaan kytkeä myös organisaation strategiaan ja ulkoiseen ympäristöön, muttei välttämättä tunnista kaikkia riskejä. Riskien luokitteluun työpajassa sopii FIRM risk scorecard, jonka avulla tutkaillaan riskejä taloudellisesta, infrastruktuurisesta, maineen ja markkinoiden näkökulmasta. Kaksi ensimmäistä nähdään sisäisinä ja kaksi viimeistä ulkoisina näkökulmina. (Hopkin 2012, 143-155.)

Kilpailuhenkinen ja hauska Force-Fit Game voi toimia esimerkiksi henkilöstön aktivoinnissa koulutuksen yhteydessä. VanGundyn (2007, 174-175) mukaan Force-Fit Gamella voidaan tuottaa ideoita jakamalla joukko kahteen ryhmään (A ja B). Yksi henkilö valitaan kirjaamaan tuloksia. Ryhmä A ehdottaa ongelmaan liittyvää ideaa, johon ryhmä B keksii käytännönläheisen ratkaisun kahdessa minuutissa. Kirjaaja päättää, antaako pisteen B-ryhmälle onnistuneesta ratkaisusta vai meneekö piste A-ryhmälle. Seuraavaksi ryhmä B ehdottaa ongelmaan liittyvää ideaa ja ryhmä A keksii ratkaisun ja kirjaaja palkitsee. Samaa jatketaan vajaa tunti, ja lopulta eniten pisteitä saanut ryhmä voittaa. (VanGundy 2007, 174-175.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan jatkokäsitteltävien riskien valinnassa riskin toteutumiseen tai sen hallinnalle voidaan määrittää kustannusarvio, ja jatkokäsittelyyn valitaan esimerkiksi vain tiettyä lukua suuremmat riskit. Luokittelun tarkoitus on helpottaa valintaa. Haastatteluiden perusteella yleisin menetelmä löytää tärkeimmät riskit on, että osallistujat saavat tietyn määrän ääniä ja äänestävät riskiä tai luokkaa. Äänien määrä voi esimerkiksi perustua siihen, millaista liikevaihtoa henkilö oman osaamisensa tai toimialeensa puolesta edustaa. Äänestys voi tapahtua keskustellen tai paperilla. (Teemahaastattelut 2015.)

Yksin äänestäminen on nopeampaa kuin ryhmänä äänestäminen (VanGundy 2007, 217). Ennen luokittelua ja äänestystä samanlaisten ideoiden (tai riskien) niputtaminen vähentää jo niiden määrää (VanGundy 2007, 215). Siitonen ja Hämäläinen (2004, 8) artikkelissaan toteavat, että anonyymien äänestysmenetelmien käyttö voi vähentää ryhmäajattelua (ks. Janis ja ryhmäajattelu 4.2.), koska asetelmana ei ole silloin ”minä vastaan muiden ideat” (Siitonen & Hämäläinen 2004, 8). VanGundyn (2007, 231-232) kuvaama Nominal Group -äänestysmenetelmä sopii ideoiden jatkokäsittelyä riskien valintaan, sillä se ehkäisee mielipidevaikutusten vaikutusta ja lisää tasavertaisuutta ryhmässä (VanGundy 2007, 231-232). Osallistujat käyttävät arviointiin omia, eivätkä yhteisiä kriteereitä, mutta ryhmäpaine voi vaikuttaa äänestykseen. VanGundy (2007, 234-235).

Nominal Groupin vaiheet ovat VanGundyn mukaan (2007, 231-232) seuraavat: Ensin tunnistetut ideat tai vaarat esitetään ryhmälle niin, että kaikki ymmärtävät ne. Sen jälkeen fasilitaattori määrää, paljonko ääniä ideoihin on käytettävissä (10% ideoiden kokonaismäärästä on hyvä, yleensä noin 5-9 ääntä per henkilö). Henkilö äänestää ideaa tai vaaraa kirjoittamalla sen ja äänestyslupun post-it -lapulle. Koko ryhmä lukee toistensa äänestykset ja arvioi post-it -laput antamalla taas 5 ääntä idean paremmuuden mukaan (5 = paras, 1= huonoin), jotka kirjoitetaan esimerkiksi eri värisillä kynillä lappuihin (jotta alkuperäinen luku ei mene sekaisin). Lopuksi ideoiden saamat, toisella kierroksella annetut äänet lasketaan yhteen, ja eniten ääniä saaneet otetaan jatkokäsittelyyn. VanGundyn (2007, 231-233) mukaan osallistujat käyttävät arviointiin omia, eivätkä yhteisiä kriteereitä. Lappuja voidaan kierrättää pöydässä ja sekoittaa vaiheiden välissä niin, että arviointi voi tapahtua anonyymisti. Fasilitaattorin tehtävä on herättää keskustelua siitä, saivatko ideat oikean määrän ääniä, ja miten osallistujien näkemykset eroavat toisistaan. Keskustelun jälkeen voidaan tehdä vielä yksi äänestyskierros. (VanGundy 2007, 231-233.)

VanGundyn (2007, 234-235) esittelemä toinen, nopeampi ja yksinkertaisempi Sticking Dots -äänestysmenetelmä toimii seuraavasti: lista riskeistä asetetaan taululle kaikkien nähtävälle ja jokainen osallistuja saa tietyn verran oman värisiä äänestystarroja (noin 10% ideoiden kokonaismäärästä). Osallistujat saavat jakaa äänet haluamallaan tavalla ideoille taululle, ja eniten ääniä saaneet menevät jatkokäsittelyyn (VanGundy 2007, 234-235). Tämä menetelmä oli käytössä pilotin riskianalyysityöpajassa (liitteessä 5).

Riskianalyysityöpajat koetaan teemahaastatteluiden (2015) mukaan jossain määrin raskaiksi, koska ryhmä joutuu miettimään riskejä oman mukavuusalueensa ulkopuolelta ja käsitykset riskistä saattavat muuttua matkan varrella keskustelun perusteella. Kaikkien vastaajien (2015) mielestä työpaja on myös kulutustilaisuus. Muutamit vastaajat (2015) kokivat, että aihetta voidaan käsitellä syvällisemmin haastattelussa kuin ryhmässä.

4.5.5 Työpajan tavoitteena hallintakeinojen määrittäminen

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan tämä on riskienarvioinnin haastavin vaihe, koska jos hallintatoimia ei kehitetä, riskit pysyvät samana vuodesta toiseen. Alkuun pääsee jo esimerkiksi kymmenen tärkeimmän riskin hallintakeinojen määrittämisellä. Varsinainen riskien hallintatoimien suunnittelu voi viedä enemmän aikaa, kuin riskianalyysin tekeminen. Siinä tarkastellaan olemassa olevia toimenpiteitä ja niitä, mitä tarvitaan riskin hallitsemiseksi jatkossa. (Teemahaastattelut 2015.)

Yhden vastaajan (2015) mukaan hallintatoimia ei kannata lainkaan määritellä työpajassa, vaan riskien omistajat suunnittelevat ne esimerkiksi riskienhallintajohtajan tai muun riskienhallintahenkilön tuella. Loput vastaajista sanoivat ainakin alustavansa hallintatoimia työpajassa. Strategisten riskien hallintakeinot tulee aina hyväksyttävä ylimmällä johdolla. Valtaosa vastaajista koki, että hallintatoimia harvoin ehditään syvällisesti suunnitella yhdessä ainakaan saman työpajan aikana, jossa riskianalyysi on toteutettu. Työpajassa määritetään kuitenkin yleensä ainakin riskin omistaja, syy ja vaikutukset. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan mikäli riskien hallintakeinoja suunnitellaan työpajassa, tulisi riskien omistajien olla niissä läsnä. Fasilitaattorin tulee arvioida, ovatko samat henkilöt sopivia arvioimaan myös hallintakeinoja, vai tulisiko mukaan kutsua muita tai vähentää osallistujien määrää. (Teemahaastattelut 2015.)

4.5.6 Työpajan tavoitteena riskienhallinnan jalkauttaminen

Kaikki teemahaastatteluun (2015) vastanneet kokivat, että riskianalyysi itsessään jo koulutusta ja siksi myös jossain määrin jalkautusta. Valtaosa vastaajista koki, että työryhmät tai työpajat voisivat soveltua myös johtoa alemmalle tasolle riskienhallinnan jalkauttamiseen, vaikka he pitivätkin riskienarviointia johtotason tehtävänä. Erään vastaajan mukaan jalkauttamistyöpaja voidaan toteuttaa johtotasolla ja sen tavoite olisi suunnitella itse jalkauttamista henkilöstölle esimerkiksi aivoriisien (ks. 4.5) avulla. Loput vastaajista kokivat riskityöpajan jalkauttamiskeinona, ja alkoivat miettiä henkilöstölle suunnattua riskienarviointia työpajassa. (Teemahaastattelut 2015.)

Teemahaastateltavat (2015) kokivat, että operatiivisen tason työpajoilla voi osittain korvata riskienhallintaan liittyvää koulutusta varsinkin pienemmissä organisaatioissa. Silloin työpajaan kutsutaan henkilöitä a) eri yksiköistä ja eri toiminnoista tai b) jokainen oman yksikkönsä riskienhallinnasta vastaava fasilitoisi työpajan omalle yksikölleen, johon myös henkilöstö kutsutaan. Ryhmän koko voisi mahdollisesti olla suurempi ja osallistujat voitaisiin jakaa pienryh-

miin. Haasteena on, että kaikki ymmärtävät riskienhallinnan termit, tarkoituksen ja tavoitteet. (Teemahaastattelut 2015.)

Levi (2007, 196) viittaa kirjassaan Lewiniin (1951) kertoessaan Force Field -menetelmästä, joka sopii hyvin jalkautusvaiheeseen. Siinä tutkitaan muutosta auttavien ja sitä hankaloittavien tekijöiden suhteita toisiinsa listaamalla, mitä halutaan (tavoite), ja mikä estää saavuttamasta sitä. Menetelmän avulla voidaan arvioida ryhmän ongelmanratkaisukykyä jo pohtia muutoksen jalkautusmekanismeja. (Levi 2007, 196.)

4.5.7 Työpajan tavoitteena jatkuva parantaminen

Teemahaastatteluiden (2015) vastaajista osa koki, että riskienarviointi, joka toteutetaan edellistä riskienarviointia pohjana käyttäen, on jatkuvaa parantamista. Silloin voidaan verrata edellisen riskienarvioinnin riskejä, niiden suuruutta ja niiden hallintatoimien tehokkuutta nykytilanteeseen. Samalla tunnistetaan uusia riskejä sekä arvioidaan, ovatko edellisen riskiarvioinnin riskit yhä relevantteja ja ovatko ne muuttuneet. (Teemahaastattelut 2015.)

Toisaalta muutamien vastaajien (2015) mukaan jatkuvaan parantamiseen voitaisiin työpajassa ottaa ongelmanratkaisuun liittyvä lähtökohta. Voidaan esimerkiksi todeta, ettei strategiseen tavoitteeseen olla päästy, ja kutsua strategista tavoitetta koskevien yksiköiden edustajat kehitystyöpajaan pohtimaan ratkaisua. Jatkuvan parantamisen työpajan aiheen ei välttämättä tarvitse liittyä riskeihin millään tavalla. Työpajaan voidaan ottaa myös organisaation toiminnan kehitykseen liittyvä tavoite, esimerkiksi uusien asiakassegmenttien tai tuotteiden kehittäminen. (Teemahaastattelut 2015.)

4.6 Työpajan tulokset ja jatkokäsittely

Kaikista tunnistetusta riskeistä valitaan merkittävimmät (yleensä 15-20 riskiä) riskirekisteriin tai riskikartalle, joka esitellään yhteenvetona organisaation johdolle (Ilmonen ym. 2013, 89-90 ja Flink ym. 2007, 152). Kartalla riskit kuvataan todennäköisyyden ja seurausten mukaan suhteessa toisiinsa (Flink ym. 2007, 152). Riskikarttoja on erilaisia. Vähäiset riskit sijoitetaan esimerkiksi kartan vasempaan ja merkittävät riskit oikeaan laitaan (Flink ym. 2007, 152). Tilanteesta riippuen on suositeltavaa, että työpajan tulokset viedään vielä jatkokäsiteltäväksi organisaation riskienhallinnan ammattilaisille, jotka voivat tarkistaa ja täydentää tuloksia (Moeller 2007, 32). Viimeistellyt tulokset on esitettävä johdolle, jotta riskienhallinta on linjassa organisaation strategian kanssa, ja riskien vastuuttaminen sekä valitut hallintakeinot ovat sopivat (Ilmonen ym. 2013, 72-75). Riskienhallinnan ei kuitenkaan pidä jäädä paperitalle vaan se tulee ottaa osaksi jokapäiväistä työelämää (Hopkin 2012, 387).

Aikaa tulee olla riittävästi, jotta ryhmä ei koe liikaa paineita työpajasta (VanGundy 2007, 207). Ilmosen ym. mukaan (2013, 72-75) fasilitaattorin vastuulla on yhteenveto työpajan tuloksista ja niiden esittäminen joko työpajan päätteeksi tai erillisenä tilaisuutena. Työpajan tulokset ovat menetelmästä riippuen klusteri-, taulukko-, ajatuskartta- tai road map -muodossa, josta ne on kasattava esityskelpoiseksi dokumentiksi (Ilmonen ym. 2013, 72-75).

Hopkinin (2012, 131-132) mukaan esittäjän tulee tietää johdolle suunnatun esityksen tavoite. Tiedoksianto on sisällöltään erilainen kuin esitys, joka vaatii esimerkiksi johdolta päätöksiä (Hopkin 2007, 131). On tärkeää, että esittäjällä on laajat taustatiedot sekä riittävät yksityiskohdat aiheesta, ja esitys on organisaation normien mukainen. Todennäköisesti suppea, johdonmukainen ja uskottava esitys palvelee parhaiten tavoitteita. (Hopkin 2012, 131-132.)

Osallistujille tulee lähettää muistio työpajan tuloksista tai järjestää palautetta ja tuloksia varten erillinen tilaisuus (VanGundy 2007, 209). Esityksessä tulee VanGundyn (2007, 209) mukaan vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: ”Mitä päätöksiä tehtiin? Milloin ne jalkautetaan? Kuka on vastuussa jalkautuksesta? Miten ylin johto reagoi tuloksiin?” (tutkijan vapaa suomenos). Osallistujia voidaan myös pyytää mukaan jalkautusprosessiin. (VanGundy 2007, 209.)

4.7 Päätelmät

Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa ryhmäkäyttäytymisestä. Primäärilähteitä tämän tutkimuksen viitekehukseen ryhmäkäyttäytymisen osalta löytyi 1800-luvulta saakka. Työpajoista kattavin kirjallisuus löytyy viime vuosikymmeniltä.

Teemahaastatteluihin oli haastavampaa viitata, kuin kirjallisuuteen. selkeitä kyllä tai ei - vastauksia oli vaikeaa saada. Kaikki riippui vastaajien mukaan aina organisaatiosta ja tilanteesta. Siksi tutkimuksissa ei voida jokaisessa viitteessä käyttää tarkkaa lukua (esimerkiksi ”seitsemän kahdeksasta vastaajasta”), vaan luku on korvattu yleisemmällä sanalla kuten ”valtaosa” tai ”osa vastaajista”.

Teemahaastatteluissa aina ei hahmotettu, mikä on palaverin ja työpajan ero. Myös riskienhallinnan kirjallisuudessa puhuttiin usein yleisesti ryhmätöistä tai esimerkiksi riskipalavereista. Vaikuttaa siltä, että työpajan määritelmä on epäselvä. Terminologisiin käsityksiin, menetelmiin ja osallistujiin liittyvien erimielisyyksien perusteella näyttää siltä, ettei työpaja työkaluna ole syvällisellä tasolla kovin tunnettu ja ettei järjestämiseen ole yhtä oikeaa tapaa.

Oleellisinta ei välttämättä ole työpajan tulokset, vaan tilaisuus, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda näkökantansa esiin ja keskustella yhdessä. Työpaja voi haastatteluiden mukaan sovel-

tua työkaluna myös johdon sitoutuneisuuteen, jatkuvaan parantamiseen ja viitekehyksen laadintaan.

Hopkin arvioi työpajan todennäköisesti käytetyimmäksi riskiarviointitavaksi (2012, 142), mikä haastatteluvastaustenkin (2015) perusteella on mahdollista. Kaikki teemahaastattelun vastaajat kokivat, että riskianalyysi toteutetaan parhaiten työpajassa. Teemahaastattelun vastaukset siitä miten, kenelle, milloin ja miksi työpaja järjestetään ja mitä se sisältää, vaihteli jonkin verran. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että riskityöpajaan henkilöstön edustajan mukaan ottamista voisi kokeilla. Työpajan tarkoitus on kuitenkin muodostaa kokonaiskäsitys organisaatiota uhkaavista riskeistä eikä varsinaista selitystä sille, miksi riskienarviointi olisi vain johtotason tehtävä, selvinnyt.

Teemahaastatteluista kävi ilmi, ettei standardin käyttöönotosta vastuussa olevien mukaan henkilöstö ole kovin kiinnostunut riskeistä vaan tahtoo vain tietää oikeat toimintatavat. Kuitenkin vaikuttaa ilmeiseltä, että työpajatyöskentely sitouttaa osallistujia paremmin, kuin esimerkiksi ohjeiden lukeminen. Tärkeää muutosjohtamisen ja ryhmäkäyttäytymisen kirjallisuuden perusteella on, että osallistujat saavat itse vastata ja vaikuttaa ryhmänsä tuloksiin.

Kysymystä siitä, voisiko fasilitaattoreita olla kaksi (esim. yksi organisaation sisäpuolelta ja yksi ulkopuolelta) ei käsitelty haastatteluissa, eikä se tullut esiin kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksesta ja haastatteluista oli kuitenkin pääteltävissä, että vastuussa tulee olla yksi henkilö, eikä useita. Näyttää siltä, että fasilitaattoreita on yleensä vain yksi, mutta on mahdollista, että esimerkiksi avustajia voisi olla tarvittaessa useampi. Jos toinen tulisi organisaation sisältä ja toinen ulkopuolelta, ei tarvitsisi tehdä valintaa siitä, kumpi on sopivampi.

Sellaisten lähteiden mukaan, jotka eivät myy työpajoja palveluina vaan esimerkiksi tutkivat työpajoja, on näkökulma organisaation sisäisen ja ulkoisen fasilitaattorin käytöstä suhteellisen neutraalia eikä selvää näkemystä ole (ks. 4.4.2). Teemahaastatteluiden vastauksista voidaan päätellä, että työpajojen tai standardin käyttöönottoon liittyvää konsultointia myyvät henkilöt suosivat ulkopuolisia fasilitaattoreita, koska fasilitaattorit ovat silloin puolueettomia. Organisaatioiden omat riskienhallintaelimet suosivat sisäistä fasilitaattoria, koska se on edullisempaa ja fasilitaattorilla on varmasti riittävä ymmärrys organisaatiosta.

4.7.1 Päätelmiä työpajan kokoonpanosta

Teemahaastatteluiden (2015) mukaan riippuu tilanteesta, kannattaako työpajan ryhmät muodostaa uudelleen, eikä käyttää organisaatiossa jo valmiiksi muodostuneita ryhmiä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella (ks. 4.3.2) osallistujat eivät välttämättä koe uudessa ryhmässä ryhmän hyväksyntää yhtä tärkeänä, jolloin ryhmäajattelun riski pienenee. Mahdollisuus saada

uusia ideoita kasvaa, kun ryhmällä ei ole olemassa olevia normeja ja tapoja, joiden mukaan toimia (VanGundy 2007, 203). Vaikuttaa selvältä, että perusteluita uusien ryhmien perustamiselle löytyy enemmän, kuin olemassa olevien ryhmien käyttämiselle.

4-8 henkilön ryhmät vaikuttavat tarkoitukseen toimivimmilta. Isomman ryhmän jakamisesta pienryhmin ei haastateltavilla ollut kokemusta eikä aihetta käsitelty kirjallisuuskatsauksen aineistossa. Haastateltavat suhtautuivat pienryhmiin kuitenkin myönteisesti kun kysyttiin, voitaisiinko henkilöstöä kouluttaa työpajoissa. Vaikuttaa siis siltä, että mikäli työpajojen aiheena olisi esimerkiksi henkilöstön työturvallisuus, pienryhmiin jakaminen mahdollistaisi isomman henkilöstömäärän osallistumisen. Kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden perusteella tarkoin rajatun, henkilöstöä ja työpajaan osallistuvia koskevia aihealueita käsittelevän työpajan avulla voi olla mahdollista motivoida työpajaan osallistuvia a) antamalla heille itsemääräämisoikeuden tunne ja mahdollisuus oivaltaa asiat itse b) kokemalla itsensä osavaksi ja onnistuneeksi työpajan haasteet ratkaistessaan c) olemalla mukana muutoksen tekemisessä tai suunnittelussa ja sen johdosta sitoutuminen d) innostamalla toisiaan eri näkökulmien avulla. Jos työpajaa käytetään jalkautustarkoituksiin, voisi kehitysnäkökulman (ks. 3.8.3) tuominen riskienhallintaprosessiin mahdollisesti toimia paremmin, kuin riskityöpajoista puhuminen.

Selkeä vastuunjako ja mahdollisimman tasavertainen ryhmä sekä menetelmien käyttö (ks. 4.7.2) voi vähentää ryhmäkäyttäytymisen negatiivisia ilmiöitä, kuten valtaan liittyviä normeja ja vapaamatkustusta, sekä musta lammas -efektiä (ks. 4.3). Toisaalta kirjallisuuskatsauksen perusteella mitä enemmän eri osaamisen edustajia on samassa työpajassa, sitä moninaisempia tuloksia saadaan. Työpajassa, jossa on kaikilta eri organisaatiotasoilta osallistujia, on tasavertaisista puheenvuoroista vastuussa fasilitaattori ja fasilitaattorin valinnat etenkin työpajamenetelmistä. Kannattavinta, mutta resursseja vaativaa, voisi tulosten perusteella olla ainakin työpajojen järjestäminen erikseen ylimmälle johdolle.

Teemahaastatteluiden mukaan risk championit vastaavat usein muiden työtehtäviensä ohessa riskityöpajasta omassa yksikössään. On huomioitava, että tämä ei vastaa kirjallisuuskatsauksen suosituksia: jos työpaja on yksikkökohtainen, osallistujat eivät edusta useita organisaatiotasoja ja yksiköitä. Näyttää ilmeiseltä, että mikäli resurssit riittävät, kannattaisi yksiköiden edustajille järjestää vielä toinen työpaja, jossa kaikkien puheenvuorot tulevat kuulluksi.

4.7.2 Päätelmiä työpajamenetelmistä

Menetelmien valintaan vaikuttavat organisaation koko, resurssit, standardin soveltamisen laajuus ja tavoitteet, riskinsietokyky sekä osallistujien ja fasilitaattorin osaaminen sekä kokemus, ryhmähenki ja motivaatio. Kirjallisuuskatsaukseen viitattaessa oli jokseenkin hankalaa

erottaa toisistaan riskien tunnistaminen ja riskianalyysi. Kirjallisuuskatsauksen perusteella riskianalyysistä saatetaan puhua myös silloin, kun tarkoitetaan koko riskienarviointia (esimerkiksi Flink ym. 2007) ja osa riskien tunnistusmenetelmistä soveltuu myös riskianalyysiin (esim. Vaaralliset Skenaariot), kun taas osa oli selvästi suunniteltu vain toiseen vaiheeseen (esim. POA). Teemahaastatteluissa lähes poikkeuksetta riskianalyysi ymmärrettiin terminä tarkoittavan nimenomaan vaihetta, jossa riski on jo tunnistettu.

Teemahaastattelun vastausten perusteella vastaajat eivät ole käyttäneet aivoriitä kovin systemaattisesti, vaan se ennemminkin ymmärretään terminä vapaalle keskustelulle. Kaikki haastateltavat, jotka ovat omassa organisaatiossaan toteuttaneet riskityöpajan, ovat käyttäneet riskien nelikategorisointia menetelmänä. ISO 31000:n (2009) mukaista toimintaympäristön jaottelua (sosiaaliseen ja kulttuurilliseen ympäristöön, lakeihin ja muuhun sääntelyyn, taloudelliseen ja ekonomiseen ympäristöön, teknologiseen ympäristöön, luonnolliseen ympäristöön ja kilpailuympäristöön) ei ollut kukaan käyttänyt, vaikka se vaikuttaa myös relevantilta ja tarkoitusta palvevalta luokittelutavalta. Laajempi tapa kirjata riskejä voisi olla taulukko, jossa pystyakselissa on edellä mainitut kategoriat ja vaaka-akselissa esimerkiksi organisaation eri elementit (henkilöstö, asiakkaat jne), joista muodostuu riskirekisteri. Taulukossa voitaisiin käyttää värejä kuvaamaan merkittävyyttä (punainen, oranssi, vihreä) kuten 5x5 riskimatriisissa (ks. 3.3.3).

Perustelut siitä, miksi johtoryhmän tekemässä riskienarvioinnissa ei kannata käyttää työpajamenetelmiä, jäivät ohueksi. Haastateltavien oletuksena oli, että johtoryhmä on asioista yhtä mieltä ja ettei esimerkiksi dominointia johtoryhmässä synny. On mahdollista, että riskimatriisi tai aivoriiti johtoryhmälle riittää. Toisaalta vain kahdella haastateltavalla oli kokemusta johtoryhmän omasta riskianalyysistä, eikä kahden vastauksen perusteella voida vetää luotettavia johtopäätöksiä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella on enemmän syitä sille, miksi menetelmiä kannattaa käyttää, kuin miksi niitä tulisi olla käyttämättä.

Mitään perusteita sille, miksi esimerkiksi anonyymejä äänestystapoja ei kannattaisi käyttää, ei haastatteluissa löytynyt. Kirjallisuuskatsauksen perusteella anonyymistä äänestyksestä on vain hyötyä. Se voidaan myös järjestää ilman elektronisia äänestysvälineitä esimerkiksi Sticking Dots -menetelmän (ks. 4.5.4) avulla, mikä ei vaadi organisaatiolta ylimääräisiä resursseja. Vaikuttaa siis siltä, että vähintään äänestyksessä kannattaisi käyttää systemaattista menetelmää keskustelun sijaan. Menetelmien käyttöä osana ISO 31000:n soveltamista tulisi tutkia lisää, jotta siitä voitaisiin vetää tutkimuksellisia johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen perusteella yksiselitteisiä syitä sille, miksi menetelmiä yleisesti ottaen ei käytetä vaikka kirjallisuuskatsaus niin suosittelee, ei löytynyt.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmien ja niistä tehtyjen päätelmien pohjalta. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että työpaja soveltuu erittäin hyvin ISO 31000:n soveltamisen työkaluksi. Se tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia, eikä yhtä oikeaa tapaa standardin käyttöönotolle tai työpajan järjestämiselle ole.

5.1 Mihin eri vaiheisiin ISO 31000 -standardi voidaan pilkkoa?

Organisaation koko, resurssit, tarve ja tavoitteet määrittävät riskienhallinnan laajuuden. Teemahaastatteluiden mukaan oleellista on pilkkoa standardi erilaisiin vaiheisiin. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla. Standardin vaiheet kannattaa yksinkertaistaa. Standardin soveltamisvaiheet voidaan jakaa johdon sitoutumiseen, viitekehyksen laadintaan, riskienhallintaprosessiin, jalkauttamiseen, seurantaan ja valvontaan sekä jatkuvaan parantamiseen.

5.1.1 Miten eri vaiheet voidaan toteuttaa?

Standardin käyttöönotosta vastaa usein organisaation riskienhallintahenkilö. Riskienhallintahenkilö ei kuitenkaan itse tuota sisältöä tai tee riskienarviointia. Standardin käyttöönotto voidaan aloittaa johdon sitoumuksesta, joka toteutetaan johdon haastatteluilla tai johdon tekemällä riskienarvioinnilla. Sen jälkeen organisaation riskienhallintahenkilö ja tai muu standardin käyttöönotosta vastuussa oleva henkilö laatii viitekehyksen, joka käytännössä tarkoittaa riskienhallintapolitiikan kirjoitusta.

Standardia käyttöönotettaessa kannattaa ensin rajata riskien tunnistus, arviointi ja hallintakeinojen määrittely organisaation strategisia tavoitteita vasten ja keskittyä keskeisimpien riskien hallintaan. Riskienarviointi kannattaa toteuttaa työpajassa. Valtaosa haastateltavista piti itsestään selvänä, että ISO 31000 on niin kutsuttu ”top down” -standardi, eli riskienhallinta tapahtuu johtotasolla, koska päätösvalta on johdolla. Riskit arvioivat ne, joita riskit koskettavat, ja riskienhallintahenkilö kasaa tulokset yhteen viedäkseen ne eteenpäin.

Riskienhallinta jalkautuu ohjeina ja koulutuksena henkilöstölle. Jalkauttaminen on yksinkertaisimmillaan riskienarviointia itseään sekä koulutusta ja ohjeistusta. Työpaja, jonka tavoitteena on kouluttaa henkilöstöä, voi toimia jalkautuksen työkaluna. Silloin työpajan aiheen on oltava henkilöstöä koskettava.

Valvonnasta ja seurannasta vastaavat riskien omistajat. Jatkuva parantaminen voi tarkoittaa säännöllisen riskienarvioinnin tekemistä edellisten arviointien pohjalta. Viitekehystä päivittää tulosten pohjalta.

5.1.2 Mitkä standardin vaiheista vaativat erityistä tarkastelua?

Riskienarvioinnin hallintatoimien määrittäminen, niiden käyttöönotto ja koko standardin jalkauttaminen vaikuttavat prosessin isoimmilta haasteilta. Jalkauttamisen onnistumista on vaikea mitata.

Standardin jalkauttaminen ja hallintatoimien toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että henkilöstö omaksuu riskienhallintaan liittyvät muutokset käytäntöjen avulla (sääntöjen mukainen toiminta ja sen noudattamisen valvonta), mutta käytännöt hyväksytään usein vasta, kun asenteet ja ajattelutapa muuttuvat. Näiden kahden keinon avulla organisaatio, jonka tärkein elementti on henkilöstö, luo merkityksen standardille ja koko organisaatiokulttuuri muuttuu haluttuun suuntaan.

Työpajan avulla voidaan saada kontakti osallistujiin, tehdä muutoksesta merkityksellinen, sitouttaa osallistujia ja vaikuttaa positiivisesti arvoihin ja asenteisiin. Standardia sovellettaessa työpajojen käyttäminen lisää osallistujien ymmärrystä aiheesta ja tuo uutta näkökulmaa sekä osaamista riskienhallintaprosessiin. Työpaja vastaa osallistujien psykologisiin tarpeisiin pätevyydestä, kun heidät asetetaan haasteen eteen, ja itsemääräämisoikeudesta, kun he saavat oivaltaa riskit itse ja vaikuttaa niiden hallintatoimiin. Työpajat voidaan nähdä myös demokraattisena osana organisaation päätöksentekoprosessissa. Tavoitteena on, että työpajaan osallistujat kokevat saavansa henkilökohtaista ja ammatillista hyötyä, jolloin motivaatio, tavoitteiden saavuttaminen ja jalkautuksen onnistuminen voidaan maksimoida.

5.2 Millaiset työpajat soveltuvat ISO 31000:n eri vaiheisiin?

Työpaja on suunniteltava huolellisesti etukäteen. Työpajan tavoitteista riippumatta sopiva osallistujamäärä työpajalle on yleisesti noin 5-10 henkilöä. Nyrkkisääntönä työpajaan kutsutaan aina ne, joita aihe koskettaa. Työpajassa on suositeltavaa käyttää yhtä tai useampaa menetelmää (ks. 5.2.2), mikä auttaa työpajan tavoitteiden saavuttamisessa ja ryhmätyöskentelyn negatiivisten ilmiöiden välttämässä.

Työpajalla on aina oltava osaava ja ammattitaitoinen fasilitaattori. Jos fasilitaattori tulee organisaation sisältä, on varmistettava siitä, että hän on puolueeton työpajan osallistujia, tavoitteita ja tuloksia kohtaan. Jos fasilitaattori tulee organisaation ulkopuolelta, on varmistettava siitä, että hän ymmärtää työpajan ja organisaation tavoitteet.

5.2.1 Mihin standardin vaiheisiin työpaja soveltuu?

Työpaja soveltuu riskienarviointiin, johdon sitoutumiseen, viitekehyksen laadintaan, jalkautuksen suunnitteluun, jalkautukseen ja jatkuvaan parantamiseen. Parhaiten työpaja soveltuu riskienarviointiin: kirjallisuuskatsauksen perusteella etenkin riskien tunnistukseen, ja haastatteluvastausten perusteella etenkin riskianalyysiin. Voidaan päätellä, että riskityöpajasta kannattaisi resurssien puitteissa tehdä kaksivaiheinen ja toteuttaa molemmat riskienarvioinnin vaiheet työpajassa.

Riskityöpajan tavoitteena on arvioida organisaation tavoitteita uhkaavia riskejä. Ylimmän johdon sitoutuneisuus voidaan saada tai sitä voidaan lisätä heille järjestettävällä riskityöpajalla, jossa tarkastellaan strategisia tavoitteita ja niitä uhkaavia tekijöitä.

Teemahaastatteluiden perusteella riskienarviointityöpaja kannattaa pitää ylimmän johdon, keskijohdon ja avainhenkilöiden työkaluna. Osallistujien aseman merkitystä työpajassa voisi tutkia lisää jatkotutkimuksessa, koska yksiselitteistä vastausta ei löytynyt kirjallisuuskatsauksen eikä haastatteluiden perusteella siitä, ketkä työpajaan kannattaa kutsua. Riskityöpajat voidaan pitää yksiköittäin avainhenkilöiden kanssa. Jos resurssit riittävät, voidaan yksikkökohtaisten työpajojen fasilitaattorit kutsua vielä yhteen esimerkiksi organisaation riskienhallintahenkilön fasilitoimaan työpajaan.

ISO 31000:n mukainen seuranta, valvonta ja jatkuva parantaminen toteutuvat yksinkertaisimmillaan säännöllisissä riskityöpajoissa. Työpajoissa arvioidaan, miten edellisen työpajan tavoitteissa ja hallintakeinoissa on onnistuttu, ovatko riskit muuttuneet ja tunnistetaanko uusia riskejä.

Työpajan tavoitteena voi olla myös viitekehyksen laadinta, jalkautuksen suunnittelu tai jalkautus. Viitekehyksen laadinnassa ja jalkautuksen suunnittelussa on suositeltavaa olla mahdollisimman monen eri osaamisalueiden ja yksiköiden edustajia, jotta kaikkien näkökulmat tulevat kuulluksi.

Vaikuttaa siltä, että organisaation henkilöstöä voidaan kouluttaa ja standardi voitaisiin jalkauttaa työpajojen avulla. Iso ryhmä voidaan mahdollisesti kouluttaa työpajoissa jakamalla henkilöt 4-8 hengen pienryhmiin. Parhaiten näyttävät kirjallisuuskatsauksen perusteella työpajan haasteisiin vastaavan uudet pienryhmät. Ryhmäkäyttämisen negatiiviset ilmiöt kuten ryhmäajattelu vaikuttavat olevan epätodennäköisempiä ryhmässä, jonka jäsenet eivät etukäteen tunne toisiaan. Työpajaan tulisi kutsua aina ne, joita työpajan tavoite koskettaa, yleensä joko a) omien alojensa tasavertaisia asiantuntijoita tai b) jokaisen eri organisaatiotason ja osaamisalueen edustajia. Tasavertaisuus ehkäisee puhehierarkian syntymistä, ja kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa työpajan tuloksiin. Mikäli työpajassa on edustajia eri ta-

soilta, vaikuttaa brainwriting-menetelmien käyttö yhdessä aivoriihen kaltaisten sosiaalisten menetelmien kanssa mahdollistavan sen, että kaikkien näkökulmat tulevat kuulluksi.

Jatkotutkimusaiheeksi jää, kannattaako työpajoissa, joiden tavoitteena on kouluttaa tai jalkauttaa, puhua riski- vai kehitystyöpajoista. On mahdollista, että osallistujat kokisivat aiheen helpommin lähestyttävänä, jos aiheena olisi esimerkiksi tunnistaa omaan toimintaan liittyvät tavoitteet ja tekijät, jotka uhkaavat tavoitteita toteutumasta. Seuraavaksi osallistujat voisivat kehittää toimintatavat sellaisiksi, että tunnistetut riskit pienenevät. Käytännössä siis työpajan sisältö ei muuttuisi, mutta näkökulma olisi riskikeskeisen sijaan tavoitekeskeinen.

5.2.2 Millaisia eri menetelmiä työpajoissa voidaan käyttää?

Menetelmiä on olemassa lukuisia ja niiden käyttö on aina suositeltavaa. Ne osallistavat ja aktivoivat kaikkia ryhmän jäseniä, jolloin ryhmäkäyttäytymisen negatiiviset ilmiöt kuten vapaa- matkustus ja puhumishierarkia vähenevät. Niistä tarkoitukseen soveltuvimmat organisaation tulee itse valita. Valintaan tulee vaikuttaa työpajan tavoite, organisaation koko, työpajan ryhmän koko, fasilitaattorin osaaminen ja se, millaisia tuloksia työpajalta odotetaan. Suositeltavaa on käyttää brainwriting - ja brainstorming-tekniikoita yhdessä. Brainwriting sopii etenkin henkilöille, jotka ovat sosiaalisesti eri asemassa tai lahjakkaampia kirjoittamaan, kun taas aivoriihi ja muut suulliset menetelmät sopivat sosiaalisesti lahjakkaille henkilöille.

Riskityöpajassa voidaan aina käyttää apuna riskien kategorisointia (strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit), jolloin riskejä käsitellään kaikista edellä mainituista kategorioista, mutta painopiste vaihtelee työpajan tavoitteen mukaan. Muihinkin riskien tunnistus- ja analyysimenetelmiin kannattaa vähintään tutustua.

Olivat osallistujat tasavertaisia asemansa puolesta tai eivät, ei ole näyttöä siitä, ettei anonyymin äänestysmenetelmän käyttö kannattaisi. Kirjallisuuskatsauksesta löytyi anonyymeistä tekniikoista pelkkiä hyötyjä, eikä haastatteluissakaan negatiivisia puolia tullut esiin. Näyttää siis ilmeiseltä, että vähintään luokittelun ja anonyymin äänestysmenetelmien käyttö on työpajassa kannattavaa.

Teemahaastatteluissa menetelmää tärkeämmäksi koettiin niiden keskeisten kysymysten löytäminen, joihin työpajassa halutaan vastaukset, ja kysyä kysymykset niin, että osallistujat a) ymmärtävät ne ja b) pysyvät aiheessa. Koska kirjallisuuskatsaus puhuu menetelmien puolesta ja käytännössä ne olivat organisaatioille teemahaastatteluiden perusteella suhteellisen tuntemattomia yhtä tai kahta menetelmää lukuun ottamatta, on siinä myös aihetta jatkotutkimukselle. Tutkimuskysymyksiä voisivat olla, millaisia hyötyjä ja haittoja käytetyillä menetelmillä on suhteessa työpajan tavoitteiden saavuttamiseen.

5.2.3 Miten organisaation koko vaikuttaa työpajoihin?

Teemahaastattelussa koettiin, että pienemmässä organisaatiossa riskienhallintaprosessi on samanlainen kuin suurissakin, mutta suurien organisaatioiden haasteena on toiminnan laajuus ja moninaisuus. Pienissä organisaatioissa, joissa riskienhallinta halutaan rakentaa ISO 31000 -standardin mukaisesti, voidaan riskienhallinnan viitekehyksen laadinnan sijaan harkita enemmän liiketoiminnalliseen strategiaan suuntaavaa viitekehystä, jolloin riskienhallinta olisi jo valmiiksi integroitu normaaliin toimintaan. Pienissä organisaatioissa voidaan myös harkita koko henkilöstön kutsumista riskityöpajoihin.

Isoissa organisaatioissa riskienhallinta on monimuotoisempaa. Se integroituu usein muuhun toimintaan kytkemällä riskienarviointi organisaation vuosikelloon ja tarkastelemalla esimerkiksi riskityöpajan tuloksia strategian suunnittelukokouksen yhteydessä.

5.2.4 Miten strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit huomioidaan työpajoissa?

Kaikkia riskikategorioita on katsottava jokaisessa riskityöpajassa. Painopiste voi kuitenkin vaihdella työpajan tavoitteen ja osallistujien mukaan.

6 Arvio tutkimuksen onnistuneisuudesta

Opinnäytetyö valmistui ajallaan sen aikataulusuunnitelman mukaan, mikä laadittiin kun yhteistyökumppani löydettiin lokakuussa 2014. Aihetta rajattiin sekä otsikko ja tutkimuskysymykset muuttuivat matkan varrella. Opinnäytetyöprosessi meni tutkimuksellisessa mielessä oikean kaavan kautta eikä esimerkiksi niin, että johtopäätökset olisi kirjoitettu jo alkuvaiheessa. Objektiviisen näkökannan ottaminen ja omien näkökulmien esiin tuomisen välttäminen oli yllättävän helppoa.

Haastavaa oli massiivisen aineiston ja laajan aiheen käsittely, jonka vuoksi opinnäytetyöstä tuli pitkä. Vaikutti siltä, että tutkittava ilmiö (esimerkiksi ryhmäkäyttäytyminen työpajassa) synnytti aina kolme tutkittavaa ilmiötä (esimerkiksi tieteellisiä teorioita) lisää, minkä vuoksi aineisto paisui.

Toisaalta aihetta ei olisi voinut rajata enää enempää, koska työpajojen käytöstä osana ISO 31000:n soveltamista ei löytynyt tutkittavaa tietoa. Esimerkiksi tutkimus pelkistä työpajamenetelmien käytöstä osana standardin soveltamista olisi työelämän kannalta ollut vaikeasti hyö-

dynnettävissä, koska ei olisi tiedetty miksi, missä vaiheissa ja kenelle työpaja kannattaa järjestää.

Opinnäytetyöstä tuli palautetta siitä, olisiko ensimmäisen tutkimuskysymyksen (mihin vaiheisiin ISO 31000 -standardi voidaan pilkkoa?) jättää kokonaan pois, mikä olisi lyhentänyt työtä huomattavasti. Toisaalta jos näin olisi tehty, ei olisi voitu arvioida, mihin vaiheisiin työkalu menetelmänä sopii, kun ei tiedetä, miten standardin vaiheet ylipäätään voidaan toteuttaa. Aiheellista oli tässä tutkimuksessa tutustua ensin käytännön tasolla puitteisiin eli standardiin (luku 3), jossa työpajan käyttöä tutkitaan (luku 4).

6.1 Kirjallisuuskatsauksen onnistuneisuuden arvio

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli haastavaa, koska aineistoa sekä riskienhallinnasta että standardin soveltamisesta on runsaasti. Vaikka aihetta rajattiin ja tiedonhakuun käytettiin viikkokausia, ei ole todellista varmuutta siitä, että kaikki mahdollinen aineisto löytyi ja ettei missään ole koskaan tehty englannin- tai suomenkielellä vastaavaa tutkimusta. Tieteellistä tutkimuksesta ISO 31000:n soveltamisesta tai riskienhallinnasta aiheen puitteissa löytynyt, joten aineistoksi oli valittava muuta aineistoa. Kaupallisten teosten käyttö lähteinä vähentää tutkimuksen arvoa. Siksi aina kun kyseisiin teoksiin viitattiin, tavoitteena oli löytää myös toinen lähde samalle tiedolle. Aina se ei kuitenkaan ollut mahdollista aikataulussa pysymisen ja työn laajuuden vuoksi.

Mitä ryhmäkäyttäytymiseen tulee, oli primäärilähteiden löytäminen ongelmallista, koska ryhmäkäyttäytymistä on tutkittu jo vuosisatoja. Paikoin oli vaikeaa erottaa, onko lähde tieteellistä tutkimusta vai muuta aineistoa. Ryhmäkäyttäytymisen tutkiminen käyttäytymistieteiden näkökulmasta tuo kuitenkin tieteellistä teoriaa aiheesta tutkimukseen.

6.2 Teemahaastatteluiden onnistuneisuuden arvio

Teemahaastatteluun vastaajista valtaosa (seitsemän kahdeksasta) työskentelee keskikokoisissa tai suurissa organisaatioissa. Pienien organisaatioiden edustus jäi pieneksi. Lisäksi kaikki vastaajat edustavat standardin käyttäjiä ja ”ostajia”. Ei ollut mahdollisuutta haastatella henkilöä, joka olisi ollut suunnittelemassa standardia. Olisi ollut kiinnostavaa kuulla esimerkiksi se, mielletäänkö standardi suunnittelupuolellakin top down -standardiksi ja onko riskienhallintaprosessi organisaation johtotason, vai koko organisaation asia. Kaikki vastaajat olivat myös riskienhallinnan ammattilaisia, eikä näin ollen saatu näkökulmaa sellaiselta henkilöltä, jolle riskiterminologia ja riskienhallinta prosessina on vieras.

Työpajan ja palaverin terminologinen erojen hahmottaminen osoittautui vastaajille yllättävän haastavaksi ja vaikka termit avattiin kaikille ja kysymykset olivat relevantit, joissakin tapauksissa jäi epäselväksi, milloin vastaaja puhui työpajasta mutta todellisuudessa tarkoittikin palaveria. Tärkeintä oli kuitenkin, että tietoa saatiin juuri oikeista asioista eli niistä, jotka kirjallisuuskatsauksen pohjalta eivät olleet tulleet selviksi.

Kaikilta osin haastatteluvastauksissa ei saavutettu saturaatiota, vaikkei se laadullisessa tutkimuksessa olekaan pakollista. Kahdeksan hengen joukko haastateltavina ei kuitenkaan ole yleistettävyyden kannalta vielä kovin vakuuttava. Paikoin vastauksiin oli vaikea viitata, koska vastaukset eivät olleet yksiselitteisiä kyllä tai ei -vastauksia. Epämääräiset mutta välttämättömät ”osa haastateltavista” -viittaukset ja vastausten anonyymiys vähentävät tutkimuksen luotettavuutta.

Työpajoja varten on olemassa lukuisia eri menetelmiä, mutta ne eivät olleet teemahaastateltaville tuttuja. Siksi ei voida vetää suoraa johtopäätöstä siitä, mitkä ovat sopivimpia ISO 31000:n soveltamiseen käytännössä. Voidaan silti todeta, että kirjallisuuskatsauksen perusteella niitä suositellaan ja osa sopii tarkoitukseen paremmin, kuin toiset. Vaikkei työpajamenetelmistä ollut omaa päätutkimuskysymystä, aiheeseen olisi ollut mielekästä syventyä lisää.

6.3 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessiin kului enemmän aikaa, kuin oli suunniteltu. Korjauksia jouduttiin tekemään paljon, koska lähdekritiikkiä tai primäärilähteitä ei ensimmäisessä versiossa ollut riittävästi. Näin ollen työstä tuli laajempi, kuin alun perin suunniteltiin.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset, vaikkakaan yksimielisyyttä siitä, ketkä työpajaan osallistuvat ja mitä siellä tehdään, ei saavutettu. Yhtäläisyyksiä ja suuntaa-antavia yleisiä ohjeita voidaan tutkimuksen perusteella kuitenkin laatia.

Oleellista on ymmärtää, että standardin soveltamiseen ei ole yhtä ainoata oikeaa tapaa, mutta valmiin mallin, rungon tai työkalun tarjoaminen organisaatiolle voi helpottaa käyttöönottoa. Kahden tutkimusmenetelmän käyttäminen osoittautui oikeaksi valinnaksi. Pelkän kirjallisuuskatsauksen tai teemahaastatteluiden perusteella tutkimuskysymyksiin ei olisi pystytty vastaamaan yhtä kattavasti. Tutkija uskoo, että tutkimustuloksista on tilaajalle hyötyä.

Lähteet

Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut

- Argyris, C. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Bus.Rev.* 55(5) 115-125.
- Aronson, E. 1990. *The Return of Repressed: Dissonance Theory Makes a Comeback.* California: University of California.
- Asch, E. 1952. *Social psychology.* New Jersey: Prentice Hall.
- Deci, E. 1975. *Intrinsic Motivation.* New York: Plenum.
- Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior.* New York: Plenum.
- DiSalvo, V., Nikkel, E. & Monroe, C. 1989. Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perception of problems facing natural work groups. *Small Group Behavior* 20, 551-567.
- Festinger, L. 1962. *A Theory of Cognitive Dissonance.* California: Stanford University Press.
- Fiore, S. & Schooler, J. 2004. Process mapping & Shared cognition: Teamwork and the development of shared problem models. Kirjasta Salas, E. & Fiore, S. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance.* Washington DC: American Psychological Association.
- Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät.* Helsinki: Edita Prima.
- Franklin, M. 2014. *Agile Change Management. A practical framework for succesful change planning and implementation.* Lontoo: KoganPage.
- Grenville, H., Golden-Biddle, K., Irwin, J. & Mao, J. 2011. Liminality as Cultural Process for Cultural Change. *OrganizationScience* No:2. Informs.
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. *Communication in Management.* Aldershot: Gover.
- Haslam, S. 2004. *Psychology in organizations. The social identity approach.* 2. painos. Lontoo: Sage.
- Haslam, S., Oakes, P., Reynolds, K. & Turner, J. 1999. Social identity salience and the emergence of stereotype consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, 809-818.
- Haslam, S. Reicher, D. & Platow, J. 2011. *Uusi johtamisen psykologia.* Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita.* 18. painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Hopkin, P. 2012. *Fundamentals of Risk Management.* 2. painos. Yhdysvallat: Kogan Page.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. *Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan.* 2. painos. Jyväskylä: Bookwell.

- ISO/IEC Guide 73:2009. 2009. - Risk management -- Vocabulary -- Guidelines for use in standards. Sveitsi: ISO copyright office.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Doubleday.
- Janis, I. 1982. Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. 2. painos. Boston: Houghton-Mifflin.
- Johnson, D. & Johnson, F. Joining together: Group theory and group skills. 6. painos. Boston: Allyn & Bacon.
- Jones, R. 2008. Project Management Survival. A practical Guide to leading, managing & delivering challenging projects. Yhdysvallat: Kogan Page.
- Levi, D. 2007. Group Dynamics for Teams. 2. painos. Yhdysvallat: Sage.
- Lewin, K. 1946. Action Research and Minority Problems, Resolving Social Conflicts. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Yhdysvallat: Sage.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science. New York: Harper.
- Lippitt, R. & White, R. 1953. Leader behavior and member behavior in three social climates. Teoksesta Cartwright, D. & Zander, A. (toim.) Group dynamics: Research and theory. IL: Row Peterson, 585-628.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Moeller, R. 2007. COSO Enterprise Risk Management. Understanding the New Integrated ERM Framework. Yhdysvallat: John Wiley & Sons.
- Moreland, R. & Levine, J. 1992. Problem identification by groups. Kirjasta Worchel, S., Wood, W. & Simpson, J. Groupprocess productivity. California: Sage.
- Paton, R & McCalman, J. 2008. Change Management. A Guide to Effective Implementation. 3. painos. Iso-Britannia: The Cromwell Press.
- Paulus, P. 1998. Developing consensus about groupthink after all these years. Organization Behavior and Human Decision Processes 73, 362-374.
- Paulus, P. 2000. Groups, teams and creativity: The creative potential of ideagenerating groups. Applied Psychology: An International Review 49 (2), 237-262.
- Rubinstein, S., Bennett, M. & Kochan, T. 1993. The Saturn Partnership: Co-management and the reinvention of the local union. Teoksesta B. Kauhman & Kleiner, M. Employee Representation: Alternatives and Future Directions. WI: The Industrial Relations Research Association.
- Robbins, S. & Judge, T. 2010. Essentials of Organizational Behavior. 10. painos. New Jersey: Pearson Education.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Schein, E. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. 1996. Culture: The missing concept in organization studies. Admin.Sci.Quart. 41(2) 229-240.

- Schein, E. 2002. Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections* 4(2) 34-46.
- Schein, E. 2004. *Organizational culture and Leadership*. 3. painos. Yhdysvallat: Jossey-Bass.
- Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.
- Simon, H. 1979. *The science of the artificial*. 2nd edition. Cambridge: MIT Press.
- Siitoinen, P. & Hämäläinen, R. 2004. Chapter 11. From Conflict Management to Systems Intelligence in Forest Conservation Decision Making. Artikkele kirjaista Hämäläinen, P. & Saarinen, E. 2004. *Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, Helsinki University of Technology: Systems Analysis. Laboratory Research Reports, A88.
- Slotte, S. & Hämäläinen, R. 2004. *Decision Structuring Dialogue*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports, E13.
- Stata, R. 1989. *Organizational learning - the key to management innovation*. (Sloan Management Review)
- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A., Lahikainen, R. & Ahokas, M. 2010. *Arjen sosiaalipsykologia*. Helsinki: WSOYpro.
- Susskind, L., Levy, P. & Thomas-Larmer, J. 2000. *Negotiating Environmental Agreements. How to Avoid Escalating Confrontation, Needless Costs and Unnecessary Litigation*. Island Press: Washington.
- Sweeney, J. 1973. An experimental investigation of the free rider problem. *Social Science Research* 2, 277-292.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työpaja*. Rauma: Kirjapaino Westpoint.
- Taifel, H. 1970. Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American* 223, 96-102.
- Taifel, H. 1979. Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social & Clinical Psychology* 18, 183-190.
- Taifel, H., Flament, C., Billig, M. & Bundy, R. 1971. Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology* 1, 149-177.
- Tourish, D. & Hargie, O. 2004. *Key Issues in Organizational Communication*. New York: Routledge.
- Turban, E. & Volonino, L. 2010. *Information Technology for management. Transforming organizations in the Digital Economy. International Student Version*. Asia: John Wiley & Sons Pte.
- Turner, J. & Oakes, P. 1986. The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism, and social influence. *British Journal of Social Psychology* 25, 237-252.
- VanGundy, A. 1981. *Techniques of structured problem solving*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- VanGundy, A. 2007. *Getting to INNOVATION. How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs*. Yhdysvallat: AMACOM.

VanGundy, A. 2008. 101 Activities for Teaching Creativity and Problem Solving. Yhdysvallat: John Wiley & Sons.

White, R. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review 66: 297-333.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. 2003. The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wondolleck Julia M. and Yaffee Steven L. 2000. Making Collaboration Work. Lessons from Innovation in Natural Resource Management. Washington D.C.: Island press.

Verkkolähteet

ASQ. 2004. Failure Mode Effects Analysis (FMEA). Viitattu 4.12.2014. <http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/fmea.html>

COSO. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. 2014. Guidance on Enterprise Risk Management. Viitattu 4.12.2014. <http://www.coso.org/-ERM.htm>

DSDM - Driving Strategy Delivering More. 2015. 9. Facilitated Workshops. Viitattu 19.3.2015. <http://www.dsdm.org/content/9-facilitated-workshops>

Federation of European Risk Management Associations. 2010. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Viitattu 2.12.2014. <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>

Intaver Institute. 2013. Risk Management Workshop (Pmi-2 Days). Viitattu 19.3.2015. http://www.intaver.com/riskyproject_riskmanagementcourse1.html

Investopedia. Key Performance Indicators. Viitattu 4.3.2015. <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

ISO. ISO 31000:2009 - Risk management - Principles and guidelines. Viitattu 14.11.2014. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43170

ISO. ISO/IEC Guide 73:2002 - Risk management -- Vocabulary -- Guidelines for use in standards. Viitattu 2.12.2014. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=34998

ISO. ISO/TR 31004:2013 - Risk management -- Guidance for the implementation of ISO 31000. Viitattu 2.12.2014. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=56610

ISO. 2010. New ISO/IEC standard on risk assessment complements risk management toolbox. Viitattu 2.12.2014. http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1288

MediumRisk Blog. 2013. Organize The Perfect Risk Identification Workshop. Viitattu 19.3.2015. <https://mediumrisk.com/blog/organize-the-perfect-risk-identification-workshop/>

MindTools. Root Cause Analysis. Tracing a Problem to its Origins. Viitattu 4.3.2015. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_80.htm

PMFocus. 2015. Risk Confidence Workshop. Viitattu 19.3.2015. <http://www.pmfocus.com/offersings/risk-confidence-workshop/>

R4Risk. Technically superior risk management. Bow-Tie Analysis. Viitattu 4.3.2015.
<http://www.r4risk.com.au/Bow-tie-Analysis.php>

Resolver Experience GRC. 2012. How to run a Risk Assessment Workshop. Viitattu 19.3.2015.
<http://community.resolvergrc.com/kb/risk-management/how-to-run-a-risk-assessment-workshop>

SFS. 2014a. Usein kysyttyä. Viitattu 4.12.2014. http://www.sfs.fi/usein_kysyttya

SFS. 2014b. Mita standardisointi on? Viitattu 4.12.2014.
http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on

Social Performance Task Force. 2014. The Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide. Viitattu 4.12.2014.
http://sptf.info/images/usspm%20implementation%20guide_english_revised.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2015. Viitattu 20.2.2015. <http://srhy.fi/>

Suomen Standardisoimisliitto. 2013. Osallistu ja vaikuta - standardisointityön opas asiantuntijoille. Viitattu 14.11.2014.
http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/hyodyllisia_aineistoja/osallistu_ja_vaikuta_-_standardisointityon_opas

Työsuojeluhallinto. 2014. Riskien arviointi. Viitattu 2.12.2014.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>

Työsuojeluhallinto. 2013. Työsuojelun toimintaohjelma. Viitattu 2.12.2014.
http://www.tyosuojelu.fi/upload/Tyosuojelun_toimintaohjelma_08112013.pdf

Työterveyslaitos. Usein kysyttyä. Viitattu 15.12.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluus_ja_riskien_hallinta/tapaturmien_ekaisy/usein_kysyttya/sivut/details.aspx?item=10

Vahtila, S. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 31000 Riskienhallinta. Viitattu 14.11.2014.
http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_31000_riskienhallinta

Valtionkonttori. Riskienhallinta: Lyhyt teoria. Viitattu 2.12.2014.
<http://valtiokonttori.fi/download/noname/%7B17B3FC7E-2AC5-4FC2-8F93-FC6B84056923%7D/84881>.

Valtionvarainministeriö. VAHTI 7/2003. Ohje riskien arvioinnista tietoturvaluuden edistämiseksi valtionhallinnossa. Viitattu 2.12.2014.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/05_valtionhallinnon_tietoturvaluus/53828/53827_fi.pdf

VTT. Potentiaalisten ongelmien analyysi. Viitattu 28.11.2014.
http://www.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_potentiaalisten_ongelmien_analyysi_poa_mk.jsp

Lait ja asetukset

Työturvaluuslaki 2002/738

Julkaisemattomat lähteet

Granfors-Kallio, A. 2015. Partneri, sisäinen tarkastus, riskienhallinta ja vaatimustenmukaisuus -palveluiden vetäjä . KPMG. Haastattelu 23.2.2015. Helsinki.

- Kangas, A. 2015. Konsultti. Netum. Haastattelu 9.3.2015. Helsinki.
- Koskenniemi, A. 2015. Riskienhallintapäällikkö. SOK. Haastattelu 19.2.2015. Helsinki.
- Laukkala, H. 2015. Riskienhallintajohtaja. Metso. Haastattelu. 3.3.2015. Helsinki.
- Rajamäki, M. 2015. Riskienhallintajohtaja. Posti. Haastattelu 27.2.2015. Helsinki.
- Rousku, K. 2015. Riskienhallintajohtaja. Valtori. Haastattelu 5.3.2015. Helsinki.
- Snäll, K. 2015. Riskienhallintajohtaja. KONE. Haastattelu 24.2.2015. Espoo.
- Virtavuori, J. 2015. Riskienhallintapäällikkö. Wärtsilä. Haastattelu 16.3.2015. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1 Toimintatutkimuksen (Action Research) kulku (Metsämuuronen 2001, 31)	11
Kuva 2 ISO 31000:n riskienhallinnan periaatteiden, viitekehyksen ja prosessin suhteet toisiinsa (ISO 31000 2009, vii)	22

Kuviot

Kuvio 1 Pilotin ISO 31000 prosessi (kevät 2014)	12
Kuvio 2 ISO 31000 riskienhallintakomponenttien suhteet toisiinsa (suomennettu versio. Alkuperäinen lähde ISO 31000 2009, 9)	23
Kuvio 3 Riskienhallintaprosessi osana standardin soveltamista teemahaastatteluiden (2015) mukaan	44

Taulukot

Taulukko 1 5x5 riskimatriisi	33
Taulukko 2 Riskianalyysitaulukko	35

Liitteet

Liite 1 Keskeiset käsitteet.....	91
Liite 2 Teemahaastattelun runko	94
Liite 3 Haastattelukutsu	97
Liite 4 Toteutuneiden teemahaastatteluiden taulukko	98
Liite 5 Pilotti - ISO 31000 standardin käyttöönotto pienessä yrityksessä keväällä 2014	99

Liite 1 Keskeiset käsitteet

Business impact -analyysi (BIA) on riskienarviointimenetelmä, jolla arvioidaan liiketoiminnan kriittiset prosessit ja keskeytysriskien vaikutukset erilaisten arvojen avulla (Ilmonen ym. 2013, 105). BIA soveltuu etenkin strategisten riskien tunnistamiseen (Ilmonen ym. 2013, 105).

Kustannus/hyötyanalyysi (CBA) tulee sanoista Cost/Benefit Analysis. Se on Ilmosen ym. (2013, 106) mukaan kvantitatiivinen riskienarviointimenetelmä etenkin taloudellisten riskien tunnistamiseen. Menetelmä sopii positiivisten riskien arviointiin. Se tunnistaa kaikki välittömät ja välilliset hyödyt, joihin riskin vaikutuksia verrataan. (Ilmonen ym. 2013, 106.)

COSO ERM -standardi on yritysten riskienhallintaan keskittynyt, vuonna 2004 julkaistu standardi (Enterprise Risk Management-Integrated Framework), joka huomioi myös riskin sietokyvyn. (COSO 2014.)

Häiriötoimintojen vaikutusanalyysi (FMEA) tulee ASQ:n (2004) mukaan sanoista Failure Modes Effects Analysis (häiriötoimintojen vaikutusanalyysi). Riskienarviointimenetelmänä se on kvantitatiivinen ja sopii erityisesti teknisten häiriöiden arviointiin. (ASQ 2004.)

Poikkeamatarkastelu (HAZOP) tulee sanoista Hazard and Operability Study. Se on kvantitatiivinen riskienarviointimenetelmä. Se on pääasiassa teknisiin häiriöihin keskittynyt analyysi. (Flink ym. 2007, 139-140.)

Key Performance Indicators eli KPI indikaattorit mittaavat Investopedia (2015) mukaan suorituksia suhteissa tavoitteisiin jollakin organisaation toiminnan alueella. Tärkeää on, että tavoitteet ovat asetettu sille tasolle, että ne ovat mitattavissa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kasvattaa liikevaihtoa 5%, jolloin laaditaan mittareita mittaamaan tavoitteen toteutumista. (Investopedia 2015.)

Muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten, ryhmien ja prosessin johtamista nykytilasta uuteen, haluttuun tilaan (Turban & Volonino 2010, 548).

Motivaatio on tehtävään tai projektiin liittyvä, henkilön asenteen, ympäristön vaikutusten ja henkilökohtaisen motivaation (oman hyödyn tavoittelun) summa (Levi 2007, 203), jonka ansiosta henkilö on kiinnostunut saavuttamaan tavoitteet.

Organisaatiokulttuuri on Scheinin (2004, 1) mukaan dynaaminen ja koko ajan tapahtuva ilmiö, jonka luomme vuorovaikutuksella muihin ja johon vaikuttaa johtaminen. Kulttuuri on myös rutiinien, sääntöjen, ohjeiden ja normien kokonaisuus, jotka ohjaavat käytöstämme. (Schein 2004, 1.)

Riski-indeksi on Riskienhallinta: Lyhyt teoria (2014) -oppaan mukaan Malli riskiluvun määrittämiseen, mikä ottaa huomioon yksittäiset uhkatekijät ja laskee niiden riski-indeksit (osarisikit). Riski-indeksien avulla määritetään kokonaisriskit ja riski saa arvon väliltä 0-100 (Riskienhallinta: Lyhyt teoria 2014).

Riskikategorioilla tarkoitetaan riskin luokkaa, johon riski voidaan asettaa. Eri luokittelutapoja on useita. Tässä tutkimuksessa riskikategorioista puhuttaessa tarkoitetaan strategisia riskejä, operatiivisia riskejä, talous- ja rahoitusriskejä sekä vahinkoriskejä. Kyseiset kategoriat olivat käytössä kaikkien haastatteluun vastanneiden organisaatioissa.

Ilmosen ym. mukaan (2010, 70) strategiset riskit ovat toimintaympäristöön, kehitykseen, viestintään, globalisaatioon, markkinoihin ja teknologiaan liittyviä pitkän aikavälin riskejä. Operatiiviset riskit liittyvät päivittäiseen johtamiseen, tietoon, prosesseihin, projekteihin ja jatkuvuuteen sekä sopimukseen ja vastuisiin. Talous- ja rahoitusriskit liittyvät veroihin, valuuttoihin, korkoihin ja maantieteelliseen sijaintiin, sekä kirjanpitoon ja pääomaan. Vahinkoriskit pitävät sisällään henkilöihin ja henkilöstöön, ympäristöön ja työturvallisuuteen, sekä fyysiseen turvallisuuteen liittyvät riskit. (Ilmonen ym. 2013, 69-75.)

Suomen Riskienhallintayhdistys on perustettu vuonna 1987 ja sen tavoitteena on organisaatioiden riskienhallinnan edistäminen ja riskienhallinnan tietoisuuden lisääminen valtakunnallisesti (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2015).

Syy-seurauskaavio (SSK) on Tapahtumapuuanalyysin ja Vikapuuanalyysin sekoitus, joka tuottaa listan potentiaalisista tapahtumista (Flink ym. 2007, 144).

System mapping on Patonin & McCalmanin mukaan (2008, 89-90) on muutosjohtamisen työkalu. Organisaation alueet ja niiden sisällä olevat alueet tai riskit kuvataan laatikoissa, ja niiden sijoittuminen kartalla sekä laatikoiden päällekkäisyys kuvaa alueiden tai riskien suhteita toisiinsa. (Paton & McCalman 2008, 89-90.)

Teemoittelu on Hirsjärven & Hurmeen mukaan aineiston analysointitekniikka, jossa aineistosta etsitään yhteisiä teemoja ja etsitään niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Apuna voidaan käyttää tekstianalyysiohjelmia. Samaa teemaa käsittelevät vastaukset luokitellaan omaksi kokonaisuudekseen, jolloin pystytään tarkastelemaan kaikkia vastauksia samasta teemasta yhtä aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141.)

Tapahtumapuuanalyysi (TPA) alkaa tapahtuman alusta ja tunnistaa lineaarisesti tapahtuman aikana mahdollisesti tapahtuvat vaarat (Flink ym. 2007, 142-143).

Toimintavirheanalyysi (TVA) on ihmisten tekemisen tekemiseen liittyviä riskejä paljastava analyysi, jossa työtehtävä jaetaan pienempiin osiin lähempää tarkastelua varten (Flink ym. 2007, 140-141).

Työn turvallisuusanalyysi (TTA) tunnistaa välittömät riskit työtehtävistä tai teknisistä järjestelmistä ja antaa kokonaiskäsityksen niihin liittyvistä vaaroista (Flink ym. 2007, 141).

Uhka on suojattavaan kohteeseen liittyvän ei-toivotun tapahtuman mahdollisuus, joka voi toteutuessaan aiheuttaa haittaa tiedolle, omaisuudelle, henkilöstölle tai maineelle (Riskienhallinta: Lyhyt teoria 2014). Uhka ei kuitenkaan välttämättä ole todennäköinen tai sillä ei ole seurauksia organisaatiolle, jolloin se ei ole organisaatiolle riski (teemahaastattelu 2015).

Vaara on työterveyslaitoksen (2014) mukaan vaara on ei-toivottu tapahtuma, joka voi toteutuessaan aiheuttaa haittaa tiedolle, omaisuudelle, henkilöstölle tai maineelle. Liiketoimintaympäristössä vaarasta tulee riski sen todennäköisyyden tai vakavuuden mukaan (Työterveyslaitos 2014). Tässä tutkimuksessa puhutaan vaarojen tunnistusmenetelmien sijaan riskien tunnistusmenetelmistä ISO 31000:n (kuva 2 luvussa 3) mukaisesti.

Vertailuanalyysi (benchmarking) täyttää oletukset siitä, että prosessit ovat vertailukelpoisia eroista huolimatta, ja että parhaat käytännöt ovat löydettävissä ja sovellettavissa (Ilmonen ym. 2013, 188).

Vikapuuanalyysi (FTA) tulee sanoista Fault Tree Analysis. Se on Ilmosen ym. (2013, 106-107) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen riskienarviointimenetelmä, jossa riskin syyt tunnistetaan yleisestä yksityiseen ja tapahtuman menneisyyteen (Flink ym. 2007, 141-142) niin, että riskin muuttujat ovat loogisessa järjestyksessä. Menetelmä soveltuu etenkin operatiivisten riskien tunnistamiseen. (Ilmonen ym. 2013, 106-107)

Liite 2 Teemahaastattelun runko

Haastattelupohja: Työpaja osana ISO 31000 riskienhallintaprosessia organisaatiossa

Tutkija: Minna Uusitalo

Vastaaja:

Asema:

Päivämäärä:

STANDARDIN KÄYTTÖÖNOTTO

1. Millaista kokemusta sinulla on ISO 31000 -standardin parissa työskentelystä?
2. Oletko ollut mukana ISO 31000 -standardin käyttöönottoa?
3. Onko teidän organisaatiossanne käytössä ISO 31000?
4. Millainen merkitys standardilla on sinulle?
5. Voisitko Kuvaila ISO 31000:n käyttöönottoprosessia ja periaatteita.
6. Tämä kaavio on suomennettu versio ISO 31000:n riskienhallintakomponenttien suhteista toisiinsa. Toinen, englanninkielinen kaavio esittää koko standardin soveltamista. Miten standardi on toteutettu eri laatikoissa? (osoita kaaviosta keskisarakkeesta laatikko kerrallaan)
(Miten laatikot voitaisiin mielestäsi toteuttaa organisaatiossa?)
Johdon sitoutuneisuus:
Viitekehyksen laatiminen:
Jalkautus:
Jatkuva parantaminen:
7. Kaaviossa oikealla kuvataan ISO 31000:n mukainen riskienhallintaprosessi. Miten ISO 31000:n mukainen riskianalyysi on toteutettu organisaatiossasi? Ketkä siihen osallistuivat, ketkä olivat vastuussa? (Osoita laatikoita)
(Miten riskianalyysi voitaisiin mielestäsi toteuttaa organisaatiossa?)
8. Miten organisaation koko vaikuttaa riskianalyysin toteuttamiseen?
9. Voiko komponentteja mielestäsi asettaa tärkeysjärjestykseen standardin soveltamisen onnistumisen kannalta? Mitä komponentteja pidät tärkeimpinä? (Pyydä numeroimaan komponentit tärkeysjärjestykseen)
10. Mikä ISO 3100 standardin soveltamisessa on mielestäsi haastavinta?
11. Mikä ISO 31000 standardin soveltamisessa on mielestäsi helpointa?
12. Otettiin (tai olisiko pitänyt ottaa) huomioon strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit standardin käyttöönotossa?
(Miten strategiset riskit, operatiiviset riskit, talous- ja rahoitusriskit ja vahinkoriskit voidaan huomioida standardia käyttöönotettaessa?)
Miten edellä mainitut riskikategoriat otettiin huomioon?

13. Miten ISO 31000 on jalkautettu henkilöstölle organisaatiossasi?
(Miten ISO 31000 voitaisiin jalkauttaa henkilöstölle?)
14. Mitkä ovat mielestäsi tehokkaimmat standardin jalkautustavat koko henkilöstölle?
15. Miten organisaation olemassa olevat ohjeet ja säännöt mukautuivat standardin kriteereihin?
16. Miten organisaation epäviralliset toimintatavat mukautuivat standardin kriteereihin?
17. Miten jalkautuksessa on pyritty vaikuttamaan henkilöstön toimintatapoihin?
18. Miten jalkautuksessa on pyritty vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin?
19. Miten henkilöstö on sitoutunut standardiin?
20. Onko standardin käyttöönotto vielä kesken ja jos, niin miltä osin?
21. Tämän keskustelun pohjalta tiivistä, mikä on ollut standardin käyttöönoton onnistumisen avain?

TYÖPAJAT

22. Millaisia kokemuksia sinulla on työpajoista?
23. Millaista kokemusta sinulla on työpajoista osana ISO 31000 -standardin käyttöönottoa? Millainen työpaja oli? Mitä vaikutusta työpajalla oli, mitä hyötyjä ja mitä haittoja? Katso kysymykset a-f
24. Osoita kaavioista, missä standardin vaiheissa tai komponenteissa työpajaa voisi mielestäsi käyttää? (Näytä kaavioita. Jos haastateltava osoittaa, siirry kohtiin a-f. Jos vastaa negatiivisesti, siirry kysymykseen 29)
 - a. Mikä työpajan tavoite (tietyssä laatikossa) olisi?
 - b. Millainen työpaja olisi (ryhmän koko, vetäjä, pituus)?
 - c. Mitä työpajassa tehtäisiin?
 - d. Ketkä työpajaan osallistuisivat?
 - e. Miten organisaation koko vaikuttaa työpajojen järjestämiseen?
 - f. Miten työpajassa otettaisiin huomioon organisaation:
 - i. 1) strategiset riskit
 - ii. 2) operatiiviset riskit
 - iii. 3) talous- ja rahoitusriskit
 - iv. 4) vahinkoriskit
 - v. Kuka vetää työpajan?
25. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työpajan tavoitteiden täyttymiseen?
26. Mitkä tekijät mielestäsi työpajassa vaikuttavat työpajan tavoitteiden epäonnistumiseen?

27. Voisiko työpaja mielestäsi toimia henkilöstön koulutustilaisuutena? (Mihin palikkaan menisi?)
28. Voisiko työpaja olla osa riskienhallintaan liittyvää koulutusta? (Voisiko työpaja olla yksi välineistä riskienhallintaan liittyvässä koulutuksessa henkilöstölle?)
30. Tiivistäisitkö vielä tämän keskustelun pohjalta, mitkä ovat mielestäsi työpajan hyödyt standardin soveltamisessa?
31. Tiivistäisitkö vielä tämän keskustelun pohjalta, mitkä ovat mielestäsi työpajan haasteet standardin soveltamisessa?
32. Mitä ajatuksia haastattelusta heräsi?
33. Onko sinulla mitään kysyttävää?

Liite 3 Haastattelukutsu

Tämä teksti lähetettiin haastattelupyynnönä sähköpostitse haastateltaviksi valituille.

Aihe: Haastattelu ISO 31000:sta?

Teen opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakoulussa turvallisuusalan koulutusohjelmassa aiheesta "Työpaja osana ISO 31000 standardin käyttöönottoa". Tutkimuksen hypoteesina on, että työpajan käyttäminen ISO 31000:a soveltaessa tehostaa standardin jalkauttamista organisaatiossa. Työn tilaajana on Suomen riskienhallintayhdistys. Tavoitteena on tuottaa aineistoa, jonka avulla voidaan tuottaa yleishyödyllinen opas SRHY-Riskienhallinta -sivuille yritysten vapaaseen käyttöön.

Sinua on suositeltu mahdolliseksi haastateltavaksi. Ymmärtääkseni organisaatiossasi (tai sen osassa) noudatetaan ISO 31000 -standardia. Toivoisin, että saisin haastatella sinua aiheesta. Tavoitteena on sopia haastatteluista vielä joulukuun aikana ja toteuttaa ne helmimaaliskuussa.

Työpajasta ei tarvitse tietää mitään. Riittää, että on ollut mukana tai vetämässä standardin käyttöönottoa/työskentelee riskienhallinnan parissa (esimerkiksi riskienhallintapäällikkö, turvallisuuspäällikkö tai laatupäällikkö). Kysymykset koskevat pääasiassa standardin soveltamisessa syntyneiden muutosten jalkauttamista. Mitään arkaluontoista tietoa ei kerätä. Jos organisaatiossasi on henkilö tai henkilöitä, jotka ovat vetäneet työpajoja (aiheesta kuin aiheesta), olisin erittäin mielelläni myös heihin yhteydessä.

Sopisiko sinulle mahdollisesti haastattelu helmikuun lopussa? Aikaa tulisi varata noin tunti.

Kiitos jo etukäteen avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Minna Uusitalo

Laurea AMK

Turvallisuusalan koulutusohjelma

Liite 4 Toteutuneiden teemahaastatteluiden taulukko

No	Pvm	Nimi	Organisaatio	Asema	Min	HUOM
1	19.2. klo 8.30	Anna Kosken- niemi	SOK	Riskienhallintapääl- likkö	53	
2	23.2. klo 10	Anneli Grönfors- Kallio	KPMG	Partneri & sisäinen tarkastus, riskien- hallinta ja vaati- mustenmukaisuus - palveluiden vetäjä	67	
3	24.2. klo 9.00	Kristian Snäll	KONE	Riskienhallintajoh- taja	63	
4	27.2. klo 10	Markku Rajamä- ki	Posti	Riskienhallintajoh- taja	79	
5	3.3. klo 10	Heljo Laukkala	Metso	Riskienhallintapääl- likkö	62	
6	5.3. klo 14.30	Kimmo Rousku	Valtori	Riskienhallintajoh- taja	56	
7	9.3. klo 16	Arto Kangas	Finnsecurity Ry	Puheenjohtaja	48	
8	16.3. klo 9	Jan Virtavuori	Wärtsilä	Riskienhallintapääl- likkö	80	
9						
YHTEENSÄ					508 min	

Liite 5 Pilotti - ISO 31000 standardin käyttöönotto pienessä yrityksessä keväällä 2014

