

KRIISIVIESTINTÄ 2026

**Luottamus, tilannekuva ja resilienssi muuttuvassa
toimintaympäristössä**

TIIVISTELMÄRAPORTTI | 62 haastattelua | 61 organisaatiota

Jukka Saksi, KTT, MBA

Johdon viestintä- ja tekoälykouluttaja

jukka.saksi@johtajaonmedia.fi / 040 501 8357

Kriisiviestintä ei ala ensimmäisestä tiedotteesta.

Se alkaa siitä, huomaako organisaatio ajoissa, että jotain merkittävää on tapahtumassa.

Kriisiviestintää ajatellaan helposti toimintana, joka käynnistyy kriisin alettua. Tutkimuksen perusteella ratkaiseva hetki voi olla paljon aikaisemmin.

Jossakin organisaation osassa syntyy ensimmäinen epävarma havainto. Kukaan ei vielä tiedä varmasti, onko kyse kriisistä.

Ratkaisevaa on, mitä tapahtuu seuraavaksi.

MIHIN TULOKSET PERUSTUVAT?

62

haastattelua

61

organisaatiota

25

haastattelurungon kysymystä

3

pääsektoria

Eri sektorit ja laadullinen tutkimus

Yksityinen, julkinen ja kolmas sektori sekä eri toimialoja ja erikokoisia organisaatioita. Tutkimuksessa vertailtiin toistuvia mekanismeja, organisaatio- ja sektorieroja, poikkeavia tapauksia sekä ristiriitaista näyttöä.

RAJAUS

Tutkimus ei ole suomalaisia organisaatioita tilastollisesti edustava otos. Tulokset kuvaavat tutkimukseen osallistunutta aineistoa.

SUUNNITELMIA ON PALJON, MUTTA SUUNNITELMA EI VIELÄ TODISTA TOIMINTAKYKYÄ

93%

57/61 organisaatiosta

oli kirjallinen kriisiviestintäsuunnitelma tai vastaava dokumentoitu kokonaisuus.

74%

43/58 organisaatiosta

oli harjoitellut kriisiviestintää tai kriisinhallintaa viimeisen 12 kuukauden aikana.

Muodollinen valmius ja todellinen toimintakyky eivät ole sama asia.

Luvut kuvaavat tutkimukseen osallistunutta aineistoa eivätkä kaikkia suomalaisia organisaatioita.

MITÄ TUTKIMUKSESTA NOUSI?

- 1** Kriisin tunnistaminen alkaa ennen kriisiluokitusta.
- 2** Varhainen varoitus vaatii puhumisen rohkeuden lisäksi prosessin ja arviointikyvyn.
- 3** Suunnitelma tukee toimintakykyä, mutta ei todista sitä.
- 4** Kriisiviestintä on yhä vahvemmin osa johtamisjärjestelmää.
- 5** Luottamus riippuu myös siitä, miten valtaa käytetään ja koetaanko päätökset oikeudenmukaisiksi.
- 6** Informaatioympäristö nopeutuu ja kriisin tulkintavalta hajautuu.
- 7** AI lisää sekä organisaatioiden kyvykkyyttä että uusia kriisiriskejä.

Kriisiviestintä on organisaation kykyä johtaa epävarmuudessa.

KAIKKI HAVAINNOT EIVÄT VAHVISTANEET ENNAKKO-OLETUKSIA

Kriisin vaikein ongelma voi olla sen tunnistaminen, ei ensimmäisen viestin kirjoittaminen.

Vaikuttajien merkitys vaihteli voimakkaasti. Joillakin kuluttajasektoreilla merkittävä, joissakin B2B-ympäristöissä lähes olematon.

Ensimmäisen tunnin ketteryys voi muuttua kriisin pitkittyessä avainhenkilöhaavoittuvuudeksi.

Journalistisen median merkitys ei yksiselitteisesti heikentynyt. Mediaa kritisoitiin nopeudesta ja klikkijournalismista, mutta se nähtiin myös tärkeänä tiedon tarkistajana.

Kriisiviestintää ja kriisienhallintaa harjoiteltiin monissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa, usein osana laajempia varautumis- ja turvallisuusharjoituksia.

AI:n käyttö kriisien ennakkoinnissa oli odotettua vähäisempää. Käyttö painottui analyysiin, seurantaan, tiivistämiseen ja sparraukseen.

RATKAISEVA VAIHE SYNTYY USEIN EPÄVARMUUDESSA

Ensimmäinen signaali voi olla asiakaspalaute, henkilöstön huoli, tekninen poikkeama, kumppanin havainto, median kysymys tai somessa syntyvä keskustelu. Organisaation ei tarvitse heti tietää olevansa kriisissä. Sen pitää tunnistaa, milloin epäselvä tilanne vaatii yhteistä arviointia.

ENSIMMÄINEN SIGNAALI → YHTEINEN ARVIOINTI → ORGANISOITU REAGOINTI

“Mieluummin pienistä asioista viestiä kuin vasta silloin, kun tilanne on jo kosahtanut. Silloin olemme auttamatta myöhässä.”

NOPEUS EI TARKOITA HÄTÄILYÄ

Mitä tiedämme?

Varmistetut faktat.

Mitä emme vielä tiedä?

Avoimet kysymykset.

Mitä oletamme?

Työoletukset ja skenaariot.

Mitä teemme seuraavaksi?

Päätökset ja vastuut.

“Ei hätäilyä missään tapauksessa, mutta oikeanlainen nopeus on keskeistä.”

Tilannekuvan tehtävä ei ole poistaa epävarmuutta. Sen tehtävä on tehdä epävarmuudesta johdettavaa.

SUUNNITELMA AUTTAA. TOIMINTAKYKY RATKAISEE.

“Tilanteet vaihtelevat. Toimintakyky ratkaisee.”

Harjoittelu erottaa paperilla olevan toimintamallin siitä, miten ihmiset todella käyttäytyvät paineessa. Tutkimuksessa tuli esiin myös paljon usean organisaation yhteisiä turvallisuus- ja varautumisharjoituksia.

Tutkimuksessa harjoittelu johti esimerkiksi:

- vastuiden muuttamiseen
- suunnitelmien korjaamiseen
- työnjaon uudelleenjärjestelyyn
- viestintäratkaisujen kehittämiseen
- arvo- ja sävykysymysten tunnistamiseen

VIESTINTÄ EI VOI RATKAISTA JOHTAMISONGELMAA

PÄÄTÖKSET JA VASTUUT → **TOIMINTA** → **VIESTINTÄ**

“Viestinnällä ei saa mustaa valkoiseksi. Kaikki lähtee siitä, että toiminta kestää päivänvalon.”

Tutkimuksessa tunnistettiin tilanteita, joissa viestintä joutui paikkaamaan operatiivisen johtamisen aukkoa. Ulkopuolelta ongelma voi näyttää viestintäongelmalta, vaikka sen juurisyy olisi johtamisessa.

Kriisiviestinnän laatu riippuu ratkaisevasti johtamisen laadusta.

VAHVA LUOTTAMUKSEN LÄHTÖASEMA AUTTAA KRIISISSÄ.

Organisaatio, jota pidetään ennen kriisiä osaavana, rehellisenä, oikeudenmukaisena ja johdonmukaisena, voi saada epävarmassa tilanteessa enemmän tulkinnallista aikaa.

Maine

Mitä organisaatiosta ajatellaan.

Luottamus

Uskotaanko sen tietoon, osaamiseen ja aikomuksiin.

Legitimiteetti

Koetaanko sen toiminta ja vallankäyttö hyväksyttäväksi.

Hyvä maine ei anna immuniteettia kriisille. Se antaa paremman lähtöaseman sen ratkaisemiseen.

INFORMAATIOYMPÄRISTÖN NOPEUTUMINEN OLI YKSI TUTKIMUKSEN SELVIMMISTÄ MUUTOKSISTA

HAASTATTELUISSA PUHUTTIIN

- klikkijournalismista
- kärjistyvistä otsikoista
- jatkuvasta päivityspaineesta
- somekeskustelujen nopeudesta

JOURNALISMI NÄHTIIN MYÖS

- tarkistajana
- tiedon välittäjänä
- varmennusmekanismina

Aineisto ei kuitenkaan tue yksiselitteistä väitettä journalistisen median yleisestä heikkenemisestä. Journalistisesta työstä viestintään siirtyneet haastateltavat suhtautuivat median toimintalogiikkaan usein muita ymmärtävämmiin.

ORGANISAATIO

JOURNALISTINEN MEDIA

VAIKUTTAJAT, PODCASTIT & YHTEISÖT

Roolit eivät korvaa toisiaan.

AI AUTTAA – JA SAMALLA TUOTTAA UUSIA RISKEJÄ

AI auttaa organisaatiota

- seuranta
- analyysi
- tiivistäminen
- tilannekuva
- sparraus

AI lisää kriisiriskiä

- deepfaket
- identiteettiväärennökset
- disinformaatio
- automatisoitu vaikuttaminen
- aitouden horjuttaminen

“Pyöritämme vain samaa tietopohjaa ja samaa kielipohjaa ... vähän kuin tyhmennämme itseämme.”

Yksittäinen haastatteluhavainto.

TUTKIJAN STRATEGINEN TULKINTA

UUSIA KRIISEJÄ SYNTYY – VANHAT EIVÄT KATOA

Samalla perinteiset henkilöstö-, turvallisuus-, toiminta-, toimitusketju- ja mainekriisit eivät ole poistuneet. Lisäksi reagointinopeuden vaatimus kasvaa.

VARAUDUTAAN ESIMERKIKSI

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| — kyberuhkiin | — informaatiovaikuttamiseen | — AI-väärennöksiin |
| — geopoliittisiin riskeihin | — polarisaatioon | — arvo- ja legitimitteettikriiseihin |

Enemmän uhkia + vähemmän aikaa reagoida + rajallinen kapasiteetti = uusi kriisijohtamisen haaste.

TODELLINEN KRIISIKYKY VOI NÄKYÄ VASTA KOLMANTENA PÄIVÄNÄ

0–1 h Yhteinen arviointi, vastuut ja ensimmäiset ohjeet.	1–12 h Tilannekuva, viestinnän rytmi ja henkilöstön tuki.	Päivä 2 Varahenkilöt, päätösten jatkuvuus ja kuormituksen hallinta.	Päivä 3+ Lepo, vaihdot, tiedonsiirto, dokumentointi ja jatkuvuus.
--	---	---	---

Ajallinen resilienssi

Organisaation kyky säilyttää päätöksenteko, viestintä, jaksaminen, tiedonsiirto ja toimintakyky kriisin pitkittyessä.

Ajallinen resilienssi on tutkimuksesta johdettu strateginen tulkinta, ei validoitu mittari.

Tutkijan tulevaisuusnäkymät, eivät tutkimuksen osoittamia ennusteita

1. Ennakointi vahvistuu

Reagoinnista siirrytään heikkojen signaalien ja päätösten vaikutusten ennakointiin.

3. Aitouden arvo voi kasvaa

Synteettisen sisällön maailmassa oma ääni, kasvot ja tunnistettava sävy voivat muuttua arvokkaammiksi.

5. Organisaation pitää tunnistaa tulkitsijaverkostonsa

Journalistit, vaikuttajat, podcastaajat, asiantuntijat ja yhteisöt.

2. AI-agentit voivat tulla osaksi kriisivalmiutta

Agentit voivat seurata signaaleja, rakentaa skenaarioita ja haastaa johtoryhmän ajattelua. Vastuu säilyy ihmisellä.

4. Johtajan viestintäkyky osaksi kriisikykyä

Kriisissä ihmiset etsivät usein kasvoja, eivät logoa.

Tutkijan näkemyksen mukaan kriisiviestintä on siirtymässä dokumentista kyvykkyydeksi.

10 ASIAA

- 01** Kriisi alkaa usein ennen kriisiluokitusta.
- 02** Epävarma signaali pitää saada nopeasti yhteiseen arviointiin.
- 03** Tilannekuva tekee epävarmuudesta johdettavaa.
- 04** Suunnitelma ei yksin todista toimintakykyä.
- 05** Harjoittelun arvo näkyy siinä, mitä sen jälkeen muuttuu.
- 06** Viestintä ei korvaa johtamista.
- 07** Hyvä luottamuksen lähtöasema helpottaa kriisin johtamista.
- 08** Tulkintavalta hajautuu ja mediaympäristö nopeutuu.
- 09** AI auttaa ja haastaa samanaikaisesti.
- 10** Kriisikyvyn pitää kestää myös toinen ja kolmas päivä.

HALUATKO SYVENTYÄ TUTKIMUKSEEN?

Tämä tiivistelmä nostaa esiin vain osan Kriisiviestintä 2026 -tutkimuksen tuloksista. Laajassa raportissa käsitellään lisäksi:

- poikkeavaa ja ristiriitaista näyttöä
- luottamuksen uudelleen muodostumista
- hajautunutta kriisipintaa
- mediaa ja vaikuttajia yksityiskohtaisemmin
- AI:n mahdollisuuksia ja riskejä
- Kriisiviestintä 2026 -viitekehystä
- 30 kysymyksen organisaatiokohtaista itsearviointia

Laaja Kriisiviestintä 2026 -raportti

290 € + alv 25,5 %

[Tilaa laaja raportti →](#)



Jukka Saksi, KTT, MBA

Johdon viestintä- ja tekoälykouluttaja

040 501 8357

jukka.saksi@johtajaonmedia.fi

johtajaonmedia.fi

LinkedIn

NÄISSÄ ASIOISSA AUTAN ORGANISAATIOITA

Kriisiviestintäsuunnitelmat

Luominen ja päivittäminen

Puheenvuorot

AI, media, arvot ja kriisiviestintä

Tekoälykoulutukset johdolle

Kielimallit, johtaminen ja viestintä

Tutkimustulokset ja sparraus

Organisaatiokohtainen soveltaminen

VARAA 30 MINUUTIN TEAMS-KESKUSTELU →