

LEKTIO

Thomas Taussi

Moderni riskienhallinta laajenee muodollisten raamien ulkopuolelle merkitysten tulkintaan ja antamiseen

Tiedämme, että tulevaisuus on aina epävarma. Ihmiset ovat jatkuvasti alttiina tapahtumille, jotka yllättävät hyvässä ja pahassa.

Tohtori Emmett Brown muotoili asian vielä kansantajuisemmin: ”Tulevaisuutta ei ole vielä kirjoitettu.” Tämän Paluu tulevaisuuteen -elokuvan rakastetun hahmon fraasia voi tulkita sekä muistutuksena ihmisen rajallisesta käsityskyvystä että mahdollisuuksista ja vastuusta vaikuttaa tapahtumien kulkuun.

Arkipäiväiseen toimintaan kuten elämän suuriin valintoihin liittyy aina omat käänköpuolensa. Tiettyjä asioita voi yrittää ennakoida, minimoida tai sietää vaihtelevalla painotuksella. Riskienhallinta näkyy jo arjessamme muun muassa yleisviisauksina ja rutiineina. Esimerkiksi sijoituksia on suositeltavaa hajauttaa: ”Älä pane kaikkia munia samaan koriin.”

Varovaisuus liikenteessä vähentää riskiä joutua onnettomuuteen. Silti riskiä ei voi koskaan poistaa aivan täysin. Jotkut asiat ovat aina oman vaikutuspiirimme ulkopuolella, mutta niihinkin voi varautua. Esimerkiksi turvavyötä tai kypärää käyttämällä voi hillitä realisoituneen riskin vaikutusta.

Epävarman tulevaisuuden kohtaaminen on ikaikainen haaste, jota on lähestytty eri aikoina eri tavoin. Pyrkimyksemme hahmottaa loputonta epävarmuuksien avaruutta sekä tunnistaa ja sanoittaa mahdollisia tapahtumia tarkoittaa, että annamme merkityksiä mahdollisuuksille ja riskeille.

Tutkimukseni keskittyy juuri tähän merkitysten antamiseen. Riskit ohjaavat elämäämme riippuen siitä, miten ymmärrämme niitä, miten otamme ne huomioon käytännössä, ja miten

siedämme niitä. Se näkyy yksilötasolla, organisaatioiden tasolla, valtiollisella tasolla ja koko ihmiskunnankin tasolla.

Olisi äärimmäisen hankalaa ymmärtää modernia maailmaa, markkinoita, organisaatioita ja yhteiskuntia ilman riskin käsitettä. Kuuluisan taloushistorioitsija ja ekonomisti Peter L. Bernsteinin mukaan riskienhallinta on suorastaan vedenjakaja ihmiskunnan historiassa modernin ja kaukaisemman historian välillä.

Kauan sitten ihmiset kohtasivat epävarman tulevaisuuden jumalten päättämänä kohtalona. Tulevaisuus näyttäytyi korkeintaan heijastuksena menneisyydestä tai oraakkeliin ja hengellisten auktoriteettien julistamana profetiana.

Muinaiset ihmiset saattoivat korkeintaan pyrkiä lepyttelemään jumalia taianomaisilla rituaaleilla. Kun sivilisaatio kehittyi, ihmiset oppivat tunnistamaan erilaisia vaaroja ja varoamaan niitä.

Vähitellen keskiajan jälkeen länsimaisen tieteen ja talouden kehittyessä tapahtui edistystä myös riskiajattelussa. Euroopassa 400–500 vuotta sitten kauppamerenkulussa keksittiin vakuuttaa valtamerirahtia. Tätä nykyä merenkulkuala tunnetaan historiassa riskienhallinnan pioneerinä.

Riskien huomioimisesta päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassa tuli ihmiskunnan keskeinen ajuri. Tänä päivänä riski on painava tekijä kaikessa taloudellisessa ja poliittisessa päätöksenteossa niin globaalisti kuin paikallistekin.

Koronapandemian aikana valtioiden poikkeuksellisia toimia ja poliittista strategiatyötä määrittä ennen kaikkea valtiotason riskiajatte-

lu. Erot saattoivat olla yllättäviä. Esimerkiksi Suomen ja Ruotsin, kahden pohjoismaisen naapurin, strategiat poikkesivat jyrkästi toisistaan.

Yhtä lailla markkinat ja talouden viitekehykset osoittavat, että riski on hinnoiteltu resurssien hintoihin. Esimerkiksi luottoluokitukset sekä yritysten ja projektien riskiasteet otetaan kääntöpuolena huomioon arvioitaessa rahoitettavien kohteiden potentiaalista tuottavuutta. Vakuutusala ja monimutkaisten rahoitusinstrumenttien kirjo havainnollistavat, että yhä suurempi määrä riskeistä voidaan vaihtaa markkinoilla tapauskohtaisesti riippuen osapuolten tarpeista ja mieltymyksistä.

Toisin sanoen riskit ohjaavat olennaisesti työnjakoa ja resurssien kohdistamista koko maailmassa. Silti riskin käsitteelle on suunnattomasti erilaisia määritelmiä sekä tutkijoiden parissa että käytännön työelämässä.

Perinteinen tekninen näkökulma tarkastelee riskejä objektiivisesti tunnistettavina syy-seuraussuhteina mitattavien muuttujien välillä. Riskejä voi tällöin hallinta analysoimalla epäsuotuisten tapahtumien todennäköisyyksiä ja tekemällä niistä suoraviivaisia johtopäätöksiä. Esimerkiksi edellä mainittu vakuutusala perustuu juuri olennaisesti tilastolliseen analyysiin.

Toisaalta sosiaalisiin suhteisiin ja kulttuuriin juurtuneet, konstruktiiiviset näkökulmat korostavat, ettei kaikkia riskejä voi muuntaa yksiselitteisesti tarkkoihin laskelmiin. Erityisesti strategiset epävarmuudet saattavat vaatia laadullisia ja intuitiivisia näkökulmia.

Jotkut riskit suorastaan ”puhutaan” todellisiksi. Niistä tulee totta, kun ihmiset jakavat henkilökohtaisia tulkintojaan ja saavat ajatuksilleen vastakaikua.

Esimerkiksi maineriskit syntyvät olosuhteissa, joita määrittävät niin kulttuuri, politiikka, asenneilmapiiri, mediaympäristö kuin erilaiset vaikuttajatkin. Tällaisista riskeistä tulee totta, kun riittävän moni ihminen alkaa uskoa niihin, pelätä niitä ja ottaa ne annettuina.

Nämä mainitun kaltaiset näkökulmat auttavat ymmärtämään riskeihin liittyviä johtamishaasteita kuten vastuuden delegointia ja riskien alkuperän hahmottamista. Uskomukset ja puhe-käytännöt vaikuttavat riskienhallintaan siinä

missä myös suoritussmittareiden ja käytettävän datan valinta sekä näiden luotettavuuden arviointi.

Johtamisen ja laskentatoimen tutkijat ovat hiljattain korostaneet, että riskistä on tullut keskeinen elementti moderneille organisaatioille. Tätä nykyä riskit avautuvat entistä enemmän strategiaa vasten, institutionaalisen uskottavuuden, maineen sekä valtasuhteiden kautta.

Tänä päivänä riskienhallinta tarkoittaa siis paljon muutakin kuin pelkkää riskien tunnistamista ja eliminoimista. Riskiajattelu kurottaa arkisten toiminnallisten ongelmien ja laadunvalvonnan prosessien yli.

Viimeaikainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan johtamismuoti Enterprise Risk Management korostaa tarvetta jalkauttaa organisaatioihin yhdenmukainen riskiviitekehys. Tämä eroaa olennaisesti varhaisemmasta riskiajattelusta, jossa riskejä tarkasteltiin erillään siiloissa toiminnallisella tasolla.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinta pyrkii siis integroimaan riskinäkökulmat ja -käytännöt olemassa olevaan strategiseen johtamiseen, raportointikäytäntöihin, suoritussmittaus- ja palkitsemisjärjestelmiin sekä organisaatiokulttuuriin. Erityisesti tässä uudessa riskiajattelussa organisaatioita ohjeistetaan muotoilemaan johdomukainen ”riskinottohalu” ja jalkautamaan se läpikotaisin koko organisaatioon. Riskinottohalu tarkoittaa, että organisaatio määrittelee suhtautumisensa erilaisiin riskeihin tavoiteltujen mahdollisuuksien kääntöpuolena.

Ajatus siitä, että organisaatio voisi muotoilla ja jalkauttaa riittävän selkeän riskinottohalun, on kuitenkin haastettu. On esitetty, että riskinottohalu jäisi lähinnä suurpiirteiseksi ja epätäydelliseksi heijastukseksi jostain paljon monimutkaisemmasta.

Käytännössä riskinottohalun jalkauttaminen tapahtuisi lukemattomien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, alttiina henkilökohtaisille ja tapauskohtaisille tulkinnoille. Riskinottohalun kiteytyy käytännössä muun muassa eettisiä ja käytännöllisiä rajanvetoja. Väitöskirjatutkimustani on motivoinut kiinnostus edellä mainittua riskienhallinnan monimutkaisuutta kohtaan.

Liikkeenjohdon ja yhteiskuntatieteiden näkökulmat riskeihin ovat kehittyneet kriiseistä toiseen. Vuoden 2008 finanssikriisi, sen

jälkeen tapahtunut Deepwater Horizonin öljynporaonnettomuus ja Fukushima ydinturma 2010-luvun kynnyksellä korostavat tätä edellä mainittua näkökulmaa.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että riskienhallinnan jalkauttaminen riippuu olennaisesti tietyistä olosuhdetekijöistä kuten kulttuurista ja keskeisten riskien luonteesta. Viimeaikainen riskienhallinnan tutkimus on laajentunut käsittelemään riskienhallinnan muodollisuuksien lisäksi improvisoituja riskikäytäntöjä. Tämän johdosta huomiota on kohdennettu yksityiskohtaisempiin tekijöihin, jokapäiväisiin rutiineihin, riskityökaluihin, diskursseihin ja muihin sosiaalisiin tekijöihin kuten tunteisiin.

Kaiken kaikkiaan tällaiset tutkimukset auttavat huomaamaan, etteivät riskit ole pelkästään irrallisia tekijöitä ympärillämme ja odottamassa vain tunnistamistaan. Riskit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä toisiinsa että meihin itseemme. Niitä muodostetaan dynaamisesti sosiaalisissa olosuhteissa.

Riskityö (engl. riskwork) on uudehko katto-käsite, jonka on tehnyt tunnetuksi London School of Economicsin professori Michael Power. Hänen mukaansa riskien käsittely organisaatioissa yhdistelee muodollista ja jalkautettavaa riskienhallintaa sekä myös epämuodollista ”improvisointia”. Nämä kaksi ulottuvuutta eivät välttämättä ole erillään toisistaan.

2020-luvun maailman järkkyminen – pandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, energiakriisi, inflaatio, korkotasojen äkillinen ja jyrkkä nousu sekä globalisaation ja globaalien talouden viilentyminen – ovat muovanneet riskien ympäristöä historiallisella tavalla. Lukemattomat globaalit ja paikalliset tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat organisaatioihin sekä yksilöihin eri tavoin. Jo viime finanssikriisin jälkeen johtavat ajattelijat muistuttivat, ettei sääntöpohjainen riskienhallinta riitä nykymaailmassa.

Tämänhetkiset olosuhteet korostavat edellä mainittua näkökulmaa entisestään. Vuoden 2022 lopulla kansainvälisissä uutisissa käsiteltiin FTX-pörssin entisen toimitusjohtajan Sam

Bankman-Friedin oikeudenkäyntiä. Rahoitusmaailman pitkän linjan vaikuttajien mukaan FTX:n, maailman suurimpiin lukeutuneen kryptopörssin, romahdus edustaa yhtä absurdeimmista tapauksista, joita he ovat koskaan todistaneet.

Tunnetun, hyvin verkostoituneen ja päällisin puolin vastuullisen, efektiivisen altruismin puolesta saarnanneen johtajan ja tämän liikekumppaneiden aiheuttamat miljardien dollarien petokset, rahanpesu ja taloudelliset vahingot olivat jotain, mitä kukaan ei osannut odottaa. Skandaali osoittaa, että vaikka nykyisin riskienhallinnan tueksi on tarjolla edistyneitä viitekehyskiä ja osaamista, niiden ihanteita ei silti aina jalkauteta käytäntöön.

Nykyväen kaoottinen riskiympäristö haastaa sekä liikkeenharjoittajat että tutkijat hahmottamaan riskejä ja niihin liittyviä johtamiskäytäntöjä entistä hienojakoisemmin. Edellä mainittu skandaali havainnollistaa myös organisaatiokulttuurin sekä yhteiskunnallisen asenneilmapiirin merkitystä riskienhallinnan kannalta.

Väitöskirjani pyrkii edistämään ymmärrystä riskien parissa työskentelystä laajentamalla fokusta systemaattisesti jalkautetusta riskienhallinnasta improvisoidumpiin käytäntöihin. Teoreettisina linsseinä hyödynnän merkitysten muodostamiseen ja antamiseen erikoistuneita sensemaking- ja sensegiving-viitekehyskiä. Ne keskittyvät mikrotason prosesseihin, joilla ihmiset muodostavat jaettuun käsityksiä ja koordinoivat yhteistyötä.

”Sanot yhtä, tarkoitat toista, merkitset kolmatta”, lauloi J. Karjalainen kappaleessaan nimeltä Runo. Kuin sattumalta kappaleen riviin kiteytyy käyttämieni viitekehysten perusajatus – erimuotoiseen informaatioon liittyvien merkitysten, mahdollisten tulkintojen ja käytännön johtopäätösten moninaisuus.

Sensemaking ja sensegiving mahdollistavat useiden olosuhdetekijöiden huomioimisen. Miten sosiaalinen ympäristö, organisaatiorenne, laskennalliset työkalut, sanasto, ammatilliset viitekehukset, mentaliteetit, narratiivit ja tunteet vaikuttavat riskikäsityksiin ja -käytäntöihin?

Tiivistelmä ensimmäisestä väitöskirjaesseeistä

Ensimmäinen esse tutkii, miten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen jalkauttaminen täydentyy improvisoidummalla riskityöllä organisaation muissa toiminnoissa – varsinaisen riskienhallintaosaston ulkopuolella. Case-organisaationa oli suomalainen pörssilistattu varainhoitoyhtiö, joka kehitti ja markkinoi sijoitustuotteita.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnustettu, että riskienhallinnan jalkauttamismalleilla on aina omat kääntopuolensa, toteutettiinpa ne joko standardisoidusti ja sääntömuotoisesti tai joustavasti ja keskustelevasti. Byrokraattinen, standardisoitu ja muodollinen riskienhallinta on verrattain joustamatonta uusia ja yllättäviä riskinäkökulmia kohtaan. Joustavampi ja keskustellevampi riskienhallintamalli puolestaan kärsii läpinäkyvyyden ja tehokkuuden puutteesta. Se on myös alttiimpi puolueellisuudelle sekä organisaatiopoliittiselle vaikuttamiselle.

Aikaisempien tutkimusten valossa ihanteet kokonaisvaltaisesta ja eheästä riskienhallinnasta ajautuisivat siis käytännössä aina kompromisseihin erilaisten hajottavien voimien välillä. Tämän seurauksena joitain riskinäkökulmia tulee aina sivuutetuiksi.

Väitöskirjaessee kartoittaa riskityön moninaisuutta case-organisaation eri kolkissa. Organisaation liiketoimintojen välisiin kytköksiin liittyvää merkitysten muodostamista tarkastellaan suhteessa keskitettyyn riskienhallintatoimintoon ja -viitekehykseen.

Essee esittää kaksi kontribuutiota. Tutkimus asemoituu aiemmassa kirjallisuudessa käytyihin keskusteluihin riskienhallinnan jalkauttamisen ”(dis)integraatiosta” ja organisaation toimintojen välisistä kytköksistä kohdistamalla enemmän huomiota muodollisten järjestelmien ja viitekehysten ulkopuoliseen riskityöhön.

Aiemmassa kirjallisuudessa riski-informaation heterogeenisyyden ja moninaisten kytkösten on nähty aiheuttavan hajaannusta riskienhallintaan. Tutkimuksessa paljastui, että nämä verrattain joustavat organisaation piirteet auttoivatkin pitämään yllä riskinäkökulmien moninaisuutta. Ne auttoivat ylläpitämään tasapainoa riskinäkökulmien välillä ja välttämään riskiajattelun

kaventumista minkään yksittäisen liiketoiminnan osa-alueen ehdoilla.

Tutkimus havainnollistaa myös systemaattisesti jalkautetun ja improvisoidun riskienhallinnan ulottuvuuksien välistä dynamiikkaa. Se osoittaa, miten polkuriippuvainen merkitysten muodostaminen toimii runkona, joka yhdenmuikaisti riskien käsittelyä muodollisen riskienhallinnan katvealueilla.

Essee avaa organisaatiohierarkian sisällä tapahtuvaa ”vaakatasoista” liiketoimintojen välistä riski-informaation vaihtamista varsinaisen riskienhallintatoiminnon ulkopuolella. Näkökulma täydentää aikaisempia riskienhallinnan tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet organisaatiohierarkian pystysuoriin vuorovaikutussuhteisiin.

Tiivistelmä toisesta väitöskirjaesseeistä

Väitöskirjan toinen esse pyrkii valottamaan monimutkaisia, kahdensuuntaisia vuorovaikutussuhteita riskityön ja emotionaalisuuden välillä varainhoidon kontekstissa. Taloudellisessa päätöksenteossa emotionaalisuutta on ollut tapana pitää epärationaalisena ja ilmeisen haitallisena tekijänä, jota tulisi hillitä. Lisäksi päätöksentekoa koskevissa laskentatoimen tutkimuksissa on ollut tapana käsitellä emotionaalisuutta joko pelkästään syynä tai seurauksena.

Tämä tutkimus laajentaa tarkastelua suoraviivaisen ja mekaanisen näkökulman ulkopuolelle. Se kiinnittää huomiota emotionaalisuuden eri ilmenemismuotoihin ja monimutkaisiin kytköksiin suhteessa varainhoidon käytäntöihin.

Esimerkiksi emotionaalisuus voi olla erotamaton osa sijoittajien riskimieltymyksiä ja suhtautumista sijoituskohteiden tuloksiin. Tämän vuoksi varainhoitajien ”rationaalinen” lähestymistapa asiakkaiden riskimieltymysten ja sijoituskohteiden sovittamiseen edellyttää muutakin kuin vain taloudellisten fundamenttien käsittelyä.

Rationaalisen taloudellisen päätöksenteon edistäminen tarkoittaa tällöin hienojakoisempaa ja tarkempaa, moninaisempaa suhtautumista varainhoidon asiakkaiden ”epärationaaliseen” emotionaalisuuteen. Kun varainhoitajat keskustelvat asiakkaidensa kanssa, heidän toiminnas-

saan yhdistyy riskityön improvisoituja muotoja varsinaisen jalkautetun riskienhallinnan lisäksi.

Essee esittää kaksi kontribuutiota aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimus havainnollistaa asiakkaan emotionaalisuuden moninaisia muotoja ja merkityksiä sekä kahdensuuntaista vuorovaikutusta varainhoitoyhtiön riskikäytäntöjen suhteen. Tällä tavoin essee vastaa laskentatoimen kirjallisuudessa viime aikoina esitettyyn toiveeseen tutkia emotionaalisuuden ja johtamiskäytäntöjen välisiä monimutkaisempia suhteita.

Empiirinen analyysi osoittaa, miten varainhoitajien riskityön taustalla oli pyrkimys ymmärtää asiakkaiden emotionaalisuutta, ja miten varainhoitajat vastaavasti pyrkivät myös eri tavoin vaikuttamaan asiakkaidensa emotionaalisuuteen. Sensemaking- ja sensegiving-näkökulmat auttoivat hahmottamaan eroja siinä, miten tilannekohtaisista informaation rippeistä muodostettiin erilaisia tulkintoja asiakkaiden emotionaalisuudesta.

Tutkimus asemoituu myös riskityötä käsittelevään kirjallisuuteen havainnollistamalla, miten varainhoitajien pyrkimykset merkitysten muodostamiseen ja niiden antamiseen asiakasrajapinnassa kytkeytyivät varainhoitoyhtiön omiin riskihuoliin. Sensemaking- ja sensegiving-näkökulmat valottavat asiakasvuorovaikutukseen liittyviä riskejä, joiden myötä varainhoitajat voidaan nähdä sekä potentiaalisina riskien aiheuttajina että riskienhallinnan avainhenkilöinä.

Kolmas essee

Kolmas essee analysoi kertomusten roolia, kun erilaiset toimijat muodostavat käsityksiään mahdollisuuksista ja riskeistä uudenlaisen hajautettujen tilikirjojen teknologian kontekstissa. Hajautettujen tilikirjojen teknologia pyrkii hajauttamaan informaation taltiointia ja hallintaa. Kiinnostus tätä teknologiaa kohtaan on kasvanut räjähdysmäisesti bitcoinin ja muiden kryptovaluuttojen myötä.

Näkemykset tämän teknologian mahdollisuuksista ja riskeistä vaihtelevat valtavasti niin akatemiassa, liike-elämässä kuin viranomaisten parissa. Toiset hahmottelevat mahdollisuuksia

muun muassa uusien hallintomallien, tietoturvan, bisnesmallien ja toimitusketjujen läpinäkyvyyden saralla. Toiset puolestaan muistuttavat kriittisemmin haasteista, joita liittyy muun muassa teknisiin järjestelykysymyksiin ja sääntelyyn.

Kertomuksiin keskittyvä näkökulma on hedelmällinen tapa ymmärtää mahdollisuuksien ja riskien välisiä kytköksiä merkitysten muodostamisessa. Kertomukset voivat yhdistää yksilön aiempia kokemuksia, havaintoja ja tietämystä johdonmukaisemmaksi punaiseksi langaksi. Kertomuksilla on voima kytkeä menneisyys ja tulevaisuus sekä abstrakti tietämys ja konkretia.

Essee esittää kaksi kontribuutiota aikaisempaan kirjallisuuteen. Löydökset paljastavat, miten kaksi vastakkaista näkökulmaa mahdollisuuksista ja riskeistä linkittyivät yleisempiin kertomuksiin.

Niin kutsuttujen intoilijoiden näkökulma kytkeytyi suureen yleistason kertomukseen, jonka taustalla oli toisiaan tukevia alakertomuksia. Ne liittyivät olennaisesti luottamuksen dynamiikan muuttamiseen vähemmän riippuvaiseksi keskitetyistä instituutioista, kohti hajautuneita verkostoja. Taustalla vaikutti myös yleistason ajatus ”disruptiivisesta megatrendistä” ja digitalisaatiosta. Intoilijoilla oli tapana korostaa mahdollisuuksia ja muodostaa riskikäsityksiä samalla abstraktion tasolla.

Vastaavasti niin kutsuttujen pragmaatikojen näkökulma edusti vähittäisempiä, arkipäiväisiä ja konkreettisia yksityiskohtia. Teknologia nähtiin lähinnä keinona parantaa luottamusta olemassa olevien osapuolten välillä sekä saavuttaa toiminnallisia parannuksia. Yhtä lailla riskejä käsiteltiin välittömien ja konkreettisten tekijöiden kautta. Pragmaatit muodostivat käsityksiään mahdollisuuksista verrattain enemmän riskien ehdoilla.

Essee asemoituu myös laskentatoimen tutkimuskirjallisuuteen, joka valottaa kertomusten roolia uskottavuuden luomisessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu kertomusten roolia riskikäsitysten muodostamisessa epävarmoissa olosuhteissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, miten kertomuksilla on pyritty puolustautumaan ja oikeuttamaan epäonnistumisiin johtaneita päätöksiä. Väitöskirjaes-

see havainnollistaa, miten kertomukset voivat tuoda uskottavuutta tietyille mahdollisuuksien ja riskien visioille sekä sivuuttaa vaihtoehtoisia näkökulmia.

Yhteenveto

Kaikki kolme esseetä pyrkivät edistämään viimeaikaisia laskentatoimen ja riskienhallinnan tutkimussuuntauksia: niin kutsuttua viestinnällistä, emotionaalista ja kerronnallista käännettä. Väitöskirjan löydökset voivat tarjota näkökulmia myös siihen, miten riskityöhön liittyviä haasteita voi hahmottaa paremmin erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa.

Esimerkiksi, ensimmäistä esseetä mukailen, riskejä käsitteleville johtajille voi olla hyödyllistä kiinnittää huomiota täydentäviin ”vaakatason” informaatiokanaviin organisaatiohierarkiassa. Toinen esseetä havainnollistaa, että riskienhallinta pelkkien sääntöpohjaisten compliance-käytäntöjen pohjalta voi rajoittaa

ymmärrystä riskeistä monella tapaa. Se voi luoda sokeita pisteitä ja altistaa jopa useampia sidosryhmiä riskeille. Kolmannen esseetä havainnot ja sensemaking-viitekehys opettavat erityisesti, että käsitykset mahdollisuuksista ja riskeistä eivät aina perustu pelkkään dataan ja laskentaan. Yleiset kertomukset voivat vaikuttaa olennaisesti siihen, miten muita informaatioelementtejä valikoidaan ja asemoidaan kokonaiskuvan luomiseksi.

Liikkeenjohtajien on hyvä kiinnittää huomiota riskeihin liittyvään kommunikointiin, tunteisiin ja kertomuksiin. Näitä tekijöitä saatetaan valjastaa joko tiettyjen näkökantojen tueksi tai niiden kumoamiseksi.

Thomas Taussin väitöskirja ”Beyond formal risk management: Sensemaking in riskwork” tarkastettiin Aalto-yliopistossa 10.11.2023. Vastaväittäjänä toimi Lukas Goretzki (Stockholm School of Economics) ja kustoksena Juhani Vaivio (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu).