

Opinnäytetyö (AMK)

Myynti- ja hankintaosaaminen

2022

Roni Laine

SISÄINEN KRIISIVIESTINTÄ YRITYKSESSÄ

– Kriisiviestintäsuunnitelma



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Myynti- ja hankintaosaaminen

2022 | 34 sivua

Roni Laine

Sisäinen kriisiviestintä yrityksessä

Opinnäytetyön aiheena oli yrityksen sisäinen viestintä, jossa paneuduttiin tarkemmin kriisiviestintään. Tarkoituksena oli tehdä kriisiviestintää koskeva suunnitelma Suomen Jalometallikierrätys Oy:lle, joka pohjautuu hypoteettisiin kriisitilanteisiin yrityksessä. Kriisiviestintäsuunnitelmalle oli selkeä tarve, koska sellaista ei ollut vielä tehty yrityksen sisällä ja se toi esiin uusia ajatuksia kriisiviestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää ja kriisiviestintää yrityksen sisällä, sekä sen eri osa-alueista. Kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta yrityksen kriisiviestintä toimii tarpeiden mukaisesti.

Asiasanat:

Opinnäytetyön lomakkeet ja mallipohjat Viestintä, Sisäinen viestintä, Kriisiviestintä

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree Programme in Procurement and Sales

2022 | 34 pages

Roni Laine

Internal crisis communication in the company

The topic of the thesis was internal company communication, which focused more on crisis communication. The intention was to make a crisis communication plan based on hypothetical crisis situations in the company. There was a clear need for a crisis communication plan as it had not yet been done within the company and it brought up new ideas for the planning and development of crisis communication in the future.

The thesis deals with internal communication and crisis communication within the company, as well as its various aspects. Based on the crisis communication plan, the company's crisis communication works according to needs.

Keywords:

Communication, Internal communication, Crisis communication

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Sisäinen viestintä	7
2.1 Osastokohtainen viestintä	10
2.2 Sisäinen tiedottaminen	11
2.3 Palaverit työyhteisössä	12
3 Yrityksen kriisitilanteet	15
3.1 Kriisiviestintä ja johtaminen	18
3.2 Toiminta kriisitilanteissa	20
4 Tapaus: Kriisiviestintäsuunnitelma SJMK Oy:lle	23
4.1 Kriisiviestintäsuunnitelma	24
4.2 Kriisin analysointi ja jälkihoito	27
5 Johtopäätös	29
Lähteet	31

Liitteet

Liite 1. Kriisitiedotemalli

Liite 2. Jälkitiedotemalli

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän vahvuudet, uhat ja heikkoudet 9

Taulukko 2. Kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä 21

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä yrityksen sisäiseen viestintään yleisellä tasolla ja sen eri osa-alueisiin. Tavoitteena on tehdä toimiva toimeksiantajan, eli SJMK Oy:n tällä hetkellä vallitsevat toimet kriisitilanteiden varalle.

Nykypäivänä yritys saattaa kohdata useitakin eri kriisiin johtavia tilanteita, joihin on syytä varautua huolellisesti.

Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Euro & talouslehden (Vanhala, J. 2020) kirjoittamaa artikkelia koronapandemiasta ja siihen liittyvistä rajoitustoimista, jotka ovat vaikuttaneet yrityksiin voimakkaasti ja nopeasti. Taloudellisten vaikutusten etulinjassa ovat yritykset, joista monien liikevaihto on laskenut voimakkaasti ja nopeasti. Tämän kaltaiset asiat altistavat yrityksiä kriiseille, joista voi selvitä toimivalla kriisitoimintasuunnitelmalla.

Toimeksiantaja on Suomen Jalometallikierrätys Oy. Aihe kiinnostaa minua, koska työskentelen itse yrityksessä sisäänostajana. Tein ensimmäisen työpäiväni yrityksessä marraskuussa 2013, joten minulla hyvä kuva yrityksen toiminnasta pidemmällä aikavälillä.

Kriisiviestintäsuunnitelman myötä SJMK saa paremman kuvan siitä, miten toimia kriisitilanteiden varalle. Pää tarkastelun kohteena näin ollen sisäisen viestinnän toimiminen kriisitilanteiden sattuessa. Yrityksellä ei ole laadittu selkeitä ohjeita kriisitilanteisiin, joten tarkoituksena on tehdä toimiva ja yleispätevä kriisiviestintäsuunnitelma.

Tämän johdosta saadaan selville kriisiviestinnän nykytilanne, miten kriisiviestintää lähdetään toteuttamaan jatkossa, sekä sen kehittämistä ja ylläpitämistä tulevaisuudessa.

2 Sisäinen viestintä

Nykyisin yrityksen viestintä- ja yhteistyökykyä pidetään arvostettuna työelämätautona. Sujuva ja tuloksellinen työskentely vaatii toimivaa vuorovaikutusta kasvokkain ja etänä. Etenkin COVID-19-pandemia on vaatinut yrityksiä kehittämään ja muuttamaan nykyisiä toimintatapojaan, jotta sisäinen viestinnän haasteista pystytään selviämään vaikeasta ajasta huolimatta.

Vielä tänä päivänäkin yrityksissä sisäinen viestintä on pitkälti yksisuuntaista ja vuorovaikutuksetonta, joten sen sisäistäminen on heikolla tasolla. Sisäisen viestinnän vaikutus asetettujen tavoitteiden toteutumiseen ja taloudellisten tulosten toteutumiseen on niin merkittävä, että sitä ei voi sivuuttaa vain olankohautuksella. Useimmiten organisaation viestintä jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat sisäinen- ja ulkoinen viestintä. Sisäinen viestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää toisaalta johdon ja työntekijöiden kesken sekä toisaalta työntekijöiden, henkilöstöryhmien, osastojen ja toimintayksikköjen kesken (Honkala, P. & Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013, 13.)

Sisäinen viestintä on ennen kaikkea tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä, mutta myös keskustelua ja ymmärryksen luomista. Lisäksi se on yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuurista, josta heijastuvat työyhteisön arvot ja historia. Sisäisen viestinnän päätavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku yrityksessä. Voidakseen hoitaa työnsä hyvin työntekijän on oltava tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstään ja yrityksen tavoitteista. Jos tarvittavaa tietoa ei saa, syntyy epävarmuutta ja huhuja, jotka voivat vaikuttaa hyvinkin kielteisesti työntekijöiden työmotivaatioon. (Juholin, E. 2013, 177.)

Onnistunut sisäinen viestintä tukee työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Kun työntekijä tietää omat työtehtävänsä ja oman merkityksensä yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamisessa, hänen on helpompi mieltää työnsä tärkeys ja siten motivoitua työskentelemään koko yhteisönsä hyväksi. Tiedon puute ja viihtymättömyys työssä kantautuvat työntekijöiden kautta myös

yrityksen ulkopuolelle, mikä taas heikentää yrityksen mainetta ja erityisesti sen työnantajakuvaa. Työnhakijat haluavat töihin yritykseen, jossa he uskovat viihtyvänsä hyvin. Kommunikointi liittyy läheisesti or lisääntymistä. Uutta tietoa ja v läheisesti organisaation oppimiseen; se voi ition tiedonmuodostusta ja tietämyksen pa tai ehkäistä organisaation tiedonmuodostusta i Uutta tietoa ja näkemyksiä syntyy siellä, missä ihmi ssä sananmukaisesti antavat ja saavat jotain set työskentelevät yhdessä, sananmukaisesti ar vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset oppivat toiuutta. Uusi tieto syntyy vuorovaikutuksessa, jossa i aminen siirtyvät usein huomaamatta esimerkiksi siltaan. Tieto ja osaaminen siirtyvät usein kuuntelemalla ja katselemalla, kun toinen tekee, puhuu tai kertoo asioita. Kokemuksia ja osaamista on monesti vaikea ”siirtää” kertomalla, jos ne ovat syöpyneet vuosien tai vuosikymmenten aikana syvälle sisäiseen tietoisuuteen. Osaamisen ja kokemusten jakaminen vaatii eräänlaista rinnalla kulkemista ja tekemistä, mihin kiireinen työrytmi ei välttämättä tarjoa mahdollisuuksia. (Juholin, E. 2009, 149.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on myös tukea johtamista. Johtaminen on pitkälti viestimistä, ja johtajan työ sisältää paljon sekä kirjallista että suullista viestintää. Johdon ja esimiesten on osattava selkeästi viestiä alaisilleen sekä koko yrityksen että eri yksikköjen ja osastojen tavoitteet. Toisaalta on myös taattava mahdollisuus siihen, että työntekijät saavat avoimesti viestiä johdolle ja esimiehelleen toiveistaan, tavoitteistaan ja mahdollisista ongelmistaankin. Kun kyseessä on pieni tai keskisuuri yritys, toimiva keskustelu työpaikalla voi olla tärkeä osa sisäistä viestintää. Viestintää hoidetaan oman työn ohella. Siitä huolimatta pienissäkin työyhteisöissä hyvä, suunnitelmallinen ja avoin viestintä on töiden sujumisen edellytys. (Honkala ym. 2013, 183.)

Viestintä ja tiedonkulku ovat asioita, jotka ovat jatkuvasti esillä. Työn tekemisen muodot muuttuvat koko ajan ja on tärkeä tukea muutoksen keskellä olevien työyhteisöjen vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on jokaisen organisaation toiminnan ytimessä ja se on sulautunut toimintatapoihin. Se on edellytys yhteisön olemassaololle ja menestymiselle. Sisäisessä viestinnässä koetaan usein ongelmaksi liika tiedon määrä ja tapa, jolla tietoa välitetään. On tärkeä

luoda ihmisille mahdollisuuksia etsiä tietoa itse, kun he sitä tarvitsevat. Oleellista ei ole kaiken tiedon jakaminen kaikille, vaan tulee punnita tiedon jakamisen ja saamisen hyödyllisyys sekä tarpeellisuus. Yrityksissä on tasapainoiltava tiedon määrän ja viestintäkanavien kanssa. Usein ihmisillä on kiire eikä heillä ole aikaa miettiä, mistä tarvittavat asiat löytyvät. Siksi on tärkeää, että sisäinen viestintä on rakennettu selväksi ja kaikilla on yhteinen ymmärrys, mistä tarvittavat tiedot löytyvät. (Farrant, J. 2003, 9.)

Sisäinen viestintä onkin avainasemassa, niin työyhteisön toimivuuden, kuin tyytyväisyydenkin kannalta. Huonosti hoidettu informaation kulku lisää työtaakkaa ja vähentää yrityksen tuloksellisuutta lähes poikkeuksetta. Kokoamastani taulukosta, joka pohjautuu (Jouany, V. 2022) kirjoittamaan artikkeliin sisäisen viestinnän haasteisiin (taulukko 1), selviää mitkä asiat ovat hyödyllisiä, uhkaavia ja haittaavia tekijöitä sisäisessä viestinnässä.

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän vahvuudet, uhat ja heikkoudet.

Sisäisen viestinnän vahvuudet, uhat ja heikkoudet		
Vahvuudet	Uhat	Heikkoudet
Lähikanavien hyödyntäminen	Puskaradio	Ei uskalleta sanoa ei
Molempiin suuntiin tapahtuva viestintä	Tiedottaminen ei ennalta suunnittelua	Palautteen antaminen hankalaa tai puuttuu kokonaan

Ongelmien tehokas ratkaiseminen	Kiireet ja poissaolot	Muutosviestintä
Lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota	Informaatio eri kielellä	Tiedottaminen vajavaista

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän vahvuudet, uhat ja heikkoudet.

Hyvä esimerkki tiedon välittämisen tärkeydestä on tilanne, jossa yrityksen vuorotyöntekijöiden työvuorot vaihtuvat. Edellisen työvuoron tekijöiden on tiedotettava vuorollaan sattuneesta seikoista, jotta seuraavaan vuoroon tulevat työntekijät kykenevät jatkamaan työtä joustavasti. Jos yrityksen työntekijät ovat epätietoisia töihinsä liittyvistä asioista, se näkyy asiakaspalvelussa ja sitä kautta myös yrityksen maineessa. Kun tutkitaan suurien yritysten informoinnin kulkua, niin useimmiten sisäinen viestintä jaotellaan kolmeen eri aiheeseen, jotka ovat yrityksen tai osaston johdon ja työntekijän välinen viestintä, yksikön tai osaston keskeinen viestintä ja kolmantena koko organisaatiota koskevattava sisäinen viestintä. (Honkala ym. 2013, 183-184.)

2.1 Osastokohtainen viestintä

Yrityksissä saattaa olla monia, eri tehtäviin suuntautuneita ja erikokoisia osastoja, esimerkiksi SJMK:ssa on arvionti, asiakaspalvelu, kaupanvahistus sekä call center.

Kriisiviestinnän tärkeänä osana on se, että osastokohtainen viestintä toimii toivotulla tavalla. Osaston sisäisellä tiedonkululla ja viestinnällä pyritään varmistamaan, että kaikki tietävät työhön kuuluvat ja vaikuttavat asiat joka tilanteessa. Useimmiten osaston omalla esimiehellä on suurin vastuu informaation toimimisesta ja onnistumisesta, niin osaston sisällä kuin osastolta johdolle ja muille osastoille. Myös jokainen yksittäinen työntekijä vastaa työhönsä liittyvästä viestinnästä ja sitä kautta töiden sujumisesta. Osastokohtaisesti tulee tiedottaa ja keskustella esimerkiksi tulostavoitteista ja niiden seuraamisesta, organisaatiomuutoksista, työtilanteesta ja työtehtävistä. Yritys on kokonaisuus, jonka kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Siksi myös osastojen välisen viestinnän onnistuminen on tärkeää yrityksen menestymiseksi. (Honkala ym. 2013, 184.)

2.2 Sisäinen tiedottaminen

Kriisien hallinnassa tiedottamisen toimiminen on avainasemassa. Tämän johdosta sisäinen tiedottaminen tulee tapahtua mahdollisimman mutkattomasti.

Yrityksen sisäisesti kulkevan informaation tärkeänä tehtävänä on pitää henkilökunta kartalla yhteisön eri tapahtumista, tiedotteista, ajankohtaisista asioista, meneillä oleviin kehitykseen, sovituihin tavoitteisiin, kerätyistä tuloksista, tuleviin muutoksiin yrityksen sisällä, ongelmatilanteista, sekä mahdollisista suunnitelmista tulevaisuudessa. Annettu informaatio organisaation asioista selventää kokonaiskuvaa yrityksestä ja sen toimista, lisää motivaatiota työntekijöiden kesken, sekä tuo positiivisia vivahteita työntekemiseen. Sisäisen informoinnin ansiosta toimitetaan työntekijöille asioita nykytilanteesta, tulevaisuuden suunnitelmista, uusista toimintatavoista sekä myös vähemmän tärkeitä asioita työntekijöille. (Siukosaari, A. 2002, 79.)

Sisäinen tiedote kertoo jostakin ajankohtaisesta tärkeästä asiasta tai asioista. Tiedotteen tulee olla asiallinen, selkeä ja helppolukuinen. Tiedote aloitetaan vastaanottajan puhuttelulla (esim. Hyvät sisäänostajat), josta näkee nopeasti

tiedotteen kohderyhmän. Puhuttelu myös lisää vastaanottajan kiinnostusta asiaan. (Honkala ym. 2013, 186.)

Jokaisen informoidun asian tai suuremman asiayhteyden tiedottamiseen olisi tärkeää asettaa muutama pääsääntöinen informointikanava. Esimerkiksi omiin työtehtäviin kuuluvista asioista kanavoi lähtökohtaisesti asiaa lähimpänä vastaava esimies tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi oma osasto. Organisaation tuloksen, sovittujen tavoitteiden ja lähitulevaisuuden suunniteltuihin informointiin luodaan yrityksen omiin tarkoitukseen vastaavat kanavat, joita ovat esimerkiksi: ylimmän johdon tai osastojen esimiesten suunnitellut tilaisuudet koko työyhteisölle, tai yrityksen omassa intranetissa järjestettävä kokous. (Juholin, E. 1999, 159.)

Tiedotteen laatijan tulee siis paneutua vastaanottajan asemaan eli lukea tiedotetta vastaanottajan silmin, ennen kuin lähettää tiedotteen eteenpäin. On hyvä kirjoittaa asioista positiivisesti ja mahdollisimman ystävällisesti. Jos tiedotteen sisällössä on vastaanottajalle negatiivisia seikkoja, esimerkiksi kärkkäitä käskyjä tai kieltoja, ne ovat perusteltava täsmällisesti. Asian ollessa iloinen huumorinkäyttö on sallittua. Tiedotteen lähettäjän yhteystiedot lisäävät tiedotteen vastaanottajakeskeisyyttä. (Honkala ym. 2013, 188.)

2.3 Palaverit työyhteisössä

Säännölliset palaverit ovat oiva keino viestiä uhista tai kriisitilanteista, joita yritys kohtaa. Palavereissa on helppo tarttua ongelmatilanteisiin, koska yrityksen eri sidosryhmät ovat läsnä tilanteessa. Usein työyhteisön palaverikäytännöt ovat muotoutuneet ja vakiintuneet vuosien saatossa. Vaikka palavereihin käytetään paljon aikaa ja niiden onnistumiseen liittyy paljon eri haasteita, palaverikäytäntöjä pysähdytään harvemmin arvioimaan ajan kanssa. (Surakka, T. 2006, 17.)

Palaverejä voidaan myös suunnitella etukäteen pidemmällekin aikavälille. Aikaväli voi olla esimerkiksi viikoista, jopa kuluvalle vuodelle. Vuosisuunnittelun tulisikin olla lähtökohta toistuvien palavereiden suunnittelulle. Vuosisuunnittelu kytkee strategisesti keskeiset asiat operatiiviseen johtamiseen (M. Kamensky 2014), ja palavereiden avulla jatkuva viestintä näistä strategisesti keskeisistä asioista voidaan varmistaa vuorovaikutteisesti sekä alhaalta ylöspäin että ylhäältä alaspäin. Tulokortin tai vastaavan seurantavälineen säännöllinen käsittely palavereissa puolestaan juurruttaa strategisesti keskeisiä asioita osaksi arjen työtä. (Surakka, T. 2006, 18.)

Palaverin ajankohdasta riippumatta siihen tulee valmistautua hyvin. Palaverin huono suunnittelu heikentää sen tehokkuutta. Ennen palaveriin saapumista kaikkien osallistujien tulisi tietää, mikä on palaverin tarkoitus ja tavoite. Palavereitten tarkoituksena on käsiteltävän asian eteenpäin vieminen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi oppimisen tai yhteistyön edistäminen ja yhteisen tiedon tuottaminen. Nämä tehtävät mielletään usein esimiehen tehtäväksi, mutta ne kuuluvat kaikille. (Taskila, V. Vuori, M. & Henner, A. 2017, 22.)

Palavereilla voi olla monenlaisia tehtäviä ja tarkoituksia. Tarkoituksen hahmotamisen on yksittäisen palaverin onnistumisen lähtökohta. Palaverien luokittelu voi auttaa hahmottamaan palaverien erilaisia tarkoituksia ja ohjaa tältä pohjalta toteuttamaan erilaiset palaverit eri tavoin. Säännöllisesti toistuvat palaverit ovat usein esimiehen johtamia ja johtamisjärjestelmää. Tämän vuoksi organisaatiossa olisi hyödyllistä pohtia, millaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä palaverit voivat palvella. Palaverit ovat yhteistyötä. Jokaisen osallisen tarpeet, odotukset, tiedot ja palavereihin liittyvät taidot vaikuttivat palaverin lopputulokseen. Palavereja ei voida enää nähdä tilanteina, joissa palaverin vetäjä runnoo läpi omat näkemyksensä. Palaverit ovat parhaimmillaan yhteistä kehittelyä, jossa jokaisen tiedot ja näkemykset muotoutuvat uusiksi yhteisiksi tiedoiksi ja näkemyksiksi. (Surakka, T. 2006, 18.)

Osallistujien välinen vuorovaikutus ja ryhmänroolit ovat olennaisia palaverin tehokkuuden kannalta. Vakituksisesti kokoontuvalla ryhmällä on yleensä

vakiinruneet roolit, jotka voivat vaatia uusiutumista. Palaverin ilmapiiriä parantavia rooleja ovat muun muassa rohkaisija, ilmapiirin keventäjä ja sovittelija. Ryhmän tehtävää edistäviä rooleja ovat muun muassa aloitteen tekijä, tietojen etsijä, järjestelijä sekä kriitikko. Tällaisten henkilöiden kanssa yhteisen sävelen löytäminen ja sitä kautta ratkaisun löytäminen ongelmiin on jouhevaa. Palaverin onnistumista häiritseviä rooleja ovat pessimisti, arvostelija, kaikkietävä, saivartelija, keskeyttäjä, dominoija ja vastarannan kiiski. (Taskila ym. 2017, 23.)

Palavereiden jälkeen olisi tärkeää vielä keskustella käsitellyistä asioista ja antaa palautetta, jotta käsiteltävät asiat ymmärretään oikein. Palaute on vastasanomaa. Sen avulla saadaan tietoa, onko sanoma mennyt perille ja onkomvastaanottaja ymmärtänyt sen ja toiminut sen mukaan. Sanoman lisäksi palautetta on mahdollista kerätä myös vastaanottajan ilmeistä, eleistä ja toiminnasta. Yhteisön sisäisessä toiminnassa palautteella tarkoitetaan yleensä johdon reaktiota henkilöstön toimintaan, mutta myös henkilöstö voi antaa palautetta johdolle tai työtoverille. Palaute voi olla myönteistä, neutraalia tai kriittistä. Etenkin kielteisen palautteen kohdalla on tärkeää, että palaute osataan muotoilla rakentavasti, jotta vastaanottaja ei loukkaannu ja ymmärtää, että palautteen avulla hän voi kehittyä ja toimia paremmin ensi kerralla. (Siukosaari, A. 2002, 68.)

3 Yrityksen kriisitilanteet

Kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja vaatii organisaation henkilökunnalta paljon. Kriisi voidaan luokitella normaalista ja arkisesta toiminnasta poikkeavaksi tilanteeksi, joka voi tulla täysin ennakoimatta, kuten esimerkiksi elävän olennon vaativa tai kuoleman vaarallisia komplikaatioita luova onnettomuustilanne, suurehkoja aineellisia tai talouteen vaikuttavia ongelmatilanteita, organisaation mainetta ja luotettavuutta uhkaava yllättävä tapahtumaketju. (Seeck, H. 2009, 5.)

Mitään parasta tai ehdotonta tapaa valmistautua ja varautua kriisitilanteisiin ei ole ennestään tehty, vaan organisaation on sovellettava itsensä ongelmiin ja kriisitilanteisiin, jotka voivat tulla yllätyksenä. Oikea soveltaminen ongelmiin lisää yrityksen lisäarvoa. Ongelmatilanteiden vallatessa riskien ottaminen organisaatiossa ei voi kutistua, koska silloin yrityksen mahdollisuus saada liiketoimintaa edistäviä mahdollisuuksia vähenee. organisaatiossa nopea toimiminen ja reagointi ongelmatilanteen tapahtuessa pakottaa aikaisemmin tehdyt tarkastuslistat ja eri sidosrymät, sekä näiden aikaisemmin määrittelyt vastuut.. Kriisiä johtavat henkilöt on kasattu eri sidosryhmien edustajista, ja jokaiselle on annettu tarkat ohjeet työtehtäviin ja vastuisiin. Kriisiä johtavan ryhmän suuruus ja toiminta on vaihteleva ongelmien ja kriisitilanteiden kuvan mukaisesti. Keskeistä kuitenkin on, että ryhmä on tottunut toimimaan toistensa kanssa tai heillä on siihen hyvät valmiudet taitojensa ja kokemuksensa avulla. Kriisijohtamisen merkitys korostuu. Sillä pyritään minimoimaan ihmismenetykset ja loukkaantumiset sekä taloudelliset ja tuotannolliset vahingot. Tavoitteena onkin palauttaa yrityksen normaali toiminta mahdollisimman nopeasti. (Paasonen, J. 2000.)

Riskien ottaminen kuuluu lähes jokaisen yrityksen liiketoimintaan jollakin tavalla. Organisaatioiden on tärkeä tiedostaa riskit, jotka voivat laukaista kriisejä. Tämä tehdään kiinnittämällä huomio kriisiin mahdollisuuksiin vallitsevien toimien johdosta ja yrittää sitä kautta pystyä välttämään kriisien syntymistä. Yritys onnistuu varjelemaan sille tärkeinä pidettyjä arvoja helpommin ennakoimalla

mahdollisiin kriisitilanteisiin ja luomalla suunnitelman kriisitilanteiden varalle. (Skoglund, T. 2004, 9.)

Kuten oikeustieteen tohtori Paasonen (J. Paasonen, 2020.) kertoo yrityksen sisäisten toimintojen ja sidosryhmien kanssa sekä selkeät vastuunjaot vähentävät kriisien vaikutusta. Toimivan organisaation ylläpitämiseksi yrityksen tulee avoimesti viestitä tilanteista ja toiminnoista sisäisesti.

Yhteiskuntavastuullinen toiminta, jossa huomioidaan ympäristölliset ja taloudelliset näkökulmat, lisäävät kriiseistä selviämistä. Myös ajan tasalla olevat kriisisuunnitelmat, mukautuminen kriisitilanteisiin ja henkilöstön kouluttaminen sekä harjoittelu kriisitilanteiden varalle lisäävät kriiseistä selviämistä.

Kriisillä on kolme ominaisuutta: se yllättää, uhkaa ja edellyttää nopeita toimenpiteitä. Organisaation kriisin aiheuttaja voi olla vakava häiriö sen toiminnoissa, esimerkiksi sellainen äkillinen ja ennakoimaton tapahtuma, joka aiheuttaa vahinkoa tai estää toimintojen valvonnan ja edellyttää välittömiä toimenpiteitä turvallisuuden takaamiseksi. Kriisitilanne saattaa olla pitkällekin etenevä tapahtumaketju, joka huomattavasti vahingoittaa yrityksen luotua julkikuvaa ja mainetta, haittaa organisaation operaatioita, vähentää sen uskottavuutta vastuullisena yhteiskunnallisena toimijana, kiristää taloudellista tilannetta, synnyttää ja vahvistaa kielteistä julkisuutta sekä murentaa työntekijöiden moraalialia ja lojaalisuutta. (Lehtonen, J. 2009, 44.)

Varsinaista kriisiä edeltää usein vaihe, jolloin on havaittavissa vihjeitä ja ennakkovaroituksia tulevasta. Samoin kuin maanjäristystä saattaa edeltää siitä varoittavia vavahduksia, työyhteisössä saattaa esiintyä tulossa olevasta avoimesta konfliktista varoittavia riitaisuuksia, luottamuskriisiä ennakoivia valituksia, tuotevirheestä varoittavia reklamaatioita tai häiriöitä prosessissa ja niin edelleen. Toinen vaihe on kriisin laukeaminen, akuutti kriisi, jonka jokin tapahtuma panee liikkeelle ja jonka seurauksena organisaatio voi saada kohtalokkaan fyysisen, taloudellisen tai emotionaalisen vaurion. Akuuttia kriisin vaihetta seuraa tyyntymisvaihe, jonka pituus, voi vaihdella parista viikosta vuosiin. Sen kuluessa negatiivisesti etenevä kriisi etenee syytöksiksi ja vastasyytöksiksi. Saatetaan järjestää mielenosoituksia, tehdään tutkimuksia ja

selvitellään oikeudellisia vastuukysymyksiä. Kaikki nämä tapahtumat ruokkivat mediaa, minkä ansiosta kriisi säilyy uutisaiheena ja julkisen mielenkiinnon kohteena. Viimeinen vaihe on kriisin 'sammuminen'. (Lehtonen, J. 2009, 45.)

Yrityksessä yllättävästi käynnistyviä kriisejä haravoidessa tulee huomioda sen erimuotoisuus arvioidessa riskejä käytettävään todennäköisyyden olettamiseen. Kriisin kitkeminen ja sen suunnitelu olisi tärkeä pohjautua todennäköisyysolettamuksen sijasta selvittämään niitä asioita, mitä voi tapahtua kaikkein pahimmanlattuisessa tilanteessa. Ennakointi karmeimpaan tapauksessa esintyviin ongelmatilanteisiin helpottaa organisaatiota päihittämään lievemmiät kriisitilanteet. (Skoglund, T. 2004, 20.)

Aihetta ei enää käsitellä mediassa eikä se enää ohjaa organisaation operatiivista toimintaa. Kriisillä on organisaation julkisuuteen kaksi vaikutusta. Niille, jotka eivät aikaisemmin ole olleet organisaation kanssa tekemisissä, se antaa aiheen organisaatiota koskevan mielipiteen muodostamiseen. Ennestään organisaation kanssa tekemisissä olleet joutuvat arvioimaan uudelleen organisaatiota koskevat mielipiteensä. Voidaan sanoa, että kriisitilanne on aina uhka ja samalla myös mahdollisuus. Kriisi voi synnyttää yritykseen negatiivisesti ajattelevien ryhmän kasvun ja aikaisemmin tukijoina toimivien luopumiseen, mutta oikealla tavalla johdettuna se kasvattaa yhteisön luottamusta ja eri sidosryhmien sulautumista organisaatioon. Yleisön mielipiteet asettuvat asian puolelle tai sitä vastaan herkimmin kriisin alkuvaiheessa, jolloin asia on vielä jäsentymätön eikä tarjolla ole vielä selkeää tai kattavaa näkökulmaa asiakokonaisuuteen. Tässä vaiheessa mielipiteiden muodostumiseen ja vahvistumiseen vaikuttavat organisaation tapahtumat ja osapuolten teot, erityisesti julkiset kannanotot ja organisaation osallistuminen julkiseen keskusteluun. Akuutin kriisivaiheen lopussa yleisön mielipiteet ovat jäsentyneet ja vahvistuneet, joten niihin on hyvin vaikea vaikuttaa. Yleisön alkumielipide on saattanut muuttua asenteeksi sitä mukaa kun tämä on käyttänyt sisäisessä dialogissaan kriisijulkisuuden tapahtumia sitä vahvistamaan. On tavallista, että henkilö, joka tekee jonkin käyttäytymisvalinnan emotionaalisiin perusteisiin, valikoi

ratkaisunsa jälkeen tapahtumista sellaista informaatiota, jota hän voi käyttää sisäisenä oikeutuksena tekemälleen ratkaisulle (Lehtonen, J. 2009, 45.)

3.1 Kriisiviestintä ja johtaminen

Kriisistä informoiminen luokitellaan turhan useasti ainoastaan kriisitilanteissa käytettäväksi viestien kanavoimiseksi. Olisi luontevampaa keskustella kriisin aikaisesta johtamisesta, johon viestintä sisältyy. Siihen voidaan sisällyttää kolme erilaista tapahtumaa, jotka ovat: kriisitilanteisiin valmistautuminen, kriisitilanteen vallitessa olevat toimet, sekä viimeisenä kriisitilanteen jälkihoito. Valtaosa organisaatioiden kriiseistä on itse aiheutettuja, ja ne johtuvat harkitsemattomasta toiminnasta ja viestinnästä tai sen puutteesta. Viestintä kriisin aikana perustuu samoille valinnoille, joita tehdään viestintästrategian yhteydessä. Sieltä tulevat viestinnän periaatteet, sidosryhmät ja vastuut, jotka pätevät myös kriisissä. Silti poikkeustilanne vaatii joitakin tarkempia määrittelyjä. (Juholin, E. 2013, 367.)

Karhu & Henriksson (2008) varoittavat kriisiviestintäsuunnitelmia monista karikoista, kuten liiasta teoreettisuudesta, liiasta yksityiskohtaisuudesta, liiasta suppeudesta tai vanhentuneelta aineistosta. Ongelmia syntyy, jos sovitut toimenpiteet ovat rakennettu ennen nykyistä online-aikaa, joka vaatii ympärivuorokautista toimintavalmiutta. Hankaluutta aiheutuu myös siitä, sovitut toimenpiteet ovat rakennettu valmiiksi luodun muotin sisään, joka ei vastaa organisaation toimia. Kriisissä toimimista hankaloittaa, jos ohjeita ei koskaan testata käytännössä.

Kriisitilanteissa johtamista, sekä siinä käytävää kriisiviestintää ei kannatta erkaannuttaa toisistaan. Kriisitilanteissa informointi on yksi tärkeimmistä osa-alueista, joita johtamisen myötä voidaan harjoittaa kriiseissä. Kriisitilanteissa johtaminen on asioiden päättämistä, ja sen pohjana on ajankohtainen tilannekuva, joka muodostuu tuoreimmista tilannetiedoista. Jos tuoreinta informaatiota kriisitilanteesta ei ole asiaa johtavien ulottuvilla tai jos he eivät

kykene viestimään vaarassa oleville, on kriisinhoidon hankalaa toimia onnistuneesti. Informoiva viestintä ovat pelastustoimien kanssa tärkeässä asemassa onnistuneessa kriisinhoidossa ja usein unohtuu myös se, että kriiseissä pitää muistaa informoida myös koko organisaatiolle ja sen sidosryhmille ongelmien tilasta. (Coombs, T. 2007.)

Kriisitilanteissa johtamista ja normaaliajan johtamista ei pidä erkaannuttaa toisistaan. Normaalitilanteessa johtaminen ja johtamistapa luovat pohjan kriisi ja ongelmatilanteissa johtamiselle. Kriisitilanteiden johtamiseen on tarjolla monia erilaisia teorioita ja valmiiksi luotoja muotteja, joiden johdosta vallitsevaa kriisitilannetta ja ongelmatilannetta haravoidaan ja siihen ennakoitaan. Kriisijohtamisessa käytetään yleisesti kolmen vaiheen mallia: varautuminen kriiseihin, joita yritys saattaa kohdata, äkillisesti syntyvään kriisitilanteeseen reagoiminen ja lopuksi kriisin jälkeinen tilanne. Niin sanottuun ennakointivaiheeseen kuuluu useita eri vaiheita, kuten: kriisisuunnitelman luominen, työntekijöiden valitseminen ja mahdollinen koulutus tehtäviin, kriisiinformoinnin luominen, portfolio kriisitilanteisiin soveltaminen, sekä mahdollisten harjoitteluiden tekeminen ja toteutus. Kriisien sattuessa tärkeää on esimerkiksi suunnitelmien toteuttaminen, pitkälle jatkuva tapahtumakuvan ylläpito sen mukaan soveltaminen, sekä aktiivinen informointi eri sidosryhmien ja kriisitilanteen kuuluneiden kanssa. Kriisitilanteen viimeisessä kohdassa olisi suotavaa tarkastella vallalla olevan kriisin kulkua. Kriisitilanteen eri osa-alueet pakottavat erilaiseen johtamiseen tilanteesta riippuen. Johdossa olevan vastuullisuudet lisääntyvät ja siinä vaaditaan proaktiivisuutta, koska vastuuhenkilön tarvitsee pystyä tunnistamaan ja reagoimaan varoitussignaaleihin. (Seeck, H. 2009, 8.)

Kriisi voi olla tilanne, joka voi iskeä organisaation toimintaan yllättäen. Joissain tilanteissa ennusmerkit ovat nähtävillä ja tilanne kärjistyy vaiheittain pahempaan suuntaan. Voidaan ajatella, että normaalitilanteessa organisaatio elää sopusoinnussa sidosryhmiensä kanssa. Joskus tilanteissa muodostuu erimielisyyksiä, mutta ne saadaan usein sovittua ja tilanne palautuu normaaliin.

Toisinaan erimielisyyden tila jatkuu ja siitä voi seurata konfliktitilanne.
(Skoglund, T. 2004, 32.)

Kriisin hallitseminen eri yrityksiä tarkemmin katsottaessa olisi hyvä tiedostaa, mitä kriisitilanteista vastuussa olevan työtehtävät sisältävät. Työnkuva on tosi paljon poikkeava, jos se sisältää varoitussignaalien hahmoittamista ja siihen varautumista tai jos se merkitsee ainoastaan tositilanteessa reagoimista kriisitilanteen jo puhjettua. Kriisitilanteiden erilaiset osa-alueet pakottavat myös käyttämään erilaisia viestintätapoja. Kriisitilanteen akuutissa tilanteessa eri osastot joutuu selvittämään ja kaivamaan tietoa siitä, miten kriisitilanne mahdollisesti koskettaa heitä ja miten kriisiltä voidaan välttyä. Kriisitilanteen pitkittyessä vaaditaan informointia siitä, mitä vielä on tehtävä ja miten se tehdään. (Seeck, H. 2009, 7.)

Miten on mahdollista havaita, onko kriisitilanteessa toimittu oikein ja onko kriisijohtamisessa onnistuttu vai missä menttiin pieleen? Lopullinen tulos ei ole ikinä ainoastaan täysin onnistunut tai epäonnistunut. Tämän sijasta se on yhdistelmä eri tilanteissa oikein toimimisesta ja myös epäonnistumisia tietyissä asioissa. Tärkeää tässä on se, että kriisitilanteen suuruteen, arvaamattomuuden, harkittujen päätöksiä ja toimintojen määrän vuoksi ainutkaan yritys ei voi kohdata kriisitilannetta tavalla, joka olisi mennyt kokonaan onnistumisen puolella tai epäonnistunut totaalaisesti Ennen kuin kriisitilanteeseen johtava asia käynnistyy, niin organisaatio vastuuhenkilöt hahmoittaa, mitkä asiat ovat potentiaalisia riskinaiheuttajia. Asiaan vaikuttaa paljon johtohenkilöiden taito, sekä heidän motivaatio ja kiinnostus kartoittaa kriisitilannetta ennakkoon. (Seeck, H. 2009, 9.)

3.2 Toiminta kriisitilanteissa

Kriisijohtamisen arviointimallitaulukko kertoo kriisijohtamisen erilaisia ominaisuuksia ja sen osalta kohdan, johon analyysin mukaan yritys kuuluu. Tämä luo selkeän kuvan siitä, mitä kriisitilanteen toimissa tehtiin oikein ja missä

taas löytyi mahdollisia ongelmakohtia. Taulukko rakentaa pohjan kriisitilanteista selvimiseen, jotta tulevaisuudessa kriisitilanteen sattuessa virheitä ei tehdä uudestaan.

Sisältö	Esimerkkejä
Varautuminen	
1. Kriisityypit, joita organisaatio saattaa kohdata	Onnettomuudet, henkilöstökriisit, johtamis- ja muut sisäiset kriisit, maine- ja luottamus-, talous-, toimiala- tai maailmanlaajuiset kriisit
2. Viestinnän periaatteet	Oma aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, vastuullisuus ja inhimillisyys
3. Kohde- ja sidosryhmät	Henkilöstö, asiakkaat, media
4. Julkisuus	Sisäinen julkisuus, verkkojulkisuus (avoin ja rajattu), mediajulkisuus, asiakasjulkisuus
5. Vastuussa olevat henkilöt	Ylin johto, muu johto, esimiehet, asiantuntijat, viestintä
Toiminta	
6. Toimiminen kohta kohdalta	Kriisitilanteen tunnistamisesta sen alkamiseen, tilanteen pitkittymiseen ja viimeisenä jälkihoito
7. Ohjeet ja informointi	Kirjallinen tiedote, infotilaisuus, internetyhteys, soitto puhelimitse, kokous
Tukimateriaali	
8. Aineistot	Missä saatavilla, kuka vastaa päivittämisestä

Kriisitilanteen jälkihoito aloitetaan välittömästi kriisitilanteen loputtua. On erittäin suotavaa, jotta kriisi voidaan käsitellä ja analysoida sen loputtua. Kriisitilanteen

loputtua tunnistetaan kaikki mahdolliset erheet, joita organisaatio on mahdollisesti tehnyt ja tartutaan tunnistettuihin puutteisiin seuraavaan kriisiin vuoksi. (Karhu & Henriksson 2008, 94.)

Kyseinen havainnointi lisää aktiivista tarttumista tulevaisuuden riskitilanteiden varautumiseen, uusien kriisitilanteiden varoitussignaalien lukemiseen, niiden suunnitteluun sekä tosi tilanteessa oikein toimimiseen ja kriisitilanteen jälkihoitoon. Kriisitilanteen johtaminen ei tämän johdosta käynnisty vasta kriisitilanteen aktivoituessa, vaan se on aktiivista, hyvin suunniteltua toimimista ennen kriisitilannetta, sen ollessa vallassa ja myös sen loputtua. Tämän tyyppinen toimintatapa tarvitsee erityisen paljon tietoa ja taitoa johdolta ja kriisinajan jäseniltä. (Seeck, H. 2009, 5.)

Kriisitilanteen loputtua on havainnoitava kaikki ne erheet, joita on mahdollisesti tehty ja näin ollen korjataan tunnistetut puutteet heti kriisin loputtua. (Karhu & Henriksson 2008, 94.)

4 Tapaus: Kriisiviestintäsuunnitelma SJMK Oy:lle

Osa tästä tapauksesta on tehty toiminnallisena. Tässä kohdassa esitellään toimeksiantaja. Suomen Jalometallikierrätys Oy on nimensä mukaan jalometallien kierrätysyritys. SJMK Oy Tarjoaa asiakkailleen kierrätysratkaisut eri muodoissa oleville jalometalleille. Yritys ostaa pääasiassa kultaa kierrätyskäyttöön, mutta myös hopea, platina ja palladium ovat ostettavissa.

Yritys toimittaa romukullan sekä muut jalometallit K.A.Rasmussenille, joka jalostaa romukultaesineet puhtaaksi 24K (999.9) kullaksi. Kulta myydään sekä puolivalmisteena että raaka-aineena takaisin markkinoille muun muassa kultasepille, koruteollisuuteen ja hammaslääketieteen käyttöön. (SJMK)

Yrityksessä on eri osastoja, joiden välillä viestinnän on tärkeä toimia. Osastoja ovat muun muassa arviointi asiakaspalvelu, arviointi, johto, kaupanvahvistus sekä sisäänosto.

Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Malagassa ja Turussa. Kaikki esineet arvioidaan Turun toimipisteessä.

Palvelu toimii pääsääntöisesti arvopussimenetelmällä. Asiakkaalle lähetetään materiaali, joka sisältää: arvopussin, johon arvoesineet laitetaan, sopimusasiakirjan, johon asiakas täyttää yhteystietonsa, sekä vahvistetun turvakuoren, johon lähetys pakataan. SJMK kehottaa ohjeissaan asiakasta dokumentoimaan lähetettävät arvoesineet esimerkiksi valokuvaamalla. Lähetys on vakuutettu aina 3000 euroon asti ja vakuuttajana toimii If-vakuutusyhtiö.. Tarvittaessa vakuutuksen summaan voidaan nostaa, jos asiakas näkee sen tarpeelliseksi.

Lähetysvalmis kuori palautetaan Matkahuolto Oy:n noutopisteeseen, josta asiakas saa itselleen tositteen lähetyksestä. Lähetyksestä on maksettu postitus- ja vakuutuskulut SJMK:n puolesta, joten palvelun käyttö on asiakkaalle maksutonta.

Lähetys saapuu Turun toimipisteen arviointikeskukseen noin 2-3 arkipäivän kuluessa ja se arvioidaan heti samana päivänä. Asiakas saa tekstiviestitse ilmoituksen, että lähetys on saapunut ja arvioinnissa. Saman päivän aikana kaupanvahvistaja soittaa asiakkaalle tarjouksen lähetetyistä arvoesineistä. Mikäli asiakas hylkää tarjouksen, niin esineet palautetaan maksutta takaisin. Asiakas voi myös halutessaan myydä osan lähettämistään esineistä ja tarjouksesta poistetut esineet palautetaan protokollan mukaan. Asiakkaan hyväksyessä tarjous, niin sovittu rahasumma maksetaan saman päivän aikana asiakkaan ilmoittamalle pankkitille. Jalometallit päätyvät tämän jälkeen sulatukseen ja uusiokäyttöön useisiin eri tarkoituksiin.

4.1 Kriisiviestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma kriisiä varten pitää rakentaa oman yrityksen näkökulmasta ja juuri sen vaativiin asioihin. Suunnitelmaa aloittaessa suositaan hyödyntämään moninaisia muotteja, mutta ne eivät saa ohjata suunnitelmaa liikaa. Käytän kriisiviestintäsuunnitelman pohjana teoriaosuudessa esittämäni (Juholin, E 2013, 374) taulukkoa, joka sisältää kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä. Nämä elementit on mukailtu vastamaan SJMK:n mahdollisia poikkeustilanteita. Kohdat 1-5 (Taulukko 2) ovat kriisiin valmistavaa perustyötä. Kohta 6-7 kuvaa toimintaprosessia, ja kohdassa 8 on esillä kriisin keinovalikoimaa ja ohjeistamista.

Kuten edellä olevasta taulukosta selviää, niin kriisejä ja poikkeustilanteita on monia erilaisia, joita tässä tapauksessa SJMK voi kohdata. Käyn läpi taulukon 2 kohdasta 1 esimerkkejä kriisityypeistä ja mitä ne voivat pitää sisällään. Lievemmästä päästä ovat henkilöön kohdistuneet, eli esimerkiksi pienet ruhjeet tai muut sellaiset ovat harvinaislaatuja ja ei niin usein tapahtuvia verrannollisesti pieniä tilanteita. Enemmän vaaralliseksi luokiteltavia henkilöön kohdistuvia kriisejä ovat työpisteellä tapahtuvat vakavat sairaskohtaukset tai ambulanssia ja sairaalan hoitoon vievät vaarantilanteet. Kuolemaan johtavat tapaukset lasketaan vakaviin henkilöön kohdistuviin onnettomuuksiin ja voivat

johtua edellä mainitusta sairaskohtauksista, joten niidenkin mahdollisuus on hyvä tiedostaa. Tulipaloihin, sähkökatkoihin ja vesivahinkoihin esimerkiksi työtai taukotiloissa on varauduttava huolella ja tiedostaa miten ongelma ratkaistaan, sekä kehen ollaan yhteydessä. Talouskriiseihin luokitellaan esimerkiksi asiakaskato. Maailmanlaajuisiin kriiseihin, kuten COVID-19 voidaan varautua etätyömahdollisuudella, jolloin vältetään sairaspöissaoloilta tehokkaasti. Uusien asiakkaiden tavoittelu, sekä kaupanvahvistus onnistuu internetin välityksellä. Asiakaspalvelu- ja arvointiosaston läsnäolo toimistolla on pakollinen työnkuvan johdosta. Mainekriiseihin voidaan luokitella SJMK:n imagoa riskeeravat tapahtumat, kuten väärää tietoa sisältävät kirjoitukset, väärää tietoa antavat uutisvirrat, vääränlainen informaatio, sekä julkisesti tehdyt valitukset ja muut reklamaatiot. Imagoon vaikuttavia kriisejä voivat olla mahdollisesti internetin foorumeille lähetetty julkinen päivitys, jossa saatetaan moittia tai vääristellä organisaation toiminta tapoja. Valheelliset huhut ja faktaa sisältämättömät uutiset kriisin jälkeen voivat mahdollisesti haitata ja lisätä ongelmia yrityksen toimiin jatkossa.

Kriisitilanteiden käsittely palaverissa on tehokasta ja se on suotavaa tässäkin kriisuunnitelmassa, koska työyhteisö on läsnä tilanteessa. Jos käsiteltävä asia on jonkun osallisen mielestä epäselvä tai vaatii muuten lisäselvitystä, niin siihen voidaan puuttua tehokkaasti.

Suomen jalometallikierrätyksellä on ollut jo vuosikausia tapana pitää päivittäin palaveri työntekijöiden kesken. Palaverissa käsitellään usein ajankohtaisia aiheita tai asioita, jotka tulevat muuttumaan jatkossa. Palaverien yhteydessä on SJMK:n tapauksessa luontevaa siis ottaa esille poikkeus- ja kriisitilanteet,

Tässä kohtaa teksiä selviää, miten kriiseissä toimitaan oikein ja kuka tai ketkä ovat vastuussa informoinnista. Riippuen kriisin laadusta ja suuruudesta, on sille erilaiset toimenpiteet.

Kriisitilanteen tai mahdollisesti sellaiseksi syntyvän ongelman ensimmäisenä huomannut työntekijä on vastuussa tilanteesta ilmoittamisesta ensisijaisesti työpaikalla helppöiten tavoiteltavalle esimiehelle. Kuten Karhu & Henriksson

(2008) aikaisemmin tekstissä toteaa, niin Ilmoitus on tehtävä mahdollisimman ripeästi, jotta asiaan voidaan tarttua pikaisesti. Tilanteessa pitää olla varma siitä, että informaatio kulkee perille asti ja pidettävä muita asiaa koskevia henkilöitä ajan hermolla ongelmasta.

Informaation saanut esimies informoi arvioi tilanteen luonteen, jonka jälkeen tiedottaa asiasta muille työntekijöille. Kriisin sattuessa tarvitsee havainnoida sen laajuutta ja kenelle tai mille osastolle ongelma ilmoitetaan

Kriisitilanne saattaa olla luonteeltaan SJMK:n sisäinen kriisi, jolloin riittää, että informaatio kulkee sisäisille kohderyhmille kuten: asiakaspalvelulle, arviointikeskukseen kaupanvahvistukseen, muulle johdolle ja sisäänostajille. Kriisitilanne voi olla myös laajempi, jolloin asiasta tulee tiedottaa myös ulkoisille kohderyhmille, kuten asiakkaille. Olennaista on kuitenkin tiedottaa tapahtuneesta oikeita henkilöitä, eli heitä, joita ongelmatilanne koskettaa ja jotka ovat osallisia kriisitilanteessa tai joiden olisi tärkeä tietää asiasta.

Kriisiviestinnässä käytettävät kanavat ovat käytännössä samoja kuin SJMK:n nykyisinkin käytettävät normaalit viestinnän kanavat. Kriisiviestinnässä käytettäviä kanavia ovat intranet, puhelin(soitto), sähköposti, yrityksen kotisivut ja WhatsApp-sovellus.

Viestintäkanavat valitaan kriisitilanteen koon ja tärkeyden, sekä informoitavien kohderyhmien mukaan. Jos asia on erittäin kiireellinen tai mahdollisesti vakava, kuten onnettomuuksissa ja sairaskohtauksissa otetaan yhteys ensiapuun luonnollisesti nopeinta mahdollisinta reittiä, eli puhelimitse. Sähköpostia käytetään pääsääntöisesti kriisistä tiedottamiseen SJMK:n yhteistyökumppaneille sidosryhmille, kun tiedotettava asia on vähemmän kiireellinen. Intraa käytetään kriisiviestinnän sisäisenä kanavana, kun esimiesten ja muun ylemmän johdon on tarkoitus informoida kriisitoimintaohjeita ongelmassa oikein toimimiseen. Mediatiedotteen tekeminen tai julkisentiedotustilaisuuden tekeminen on hyvin epätodennäköinen vaihtoehto, mutta voi tulla kyseeseen silloin, kun kyseessä on laajemmin esimerkiksi alaa tai mediaa kiinnostava kriisitilanne.

4.2 Kriisin analysointi ja jälkihoito

Kriisitilanteissa jälkihoidon tärkeinä osa-alueina ovat kriisitilanteen analysointi ja tarkastelu. Näitä käyttäessä SJMK kykenee tehostamaan toimintatapojaan kriisin sattuessa ja ennakoimaan tulevaisuudessa kriisitilanteiden alkamista. Jälkihoidon ollessa käynnissä SJMK:n ylimmän johdon ja kaikkien osastojen sopisi käydä läpi seuraavanlaisia kysymyksiä ongelmatilanteen koosta riippuen: miksi kriisi syntyi ja mitkä asiat siihen vaikuttivat? Havaittiinko kriisi tarpeeksi aikaisin ja olisiko se voitu estää jollain tavalla? Miten kriisiviestintä toimiko kriisiviestintä johdonmukaisesti ja ennalta sovitulla tavalla? Oliko viestinnässä puutteita ja tartuttiinko niihin? Käynnistykö tiedottaminen kriisistä nopeasti? Toimiko sidosryhmien välinen viestintä tarkoitetulla tavalla? Jos kriisitilanne on laajudeltaan tarpeeksi suuri, niin SJMK:n tarvitsee myös miettiä myös seuraavia asioista: miten medialle informoitiin asiasta ja mitä kautta? Miten median esittämät kysymykset ja tiedotus ylipäättänsä tehtiin? Havaittiinko julkisessa mediassa mahdollisesti huhuja tai muita vastaavia tilanteesta? Vaikuttiko kriisi SJMK:n maineeseen? Mitä kriisistä voidaan oppia tulevaisuutta ajatellen?

Kriisitilanteen jälkeen on havaittava kaikki tehdyt erheet, joita on mahdollisesti tehty ja puututtava havaittuihin puutteisiin välittömästi kriisiin johtaneen tilanteen loputtua, kuten Karhu & Henrikkson (2008) toteaa.

Tiedottaminen ja informointi kriisitilanteen loputtua on aina tehtävä. Informointi asiasta voi olla esimerkiksi jälkitiedote, jossa todetaan: miten kriisitilanteessa on toimittu ja mitä organisaatio on havainnut kriisitilanteesta, sekä miten tulevaisuudessa voidaan ennakoida vastaavia ongelmatilanteita tehokkaasti.

Kriisitilanteiden jälkihoito palaverissa on tehokasta, koska työyhteisö on läsnä tilanteessa. Jos käsiteltävä asia on jonkun osallisen mielestä epäselvä tai vaatii muuten lisäselvitystä, niin siihen voidaan puuttua tehokkaasti.

Suomen jalometallikierrätyksellä on ollut jo vuosikausia tapana pitää päivittäin palaveri työntekijöiden kesken. Palaverissa käsitellään usein ajankohtaisia

aiheita tai asioita, jotka tulevat muuttumaan jatkossa. Näin kaikilla sidosryhmillä on selkeä kuva vallalla olevista tilanteista.

Kriisiviestintäsuunnitelma on pidettävä toimintakykyisenä ja päivitetynä.

Huolehtiminen on erityisen tärkeää tulevien ongelmien kannalta ja se on hyvä pitää kaikilta osa-alueilta ajan tasalla, sekä tarvittaessa muuttaa vastaamaan vaadittuja tarpeita.

SJMK:n henkilöstö on asianmukaisesti koulutettu toimimaan kriisiviestintäsuunnitelman mukaisesti ja heidän osaamistansa päivitetään säännöllisesti. SJMK huolehtii, että jokainen työntekijä on tietoinen, miten kriisitilanteissa toimitaan ja että he ovat perehtyneet yrityksen kriisiviestintäsuunnitelmaan.

5 Johtopäätös

Kriisiviestintäsuunnitelman alussa kannattaa esitellä muutamia todennäköisyydeltään suurimpia kriisityyppejä ja ottaa kantaa siihen, mikä omassa organisaatiossa yleensä ottaen määritellään toimenpiteitä vaativaksi kriisiksi.

Kriisityyppejä ovat esimerkiksi eri laajuiset onnettomuudet, ihmisiä koskevat vahingot, kuten erilaiset tapaturmat ja sairaskohtauksesta johtuva kuolema, kilpailevien yritysten toimintatavat, toimintaan vaikuttavat häiriötilanteet, sekä yrityksen talouteen vaikuttavat kriisit.

Kriisiviestintäsuunnitelmaa laatiessa on helppo sortua liialliseen yksityiskohtaisuuteen, jolloin suunnitelmasta tulee niin pitkä, ettei se ehdi kriisitilanteessa edes latautua auki. Tehdessäni kriisiviestintäsuunnitelmaa minun piti huomioida, että kriisit myös vaihtelevat joka kerta, joten suunnitelma elää ja täsmentyy jokaisen kriisin kohdalla. Myös liiallista teoreettisuutta tulee varoa. Nyrkkisääntönä voi pitää, että mitä konkreettisempi ja ytimekkäämpi suunnitelma on, sitä parempi.

Konkreettisuus helpottaa myös suunnitelman jalkauttamista ja sen omaksumista. Uusi suunnitelma tulee saada koko henkilöstön tietoon. Tässä voi apuna käyttää esimerkiksi palaveria, jossa käsitellään suunnitelman sisältävät asiat. Tämä onkin aktiivisesti käytössä SJMK:ssa, joten sitä on helppo hyödyntää informoitaessa.

Suunnitelmaa myös aika ajoin testata esimerkiksi jotakin uhkakuvaa simuloivissa harjoitustilanteissa. Se voi olla yksinkertaisimmillaan esimerkiksi työpaikalla suoritettava paloharjoitus. Suunnitelman puutteet, kun on tositilanteen sijaan mukavampi huomata harjoituksessa.

Tavoitteena oli luoda toimiva viestintäsuunnitelma useiden eri kriisitilanteiden varalle, joita yritys voi kohdata. Asia vaatikin paljon tarkastelua eri kriisitilanteita varten. Tarkoituksena oli kuitenkin pitää suunnitelma selkeänä ja lyhyenä, jotta kaikki työntekijät sisäistäisivät tarvittavat asiat. Kriisitoimintasuunnitelma

antaakin SJMK:lle ja sen työntekijöille ohjeet ja valmiudet toimia yrityksen toimialaa lähinnä koskevien kriisien varalle.

Lähteet

Coombs, T. 2007. Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, and Responding. Thousand Oaks.

Farrant, J. 2003. Internal Communications. Thorogood Publishing.

Honkala, P. & Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki - Työyhteisön viestintä. Edita.

Jouany, V. 2022. 10 Shocking Internal Communications Stats You Can't Ignore. Viitattu 25.4.2022. <https://haiilo.com/blog/10-shocking-internal-communications-stats-you-cant-ignore/>

Juholin, E. 2013. Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland.

Kamensky, Mika. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum.

Karhu, M & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit - käytännön kriisiviestintäopas. Management Institute of Finland.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Mainostajien liitto.

Paasonen, J 2020. Kriisijohtaminen ja -viestintä - miten johtaa kriisitilanteessa? Viitattu 16.5.2022. <https://jyripaasonen.fi/kriisijohtaminen-ja-viestinta-miten-johtaa-kriisitilanteessa/>

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tampereen yliopistopaino Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino.

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta - Johtajuus ja viestintä. Tietosanoma.

Suomen Jalometallikierrätys Oy verkkosivut. Viitattu 26.4.2022.
<http://korutrahaksi.fi/>

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Edita Publishing Oy.

Taskila, V. Vuori, M. & Henner, A. 2017. Palaveri - Tärkeä osa röntgenhoitajan työtä.

Vanhala, J. 2020. Yritysten maksuvaikeudet koronapandemiassa – laskelmia yritysaineistolla. Euro & Talous 1/2020. Viitattu 1.6.2022.
https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/17009/eurotalous_2020_01_Vanhala.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liitteet

Liite 1. Kriisitiedotemalli

Tiedotteen otsikko

päivämäärä

Kerrotaan mitä asia koskee.

Asiassa tulee esille tarkat tiedot tapahtuneesta.

Tärkeimmät tiedot on selvittävä tekstissä, kuten: mitä, missä, milloin, kenelle, miksi.

Onko tapahtumalla mahdollisia seuraamuksia?

Miten tästä jatketaan ja annetaanko asiasta vielä lisätietoa?

Tiedotteen laatijan tiedot ja yhteystiedot:

Yhteyshenkilön nimi:

Organisaatio:

Puh:

Sähköposti:

Allekirjoitus ja nimen selvennys:

Liite 2. Jälkitiedotemalli

Tiedotteen otsikko

päivämäärä

Pureudutaan kriisiin ja käydään läpi miten kriisitilanne hoidettiin.

Käydään läpi mistä asioista opittiin ja miten jatkossa vastaaviin tilanteisiin reagoidaan.

Miten tapahtuneen kaltaisia kriisitilanteita voidaan jatkossa välttää ja mahdolliset toimenpiteet, joita on aloitettu tekemään.

Tiedotteen laatijan tiedot ja yhteystiedot:

Yhteyshenkilön nimi:

Organisaatio:

Puh:

Sähköposti:

Allekirjoitus ja nimen selvennys: