



# Kohti onnistunutta kriisiviestintää Laurea- ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa

Niina Leppä

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Kohti onnistunutta kriisiviestintää Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa**

Niina Leppälä  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2023

Niina Leppälä

**Kohti onnistunutta kriisiviestintää Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa**

Vuosi 2023 Sivumäärä 54

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajana olleen Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta Laureamkon viestintää luomalla kriisiviestintäsuunnitelma, prosessikuvaus kriisiviestinnästä sekä jalkauttamissuunnitelma. Vaikka toimeksiantaja monilta osin oli kiinnittänyt huomiota toiminnassaan turvallisuuteen, ei sillä ollut olemassa erillistä kriisiviestintäsuunnitelmaa ja mahdollisia tilanteita tukemaan tarkoitettuja työkaluja. Näin ollen mahdollisessa kriisitilanteessa viestintä olisi pohjautunut yksittäisten ihmisten asiantuntemukseen aiheesta sekä sidosryhmiltä saatavissa olevaan tukeen. Opiskelijakunnan kaltaisessa organisaatiossa lisähaastetta tuo vuoden aikana vaihtuvat luottamustoimijat, jotka ovat omalta osaltaan tärkeässä roolissa kriisiviestintäprosessissa.

Tietoperustassa käsiteltiin mainetta yleisesti sekä maineenhallinnan näkökulmasta, minkä jälkeen siirryttiin käsittelemään viestintää. Viestinnän yhteydessä käytiin läpi viestinnän lähtökohtia erityisesti yhteisö- ja työyhteisöviestinnän näkökulmista. Lopuksi teoriaosuudessa käsiteltiin kriisiviestintää. Kriisiviestinnän yhteydessä käytiin läpi viestinnän roolin lisäksi kriisin syntyä, jotta erilaisia kriisitilanteita voitaisiin välttää. Kehittämistyöhön valikoitui konstruktii-  
vinen lähestymistapa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi opiskelijakunnan erityispiirteet huomioiva kriisiviestintäsuunnitelma. Suunnitelma itsessään pidettiin lyhyenä, jotta se olisi helposti sisäistettävissä ja helpokäyttöinen. Sen liitteisiin sisällytettiin työn tueksi tarkoitetut ensiviestipohjat, kuva-pohjat, kriisiviestintätilanteen toimenpidelista sekä viestijän muistilista. Suunnitelma on myös tiivistetty viisivaiheiseen prosessikaavioon. Suunnitelman jalkauttaminen pohjautuu perehdytysuunnitelmaan jatkuvuuden sekä suunnitelman päivittämisen varmistamiseksi. Työn tuotoksista tuli muillekin opiskelijakunnille sekä pienemmille yhdistyksille hyödynnettävissä oleva ja erityisesti toimenpide- sekä muistilista ovat helposti muokattavissa muiden käyttöön.

Niina Leppälä

**Towards Successful Crisis Communication in the Student Union of Laurea University of Applied Sciences**

Year

2023

Pages

54

---

The purpose of this bachelor's thesis was to develop the communication practices of the Student Union of Laurea University of Applied Sciences, which was the commissioner, by creating a crisis communication plan, a process description of crisis communication, and an implementation plan. Although the commissioner had in many ways paid attention to safety in their operations, there was no separate crisis communication plan or tools for support in possible situations. Therefore, in a possible crisis, communication would have been based on the expertise of individual people on the topic and support available from stakeholders. In an organization like the student union, an additional challenge is posed by the changing student actives during the year, who play an important role in the crisis communication process.

The theoretical framework covered reputation generally, especially from the perspective of reputation management, as well as communication in general. In the context of communication, the starting points of communication were particularly considered from the perspectives of community and work community communication. Finally, crisis communication was considered in the theoretical framework. In connection with crisis communication, in addition to the role of communication, the emergence of various crises was considered, so that various crisis situations could be avoided. A constructive approach was chosen for the development work.

The output of the thesis was a crisis communication plan that considers the unique features of the student union. The plan itself is concise, so that it would be easily internalized and easy to use. Its attachments included templates for the first messages, image templates, an action plan list for crisis communication situations, and a checklist for communicators to support the work. The plan is also condensed into a five-stage process diagram. The implementation of the plan is based on an orientation plan to ensure continuity and updating the plan. The outputs of the work can also be used by other student unions and smaller associations, and especially the action plan and checklist are easily customizable for others to use.

Keywords: crisis communication, crisis communication plan, communication

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Työn tavoitteet ja aiheen rajaus.....	7
2	Maine.....	7
2.1	Maine ja verkkomaine .....	8
2.2	Maineen johtaminen .....	9
2.3	Maineenhallinta maineen suojelun työkaluna .....	10
3	Viestinnän lähtökohdat .....	12
3.1	Työyhteisöviestintä .....	13
3.2	Ulkoinen viestintä .....	13
4	Kriisiviestintä .....	15
4.1	Kriisi.....	15
4.2	Kriisiviestintään varautuminen .....	18
4.3	Viestintä kriisin aikana .....	19
4.4	Kriisiviestinnän jälkihoito .....	20
4.5	Tiedottaminen ja mediasuhteet .....	21
4.6	Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa.....	22
5	Opiskelijakunnan kriisiviestintäsuunnitelman toteuttaminen.....	24
5.1	Toimeksiantaja .....	24
5.2	Kehittämistyön menetelmien esittely ja valinta.....	26
5.3	Opiskelijakunnan kriisiviestintäsuunnitelma .....	29
5.3.1	Kriisiviestintäsuunnitelma .....	29
5.3.2	Kriisiviestintäsuunnitelman pohjat.....	30
5.3.3	Kriisiviestinnän tueksi luodut työkalut .....	33
5.3.4	Kriisiviestintäsuunnitelman perehdyttäminen Laureamkossa .....	35
6	Pohdinta .....	37
	Lähteet.....	40
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Viimeiset vuodet ovat opettaneet, että jopa ne epätodennäköisimmät riskit, kuten sota ja pandemia, voivat käydä toteen. Tällaiset maailmaa mullistavat poikkeustilanteet vaikuttavat luonnollisesti organisaatioiden viestintään ja laittavat viestintäprosessit koetukselle. Varautumalla erilaisiin tilanteisiin ja maailman muutoksiin edes kriisiviestintäsuunnitelman tasolla, organisaation viestinnän on huomattavasti helpompi viestiä suurien globaalien tilanteiden ollessa päällä. Viestintä on tärkeässä roolissa luomassa organisaatiossa työn edellytyksiä ja ilman viestintää ei ole organisaatioitakaan (Juholin 2017, 22).

### 1.1 Tausta

Koska Laureassa turvallisuus on erityisen tärkeässä roolissa, pyrkii Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta (myöhemmin Laureamko tai opiskelijakunta) huomioimaan tämän omassa toiminnassaan. Tästä syystä opiskelijakunnassa on käytössä esimerkiksi häirintäyhdyshenkilöt ja tapahtumien suunnittelussa turvallisuuden huomiointi. Kuitenkaan Laureamkon viestinnässä ei ole erityisesti huomioitu mahdollista kriisi- tai erikoistilanteiden viestintää, ja prosessi on pääasiallisesti hallussa vain erittäin rajatulla joukolla toimijoita. Opiskelijakuntakenttä on ollut murroksessa jo useiden vuosien ajan, minkä myötä maineen suojelun tärkeys on korostunut. Muun muassa erilaisten #metoo-kampanjoiden jälkimainingeissa opiskelijakulttuuri on kokenut muutosta, mikä on vaatinut kehittymistä opiskelijakunnilta. Erilaiset opiskelijatapahtumat nousevat helposti julkisuuteen, jos niiden järjestelyissä mennään pieleen. Tilanteiden eskaloituessa saattaa tilanteesta syntyvä mainehaitta aiheuttaa ongelmia jäsenhankintaan, joka on erityisen haurasta opintojen monimuotoistuttua ja opiskelijakorttien kilpailun vapauduttua. Näiden syiden takia on opiskelijakunnalla hyvä olla toimiva kriisiviestintäsuunnitelma sekä toimiva prosessi sen perehdyttämiseen vähintään prosessin tasolla opiskelija-aktiivitoimijoillensa.

Laureamkolla on entuudestaan olemassa viestintäsuunnitelma, jossa on lyhyesti kuvattu erikoistilanteiden viestintä. Kuvaus on kuitenkin suhteellisen suppea eikä viestintäsuunnitelmassa ole huomioitu Laurea-ammattikorkeakoulun (myöhemmin Laurea) roolia, vaikka korkeakoulu on keskeisessä asemassa opiskelijakunnan poikkeustilanteissa. Erikoistilanteiden viestinnän prosessikuvauksessa pääpaino on häirintätilanteiden viestinnässä ja jää näin ollen suppeaksi.

## 1.2 Työn tavoitteet ja aiheen rajaus

Työn aiheeksi valikoitui kriisiviestintä, sillä Laureamkolla on tarve kriisiviestintäsuunnitelmalle, jossa on huomioitu opiskelijakunnan erityiset tarpeet esimerkiksi yhdistyksiin verrattuna. Lisäksi aihe on mielenkiintoinen viestinnän näkökulmasta. Nykypäivänä kriisiviestinnän perusteiden hallinta on arvokas taito kenelle tahansa organisaatiossa, mutta erityisesti viestinnän parissa työskenteleville. Kriisiviestintään perehtyessä saa monipuolisen ymmärryksen viestinnän perusteiden lisäksi muun muassa viestintäalustojen jatkuvasta kehittymisestä sekä sen huomioimisesta ja siitä, miten kriisit syntyvät. Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään kriisiviestinnän lisäksi mainetta, sillä sen merkitys nousee esille usein aiheen yhteydessä ja maineenhallinnalla on tärkeä rooli opinnäytetyön toimeksiantajalle.

Sosiaalisen median kasvanut rooli viestinnässä korostaa entisestään nopeutta kiinnostavuuden ja luottamuksen ohella. Lisäksi läpinäkyvyys on tärkeässä roolissa, mikäli organisaatio ei halua päätyä maineenhallinnan ongelmiin. Väärät tiedot ja huhut haastavat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin perustuvan viestin yllättäen tulleen negatiivisen julkisuuden myötä. Tällöin on tärkeää, että organisaatio pystyy hallitsemaan mielikuvia faktojen hallinnan ohella. (Muhonen 2018, 9, 19.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on kehittää opiskelijakunnan viestintää luomalla Laureamkolle kriisiviestintäsuunnitelma, prosessikuvaus kriisiviestinnästä sekä suunnitelma sen jalkauttamiselle. Tavoitteena on huomioida niin sisäinen kuin ulkoinen viestintä kriisi- ja erikoistilanteissa. Koska opiskelijakunnalla on jo olemassa viestintäsuunnitelma, tavoitteena on luoda kriisiviestintäsuunnitelma, josta voidaan tehdä tiivistelmä, joka lisätään olemassa olevaan viestintäsuunnitelmaan. Suunnitelmasta lisätään vain tiivistelmä sekä prosessikuvaus varsinaiseen viestintäsuunnitelmaan, jotta viestintäsuunnitelmasta ei tule liian raskasta dokumenttia huomioiden opiskelijakunnan arkinen toiminta. Suunnitelman onnistumista mitataan erityisesti käytettävyydellä sekä ymmärrettävyydellä.

Opinnäytetyöprosessin aikana selvitetään Laureamkon tarpeisiin parhaiten sopiva kriisiviestintäsuunnitelman toteuttamismuoto, jotta tuotos on mahdollisimman helposti hyödynnettävissä. Koska opiskelijakunnalla on paljon vapaaehtoisia toimijoita, jotka vaihtuvat vuosittain tai mahdollisesti jopa useammin, tulee suunnitelmassa ja sen perehdytyksessä kiinnittää erityistä huomiota helppokäyttöisyyteen sekä yksiselitteisyyteen.

## 2 Maine

Juholinin (2013, 470) mukaan maineella tarkoitetaan ulkopuolisten henkilöiden tai tahojen arviota keskustelussa olevasta kohteesta, kuten organisaatiosta. Näin ollen maine ei ole vain mielikuvakäsite, vaan sitä voidaan käyttää organisaation mittarina. Terminä maine alkoi 1990-

luvun lopussa yleistyä ja samalla osittain korvata käsitettä imago. Organisaation viestintä joko vahvistaa tai heikentää mainetta. (Juholin 2013, 231.) Maineen kohdalla on samoja haasteita kuin imagonkin kohdalla, sillä molemmat ovat pohjimmiltaan ihmisen muodostama kuva tai mielipide, johon organisaatio ei pysty täysin vaikuttamaan (Lehtonen 2009, 66).

Hyvä maine voi olla organisaatiolle kriisitilanteessa arvokas voimavara. Ensinnäkin hyvä maine auttaa ylittämään yksittäiset negatiiviset ja ilkeät kommentit ja arvostelut organisaatiosta, sillä maineikkaasta organisaatiosta ei heti uskota pahinta. Myönteinen mielikuva lisää ymmärrystä organisaatiota kohtaan kriisissä. On tärkeää muistaa, että mielikuvat ja kokemukset muuttuvat suhteellisen hitaasti, minkä takia maineen tuoma etu kriisitilanteessa kantaa jonkin aikaa. Mittava kriisi kuitenkin ylittää aiemmin luodun positiivisen maineen tuomat hyödyt ja osa kriiseistä saattaa vaikuttaa koko toimialan maineeseen, jolloin kriisiviestintään joutuu osallistumaan myös muut toimialan organisaatiot. Lisäksi sidosryhmän huonosti hoidettu kriisiviestintä saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation maineeseen. (Korpiola 2011, 48-50.)

## 2.1 Maine ja verkkomaine

Hyvä maine rakentuu vahvalle pohjalle silloin, kun maine muodostuu hyvistä teoista, joista tyytyväiset sidosryhmät vaihtavat kokemuksiaan verkostoissaan. Vaikka on hyvä pyrkiä siihen, että sidosryhmät jakavat näitä kokemuksia ja näkemyksiä oma-aloitteisesti, ei tämä ole mahdollista ilman toimivaa markkinointia ja viestintää. Ilman niitä, hyvät teot eivät pääse ihmisten tietoisuuteen. (Tuominen 2013, 122.)

Maineen rakentuminen vie aikaa ja perustuu vakaudelle, jatkuvuudelle ja pysyvälle toiminnalle. On hyvä muistaa, että sen rakentumiseen ei organisaatio pysty täysin itse vaikuttamaan, sillä maine on altis muun muassa huhupuheille, ihmisten kokemuksille ja ulkopuolisten tahojen kertomille tarinoille. Toimivan viestinnän ja markkinoinnin avulla organisaatio voi kuitenkin luoda haluamaansa mielikuvaa itsestänsä, kertoa omaan brändiin sopivaa tarinaa ja luoda yhteisöllisyyttä. Viestinnän puolella korostuu läpinäkyvyys: tekojen ja sanojen tulee kohdata, jotta organisaatio voi saada hyvän maineen. Tässä korostuu organisaation sisäisen viestinnän tärkeys, sillä mikäli organisaation sisällä ei ole sisäistetty ulospäin näkyvää identiteettiä, eivät sanat ja teot kohtaa. (Tuominen 2013, 75-78.)

Jos maineen määrittelee joukoksi organisaatiosta kerrottuja tarinoita, muodostuu verkkomaine kaikista niistä tarinoista, jotka organisaatiosta on kerrottu verkossa. Sidoryhmät kohtaavat lähtökohtaisesti keskenään verkkoympäristössä, mutta mainekohtaamisia tapahtuu esimerkiksi sidosryhmän jäsenen vieraillessa organisaation verkkosivuilla. Näistä kohtaamisista rakentuu organisaation verkkomaine, jolla ei ole alkua eikä loppua ja se ei koskaan valmistu. Koska internetissä tapahtuvia kohtaamisia ei voida ennakoida, ei heikkojen suhteiden synty-

mistä voidaan välttää. Organisaatiosta kirjoittajien ja keskustelijoiden lisäksi verkkomaineen rakentamiseen vaikuttaa aikaisemmin julkaistut kirjoitukset, kuten verkkosivujen sekä sosiaalisen median sisällöt. (Laaksonen 2011.)

Sosiaalisella medialla on epäilemättä suuri merkitys organisaation maineenrakentamisessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sosiaalisen median merkittävyys samaan aikaan korostaa maineenhallintaa sosiaalisen median ulkopuolella. (Aula & Heinonen 2011, 104.) Sosiaalinen media nostaa ambientin julkisuuden tärkeyttä maineenrakentamisessa ja -hallinnassa. Ambientti julkisuus sisältää maineenrakentamisen näkökulmasta omia erityispiirteitään ja tällä on vaikutusta maineen käsittämiseen, viestintään ja sidosryhmien roolin hahmottamiseen. Ambientti julkisuus nostaa maineen keskiöön mielikuvat, symbolit, tarinat ja huhut, kun taas perinteinen julkisuus informaation, yksityiskohdat ja datan. (Aula & Heinonen 2011, 108-109.)

## 2.2 Maineen johtaminen

Pihan (2015) mukaan mainetta ei voi hallita, mutta tekoja, jotka vaikuttavat organisaation maineeseen voi. Nykyajan maailmassa toiminta on läpinäkyvää ja mikäli organisaatio yrittää huijata asiakasta, siitä jää lopulta kiinni. Pettynyt asiakas vaihtaa nopeasti toiseen tarjoajaan ja näin ollen organisaatio on omalla toiminnallaan haitannut omaa mainettaan. Kuitenkin, jos maine on rakennettu vahvalle pohjalle ja ongelmatilanteita lähdetään korjaamaan avoimesti, voi organisaatio selvittää tilanteesta.

Kielteinen digitaalinen julkisuus on maineen yksi suurimmista uhkista, joten kriisitilanteella tai kohulla voi olla suuria vaikutuksia organisaation maineeseen. Se voi saada kolhun yksittäisestä asiakkaan tekemästä julkaisusta, jonka taustalla on esimerkiksi virhe tuotteessa tai asiakaspalvelussa. Näissä tilanteissa kuitenkin organisaatio voi pelastaa maineensa muun muassa kantamalla vastuun virheestään ja hyvittämällä tekonsa. Suomalaisessa kulttuurissa selitellyllä ei yleensä tilannetta korjata, vaan luottamusta herättää napakka vastuunottaminen virheestä. Organisaation kannattaa kuitenkin muistaa, että esimerkiksi toisissa kulttuureissa virheen myöntämistä saatetaan pitää heikkouden näyttämisenä. Näin ollen oma toiminta kannattaa suhteuttaa toimintaympäristön mukaan ja viestin sisältö mieltä huolella vastaanottajaa ajatellen. (Korpiola 2011, 48-49.)

Maineen johtamista saatetaan pitää hankalana maineen abstraktiuden takia: miten mielikuvien muodostumiseen ja kontrollointiin voi vaikuttaa. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttaa niin henkilöstä itse lähtöisin olevat asiat, kuten asenteet, arvot ja uskomukset, kuin tiedot, havainnot ja kokemukset. Näistä kolmeen viimeisimpään organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Organisaatio voi vaikuttaa ihmisten kokemuksiin omasta toiminnastaan. Lisäksi organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaista tietoa ja millaisia havaintoja se itsestään tarjoaa ihmisille. Näin ollen organisaatiolla on mahdollisuus johtaa mainettaan. Vaikka viestinnällä ja pr-toiminnalla on tärkeä rooli maineen johtamisessa, ei

niitä tule nähdä toistensa synonyymeina. Maineen johtaminen tulee nähdä organisaation kaikkien toimintojen ja tasojen tehtävänä. (Tuominen 2013, 108-109.)

Tuomisen (2013, 110) mukaan maineen johtamisen keskiössä voidaan nähdä olevan viestinnän hallinta, sidosryhmäsuhteiden hoito, organisaation strateginen johtaminen sekä maineriskien, kriisien ja toimintaympäristön hallinta. Perinteisen median kokema murros ja sen myötä kulkurakenteen muutos sekä tiedottamisen viihteellistyminen ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa medialta odotetaan mielenkiintoista sisältöä nopeasti ja halvalla. Tämä puolestaan vaikeuttaa organisaatioiden maineen johtamista, sillä oman julkisuuden kontrollointi on huomattavasti vaikeampaa ja kompleksisempää.

### 2.3 Maineenhallinta maineen suojelun työkaluna

Maine on organisaation pääomaa, sillä se vaikuttaa arvostuksen syntymiseen sekä yrityksen pörssikurssiin. Maine vaikuttaa oleellisesti organisaation toimintaedellytyksiin niin tässä hetkessä kuin tulevaisuudessa. Näiden lisäksi maine vaikuttaa siihen, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on vaikuttaa ympäristöönsä. Niinpä organisaatioiden kannattaa suojella mainettaan ja pyrkiä parhaansa mukaan välttämään mainehaittaa. (Korpinen & Lindström 2020, 14-15.)

Maineriskit ovat yleensä immateriaalisia eli aineettomia ja tämän takia niihin varautumista ei välttämättä koeta niin tärkeäksi kuin materiaaliin riskeihin varautumista. Tiedon nopean kulun takia kuitenkin maineriskeihin varautumisen tärkeys korostuu. Organisaation mainetta voi uhata niin henkilöstön tekemiset ja sanomiset kuin sidosryhmien pettymyksistä nousevat hyökkäykset. Lisäksi organisaation toiminnan tarkastelu eettisesti voi aiheuttaa maineriskejä, mikäli sen toimintaan kohdistuu epäilyjä tai väärinkäytöksiä. Pelko maineen menettämisestä on kärkisijoilla arvioidessa liiketoiminnan riskejä. (Forsell & Laurila 2007, 153-154.)

Langhamin (2018, 59-60, 115) mukaan maineenhallinnan ei tule symboloida vain maineen suojelua, vaikka onkin tärkeä osa sitä. Maineenhallinta on kokonaisvaltainen, suunniteltu, ketterä ja jatkuva osa maineen hallintaprosessia. Se perustuu organisaation ylimmän johdon sitoutumiseen ja siihen tulee sisällyttää niin mittaus ja analysointi kuin suunnitelma ja koordinoitujen toimenpiteiden toteuttamiseksi. Organisaation maineenhallintaan ei kuitenkaan osallistu vain johto, vaan jokainen työntekijä omilla valinnoillaan.

Jokainen henkilö organisaatiossa ylimmästä johdosta keskijohdon kautta työntekijään antavat oman panoksensa maineen rakentumiselle, ylläpitämiselle sekä heikkenemiselle. Ei riitä, että liiketoiminta ja julkinen kuva ovat kunnossa, sillä maineelle käy huonosti, mikäli henkilöstö voi huonosti. Työntekijän kertomus organisaatiosta on yleensä merkityksellistä, sillä ulkopuoliset mieltävät heidät silminnäkijän asemaan. Kun organisaation ja tällaisen silminnäkijän pu-

heet ovat ristiriidassa, jälkimmäinen voittaa. Organisaation tulee siis saavuttaa työntekijöiden luottamus, arvostus sekä kunnioitus sitoutumisen ansaitsemiseksi. Sitoutuneet työntekijät saattavat muodostua organisaation maineen pelastajiksi poikkeuksellisissa ja yllättävissä tilanteissa. Tämän kaltaista sitoutumista ei organisaatio saa työntekijöiltään rahalla, vaan sen pitää tulla organisaation arvoista ja teoista. Organisaation pitää antaa työntekijöille jotain, mistä he voivat olla ylpeitä. (Aula & Heinonen 2002, 108-113.)

Lainsäädäntö on jäänyt vuosien saatossa jälkeen teknologiakehityksessä ja tämä luo haasteita organisaatioiden toiminnalle, kun toimintaa vastaavia kirjauksia ei välttämättä laista suoraan löydy. Erityisesti tekijänoikeuksien sekä yksityisyyden- ja kuluttajansuojan osalta lainsäädäntö ei ole ajan tasalla. Vanhentuneiden lainkirjauksien lisäksi haasteita luovat erilaisten alustojen ajoittain vaikeasti tulkittavissa olevat säännöt. Organisaation tulee huomioida, että ulkomalaiset sosiaalisen median alustat ovat suomalaisen lainsäädännön ulkopuolella, mikä saattaa ongelmatilanteissa mutkistaa tapausta entisestään. (Tuominen 2013, 36-37, 42.)

Organisaatioiden ei tule vähätellä sosiaalisen median määrittely- ja painostusvaltaa, saati jättää sosiaalinen media ja sen vaikutukset kokonaan huomioimatta. Sosiaalisella medialla on taipumus nostaa esille organisaation epäkohdat, kiteyttää sidosryhmien ärtymys ja viedä suuren yleisön huomio juuri niihin tuotevirheisiin tai laiminlyönteihin, joiden organisaatio toivoo jäävän ilman huomiota. Toisaalta juuri tämä kannustaa organisaatioita korjaamaan mahdolliset virheet ja toimimaan toisin. Sosiaalinen media on siis maineen näkökulmasta ennen kaikkea osa organisaation olemassaolon oikeutusta. (Aula & Heinonen 2011, 102-103.)

Ihmisten luottamuksen rakentumiseen sosiaalinen media on tuonut mukanaan merkittävän muutoksen. Kun aiemmin ihmiset luottivat henkilöihin, jotka he tunsivat, nykyään voidaan hyvin luottaa tuntemattoman, jopa anonyymin, henkilön arvioon palvelusta tai tuotteesta. Samalla kun luottamus arvostetaan itsessään korkealle, yhä useampi luottaa täysin vieraisiin ihmisiin ja heidän sanomisiinsa. Toisinaan ihmiset luottavat tahoihin, joiden vain sanotaan olevan luottamuksen arvoisia. Jälleen kerran organisaation maineen merkitys korostuu. (Aula & Heinonen 2011, 103.) Toisaalta organisaatiot sekä viranomaiset voivat hyödyntää omassa viestinnässään tätä muutosta esimerkiksi vaikuttajamarkkinoinnin avulla. Koronan aikaan valtionhallinto vei sosiaalisen median vaikuttajien hyödyntämisen viestinnässä uudelle tasolle ottaessaan heidät osaksi koronatiedottamista. Vaikuttajien hyödyntämisellä viranomaiset pyrkivät varmistamaan, että tieto rajoituksista ja toimintaohjeista tavoittaisi kaikki. Yhteistyön avulla sosiaaliseen mediaan saatiin oikeaa ja ajantasaista tietoa. Poikkeukselliset ajat vaativat poikkeuksellisia toimia myös viranomaisviestinnässä ja tämä yhteistyö ylitti kansainvälisen uutiskynnyksen. (Koljonen & Ylikangas 2020.)

Ongelmallista sosiaalisessa mediassa maineen näkökulmasta on, jos se nähdään useiden mahdollisuuksien sijaan vain markkinoinnin ja viestinnän kanavana. Tällöin organisaation vuorovaikutus näyttäytyy vain tiedottamisena sidosryhmille. Sosiaalisen median tulisi olla toiminnan ja näkymisen paikka, jossa organisaatiosta viestitään aidosti. Hyvin suunnitellulla viestinnällä sosiaalisessa mediassa organisaatio pystyy vaikuttamaan itsestään kerrottaviin tarinoihin sekä siihen, pidetäänkö organisaation toimia hyvinä. (Aula & Heinonen 2011, 110.)

Sosiaalinen media on mukanaan tuonut ihmisille olettamuksen nopeasta vastaus- ja reagointiajasta. Mikäli organisaation asiakaspalvelulla kestää vastaamisessa tai asiakas joutuu jonottamaan omasta mielestään pitkään, hän saattaa valittaa kokemuksestaan julkisesti. Asiakkaat näkevät helposti sosiaalisen median alustat tehokkaiksi tavoiksi saada huomiota suuremmilta organisaatioilta. Erityisesti isot organisaatiot mielletään helposti kasvottomiksi ja itsekkäisiin päämääriin, kuten osakkeen arvoon, keskittyviksi ja näin ollen ne joutuvat helpommin julkisen kritiikin kohteeksi. Tällainen julkinen kritiikki asettaa maineen helposti vaaraan, joten sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan asiakaspalveluun kannattaa panostaa. (Pownall 2015, 71-72.)

### 3 Viestinnän lähtökohdat

Viestintä on ihmisten luonnollinen ominaisuus ja toimii perusteena kaikelle inhimilliselle toiminnalle sekä vuorovaikutukselle. Niinpä viestintä on välttämättömyys ihmisten elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Verbaalisen eli sanallisen viestinnän, kuten puhe ja kirjoitus, ohella vuorovaikutuksessa tärkeässä roolissa on nonverbaalinen eli sanaton viestintä, jota on muun muassa eleet sekä ilmeet. Nonverbaalinen viestintä on usein tehokkaampaa kuin verbaalinen. Ihmisillä on luontainen tarve kertoa tarinoita ja välittää viestejä, joiden myötä syntyy ajatuksia, mielipiteitä, tunteita, toimintaa ja pohdintaa. Ilman viestintää ei voi olla yhteisöä tai yhteisöllisyyttä, sillä yhdessä tekeminen sisältää vuorovaikutusta. Suomen kielessä viestinnän synonyymina käytetäänkin sanaa kommunikaatio, jonka juuret ovat latinan sanassa *communis*, joka tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöä. (Juholin 2017, 22-23.)

Yhteisöviestinnän tarkoituksena on tuottaa arvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille, minkä lisäksi se vaalii ja rakentaa suhteita ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteisöviestintä on suunniteltua sekä johdettua viestintää ja on usein lähellä markkinointia. Sen lähtökohdat eroavat organisaation koon ja tavoitteiden mukaan. (Juholin 2017, 29-30.) Toimiva yhteisöviestintä rakentaa yhteisöllisyyttä ja vaikuttaa sen myötä esimerkiksi työhyvinvointiin sekä organisaation uudistumiseen. Yhtenä sen tehtävänä on yhteydenpito ja yhteisten näkemysten luominen. Lisäksi yhteisöviestintä tekee näkyväksi organisaation tekemistä ja tavoitteita. Sen teh-

tävänä pidetään mahdollisten muutosten luotaamista. Näin organisaatio voi havaita toimintansa kannalta olennaisia sisäisiä sekä ulkoisia muutoksia ajoissa ja sillä on mahdollisuus huomioida ne oman toiminnan suunnittelussa. (ProCom 2020.)

Viestintä ei ole yleensä suoraviivaista, vaan vaikutus saattaa olla jotain muuta kuin, mitä viestijä on odottanut. Tämän taustalla on monia tekijöitä, kuten se ettei viesti ole tavoittanut oikeita tahoja tai yleisöä. Mikäli viesti koetaan kiinnostamattomaksi, se saatetaan ohittaa. Toisinaan viestin lähettänyt organisaatio itsessään vie viestiltä kiinnostuksen, mikäli kohderyhmä ei koe lähettäjä kiinnostavaksi kyseiselle aiheelle. Toivottu vaikutus voi jäädä tavoittamatta, jos kanava on valittu viestiin nähden väärin. Viestinnän vaikuttavuutta voidaan parantaa tuntemalla viestinnän kohderyhmät. Kun heidän odotuksensa ja tarpeensa huomioidaan, voidaan viesti muotoilla kohderyhmää koskettavaksi ja valita heille mieleisiä keinoja ja viestinnän kanavia. (Juholin 2017, 24.)

### 3.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu lähtökohtaisesti fyysisessä tai digitaalisessa työtilassa, -ympäristössä tai -alustassa, jossa työyhteisöön kuuluvat henkilöt toimivat johdetusti, itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Se luo työskentelylle edellytykset muun muassa varmistamalla työn kannalta olennaisen tiedon saatavuuden sekä vahvistamalla ja uudistamalla yhteistyötä. (Juholin 2017, 121.) Työyhteisöviestintä on korvannut osittain 2000-luvulla termit sisäinen viestintä ja sisäinen tiedotus. Termi on kahta aiempaa laajempi ja ottaa huomioon työyhteisön perinteisten viestintäfoorumien ulkopuolelle yltävän viestinnän. (Juholin 2017, 118.)

Työyhteisöviestinnän kannalta on tärkeää, että jokainen yhteisön jäsen osallistuu viestintään. Ei riitä, että organisaation johto huolehtii viestinnästä, vaan viestinnän toimivuuden varmistaminen kuuluu jokaiselle yhteisön jäsenelle. Toimivuuden kannalta on tärkeää jokaisen kyky ja halu kehittää omia taitojaan viestinnän ja yhteistyön osapuolena. Nykyään suurin osa organisaatioista hyödyntää digitaalisia työympäristöjä ja näin ollen hyödyntää työyhteisöviestinnässä erilaisia digitaalisia viestintävälineitä. Perinteisten sähköpostien, intranetin, tekstiviestien ja puheluiden rinnalle on vakiintunut erilaiset sosiaalisen median alustat, pikaviestinpalvelut sekä digitaaliset työtilat, kuten Teams. (Haavasoja ym. 2021.)

### 3.2 Ulkoinen viestintä

Kun puhutaan organisaation ja sen ulkopuolisten henkilöiden tai toimijoiden välisestä viestinnästä, tarkoitetaan ulkoista viestintää. Sitä on esimerkiksi asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja palveluntuottajien kanssa käytävä vuorovaikutus. Onnistuessaan se mahdollistaa verkostoitumisen, luo myönteistä työnantajamielikuvaa ja auttaa organisaatiota pääsemään tuloksiin. (Haavasoja ym. 2021.)

Kortesuo (2018, 16) määrittelee sosiaalisen median olevan tietoverkossa kulkevaa viestintää, joka tapahtuu käyttäen yleisesti saatavilla olevaa ohjelmaa tai sovellusta. Lisäksi olennaista on, että kuka tahansa käyttäjä voi julkaista viestinsä kenen tahansa samassa verkossa olevan nähtäväksi niin, että vastaanottaja voi halutessaan kommentoida tai jakaa edelleen tämän sisällön. Sosiaalisen median sisällön tulee olla silmälaitavissa, napakka ja helppolukuinen. Kirjoituksessa ei myöskään noudateta tarkkaa kirjakielisyyttä, vaan suositetaan enemmän arkikieltä tai puhekieltä hymiöillä höystettynä. Tämän lisäksi sisällön tulee olla vuorovaikutteista. (Kortesuo 2018, 29.)

Viesti saa usein uusia merkityksiä sitä jaettaessa toisten kanssa. Tällaista jakamista tapahtuu esimerkiksi työskennellessä tiimissä sekä osallistumalla tapahtumaan tai tilaisuuteen. Tällaisen jaon yhteydessä viestintä luo yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä sitouttaa. Sosiaalisen median myötä yhteisöllisyyttä tapahtuu enenevässä määrin verkossa, jolloin maarajat tai eri aikavyöhykkeet eivät estä yhteisöllisyyden kokemusta yhteisten teemojen äärellä. Lisäksi sosiaalinen media täyttää yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisuuden tarpeen tunnetta ihmisillä. Samassa paikassa samaan aikaan oleminen ei vielä luo yhteisöä, vaan se vaatii yhteisen asian, johon sitoudutaan, sekä aikaa ja mahdollisuuksia. Yhdistävä asia voi olla tilapäistä tai yhden aatteen ajamista, jolloin asian mennessä ohi tai tavoitteen saavutettua yhteisö ei jatka olemassaoloaan. (Juholin 2017, 25-26.)

Aiemmin mainitun lisäksi sosiaalinen media on monelle työntekijälle osa digitaalista työympäristöä. Yhä useammassa työtehtävissä sen käyttö on luontevaa ja siihen jopa kannustetaan. Sosiaalinen media auttaakin organisaatioita tuottamaan käyttäjälähtöisiä palveluita sekä lisää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Työntekijöille se tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua sekä kehittää työtään ja osaamistaan. Toisaalta sosiaalinen media luo erilaisia riskejä organisaatioille ja esimerkiksi tietoturva mietityttää usein. (Rauramo, Haavasoja, Kiiskinen, Kuivalainen & Lehtoranta 2022.) Sosiaaliseen mediaan liittyviä riskejä ovat muun muassa asiakaspalvelun epäonnistuminen sekä tietomurrot, ja näitä käsitellään lisää teoriaosuudessa vielä myöhemmin esimerkein.

Yksilöistä riippuvia riskejä voidaan vähentää yhteisillä ohjeistuksilla, joiden avulla työntekijöiden on helpompaa tietää, millaisista työliitännäisistä asioista on suotavaa henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa julkisesti puhua. Esimerkiksi ristiriidat kahden työntekijän välillä saattavat levitä työntekijän tai -tekijöiden ajattelemattomuutta sosiaaliseen mediaan. Kaikki työntekijöihin liittyvät riskit eivät synny työntekijöiden julkaisuista. Näkyvästi omaa työtään sosiaalisessa mediassa tekevät työntekijät saattavat joutua myös esimerkiksi nettikiusaamisen, maalittamisen tai häirinnän kohteeksi. Ohjeistuksissa kannattaakin huomioida tällaiset tilanteet kertomalla toimintaohjeet tilanteiden käsittelyyn työpaikalla. Mikäli työpaikalla erityisesti kannustetaan sosiaalisen median käyttöön oman työn näkyväksi tekemisessä, kannattaa kiinnittää huomiota haitallisen kuormittavuuden ehkäisyyn, kun työn ja vapaa-ajan raja

haalistuu. Kuormittavuutta voidaan työpaikoilla ehkäistä muun muassa sopimalla ajankäytöstä, tarjoamalla koulutusta sosiaalisessa mediassa viestimiseen erityisesti työroolissa sekä tarjoamalla tukea mahdollisten negatiivisten tilanteiden, kuten häirinnän tai kohtuuttoman kritiikin, käsittelyyn. (Rauramo ym. 2022.)

#### 4 Kriisiviestintä

Viestinnän tulee olla nyky-yhteiskunnassa keskeinen osa organisaation johtamista ja strategiaa, ei vain tukitoiminto. Tämän päivän viestintäkulttuuri edellyttää avoimuutta, läpinäkyvyyttä, riipeyttä ja tiedon saavutettavuutta. Näistä avoimuus on avainasemassa luottamusta rakentaessa niin organisaation sisällä kuin ulospäin viestiessä. Avoimuudessa on kuitenkin omat riskinsä, kuten median ennalta-arvaamattomat reaktiot tai sidosryhmäsuhteiden häiriintyminen. Tulee kuitenkin muistaa, että nämä riskit kannattaa ottaa, sillä suurempi riski luottamuksen ja maineen kannalta on tiedon pimittäminen. (Korpiola 2011, 13.)

Kun organisaatio kohtaa odottamattoman tilanteen, joka edellyttää nopeaa reagointia, viestinnän puolella otetaan käyttöön kriisiviestintä (Korpiola 2011, 13). Kriisiviestintä määritellään sen tavoitteiden mukaan, koska kriisiviestinnän keinoja on satamäärin. Kriisiviestinnällä tarkoitetaan ammattimaista viestinnän muotoa, jonka tavoitteena on:

1. vähentää ja ehkäistä kriisejä
2. lyhentää ja lieventää kriisejä
3. turvata työrauha organisaatiolle
4. palauttaa normaalitila organisaation toimintaan. (Korteso 2016, 12.)

Kriisiviestinnän tulisi olla integroitu osaksi organisaation viestintäprosessia, koska kyseessä ei ole mikään erillinen toiminto. Kriisitilanteessa päivittäinen viestintä ei saa lakata, vaan vain painopistettä muutetaan vastaamaan tilannetta. Kriisiviestinnän tulee tukea organisaation arvoja, jotta se on uskottavaa. (Korpiola 2011, 13.)

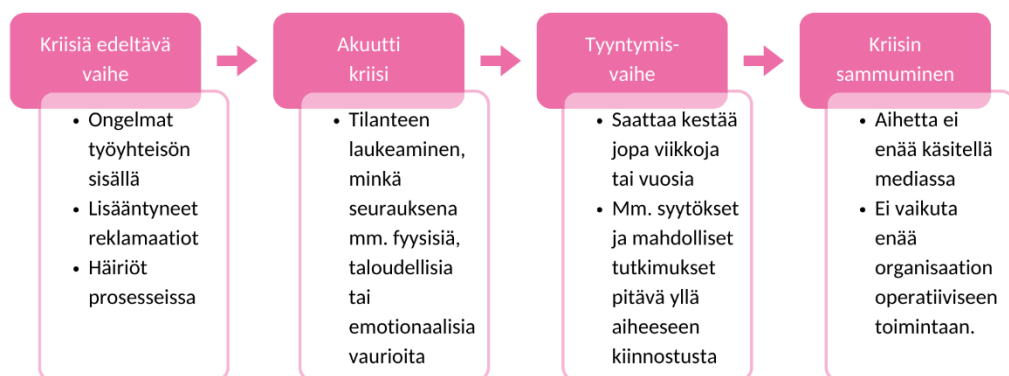
##### 4.1 Kriisi

Lehtosen (2009, 44) mukaan kriisi on tilanne tai tapahtuma, joka muun muassa uhkaa organisaation toiminnan oikeutusta tai toimintaedellytyksiä. Lisäksi se vaikuttaa ihmisen omakohtaiseen maailmaan esimerkiksi haastamalla tämän perusolettamuksia ja vaikuttaa siten tilanteeseen joutuneen henkilön rationaalisen päätöksenteon kykyyn ainakin hetkellisesti. Tulee kuitenkin muistaa, ettei kielteinen tapahtuma, kuten onnettomuus, tapaturma tai muu vahinko, vielä sellaisenaan ole kriisi. Tällaisen tapahtuman myötä tulevat seuraukset sekä negatiivinen julkisuus voivat kuitenkin johtaa kriisiin, mutta välillä nämä jäävät vain riskiksi. Kriisi voi syntyä, mikäli:

- organisaatio ei tee mitään
- tehdään samalla tavalla kuin aina ennenkin on tehty
- toiminta ei ole ennalta määriteltyä ja toimitaan väärin. (Lehtonen 2009, 9, 43.)

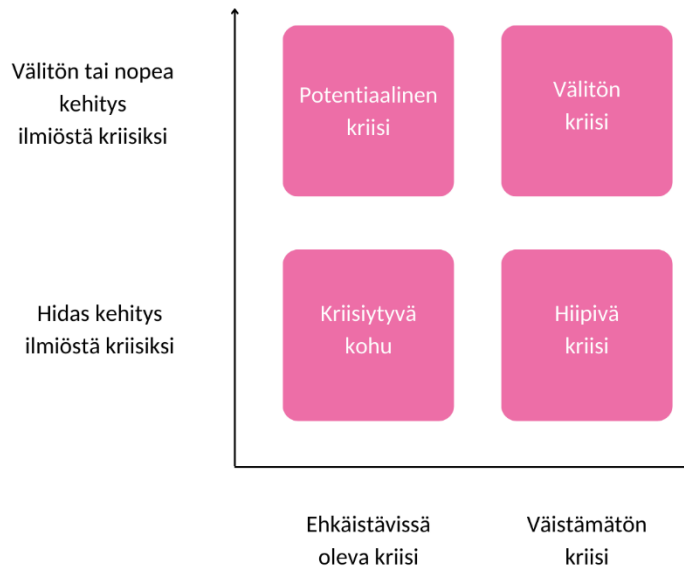
Tilanteen eskaloituminen kriisiksi saattaa johtua organisaation tai sen johdon halusta puolustaa organisaation tai itsensä mainetta välttämällä kielteisiä ulostuloja. Tavallisesti kuitenkin eskaloitumisen taustalla on puutteellinen valmistautuminen mahdollisiin kriisitilanteisiin. Tällöin organisaatiossa reagoidaan tilanteeseen liian hitaasti, tehdään vääriä ratkaisuja tilanteen alussa ja johdolla ei ole valmiuksia hoitaa tilannetta. (Lehtonen 2009, 43.)

Kriisi voidaan jakaa neljään vaiheeseen: kriisiä edeltävä vaihe, akuutti kriisi, tyyntymisvaihe ja kriisin sammuminen (kuvio 1). Vaikka kriisi voi yllättää, on kuitenkin usein havaittavissa ennakkovaroituksia tulevasta. Näitä voivat olla esimerkiksi riitaisuudet työyhteisössä, reklamaatiot tuotteista tai palveluista sekä häiriöt prosesseissa. Tilanteen jatkuessa ennallaan seuraa kriisin laukeaminen eli akuutti kriisi, jonka seurauksena voi olla vakavia taloudellisia, fyysisiä tai emotionaalaisia vaurioita organisaatiolle ja sen avainyleisölle. Kriisin pitkittyessä alkaa tyyntymisvaihe, jonka aikana tilanne ja kiinnostus aiheeseen jatkuu esimerkiksi selvitellessä oikeudellisia vastuukysymyksiä. Viimeisenä vaiheena on kriisin sammuminen, kun aihetta ei enää käsitellä mediassa ja se ei myöskään vaikuta organisaation operatiiviseen toimintaan. (Lehtonen 2009, 44-45.)



Kuvio 1: Kriisin vaiheet (mukaillen Lehtonen 2009, 44-45)

Korteso (2016, 36) jakaa kriisin neljään tyyppiin nelikenttämallin mukaan kriisin nopeuden ja väistämättömyyden mukaan (kuvio 2). Tässä jaossa oletuksena on, että ilmiö, joka aiheuttaa kriisin tai kohun, on jo tapahtunut. Jaottelu auttaa kriisin hallinnassa.



Kuvio 2: Kriisin nelikenttä (Korteso 2016, 36)

Nelikentässä kriisiytyvän kohun kohdalla väistämättömyys on vähäisintä ja nopeus hitaimmillaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi väärä huhu, joka on korjattavissa, kun organisaatio toimii nopeasti. Tähän kriisityyppiin auttavat asian puheeksi ottaminen, avoimuus ja ennakointi. Kriisiytyvän kohun kohdalla viestinnässä on eniten pelivaraa keinoissa. Organisaatio voi esimerkiksi julkaista aiheesta humoristisen tiedotteen tai pyytää suoraan anteeksi. (Korteso 2016, 37-38.)

Hiipivä kriisi voi olla esimerkiksi kavallus tai rakennusvirhe. Kriisin aiheuttava tapahtuma on siis tapahtunut jo paljon aikaisemmin, mutta paljastuu vasta tässä vaiheessa suuremmalle yleisölle tai organisaatiolle yleensä. Tähän kriisityyppiin auttavat samat keinot kuin kriisiytyvään kohuun, mutta tämä vaatii usein lisäksi myös hyvät arkistot ja taustahaastattelut, jotta aikaisemmat tapahtumat voidaan selvittää. Viestijän näkökulmasta tämän kaltaiset kriisit voivat aiheuttaa vähemmän stressiä, koska hänellä ei ole tekemistä kriisin aiheuttajan kanssa. (Korteso 2016, 37-38.)

Potentiaalinen kriisi, kuten vakava julkinen lipsautus, vaatii organisaatiolta nopeaa reagointia. Lisäksi viestinnän puolella tulee olla tarkka tilannetieto, jotta viestijät osaavat valita oikeat toimet. Tavallisia toimintatapoja ovat esimerkiksi anteeksipyyntö, leikiksi lyöminen tai

ulkupuolisen tuomarin käyttö. Potentiaalisen kriisin hallinnassa avainasemassa ovat hyvä tilannetaju, hyvät viestintätaidot sekä viestijälle annetut riittävät valtuudet toimia, jotta aikaa ei mene hukkaan lupia odotellessa. (Korteso 2016, 37-38.)

Välitön kriisi, kuten poliitikon tekemä julkinen rikos tai uhreja vaatinut onnettomuus, tarkoittaa ilmiötä, joka eskaloituu välittömästi kriisiksi. Nämä vaativat läpikäyntiä, yleisön tunteiden hallintaa ja debriefingiä eli kriisin purkutilaisuutta. Välittömän kriisin hoito vaatii myös seurauksia. Esimerkiksi rikosentekijän erottamista ja rankaisemista. (Korteso 2016, 37-38, 171.)

#### 4.2 Kriisiviestintään varautuminen

Kriisiviestinnän suunnittelu lähtee liikkeelle mahdollisten kriisitilanteiden kartoittamisella. Potentiaaliset tilanteet vaihtelevat organisaatioittain, vaikka monia yhteneväisyyksiä saattaa-kin olla. Toiset organisaatiot ovat alttiimpia mahdollisille kriisitilanteille kuin toiset johtuen muun muassa toimialasta. Tilanteen ollessa päällä, ei toiminta salli monia virheitä. Näin ollen varautumisella varmistetaan tilanteen hallinta ammattimaisesti, joustavasti sekä empaattisesti. (Karhu & Henriksson 2008, 32-33.)

Sosiaalisella medialla on merkittävä rooli tänä päivänä kriisiviestinnässä ja sen voi sanoa olevan kriisiviestinnän peruskanava. Koska oikea-aikaisuus ja nopea reagointi ovat tärkeä osa onnistunutta kriisiviestintää, kannattaa organisaation tehdä sosiaalisen median seurantaan jatkuvasti. Näin tilanteet tulevat tietoon jo ennen isoa kohua. Seurantaan on tarjolla niin ilmaisia kuin maksullisia työkaluja. Esimerkiksi Google Alerts ja Social Mention ovat käytettävissä ilmaiseksi, mutta maksullisten, kuten Meltwaterin ja Witpikin, ominaisuudet ovat paremmat. Työkalut eivät kuitenkaan paljasta kaikkia tilanteita, sillä niillä ei ole pääsyä muun muassa Facebookin suljettuihin ryhmiin tai ihmisten yksityisiin keskusteluihin WhatsAppissa. (Korteso 2016, 105-107). Sosiaalisen median rooliin varsinaisessa kriisiviestinnässä syvennyttään enemmän luvussa 4.6.

Kriisiviestintäsuunnitelma on organisaation oma muistilappu ja tietopaketti siltä varalta, että kriisi iskee. Näin ei tarvitse kiireessä lähteä miettimään prosessia alusta lähtien. Suunnitelmassa määritellään viestintäkanavat, vastuut, prosessit ja työnjako. Kriisiviestintäsuunnitelman tulee suhteutua organisaation kokoon: isolla organisaatiolla on laajempi kokonaisuus, kun taas pienemmällä suppeampi. Jotta suunnitelma on mahdollisimman käytettävä kriisitilanteen tapahtuessa, ei suunnitelmaan kannata sisällyttää tietoa kriisiviestintäsuunnitelman ylläpitämisestä tai alkuun pitkää pohjustusta siitä, mikä on kriisi. (Korteso 2016, 111.)

Kuitenkin tehokkain tapa varautua kriisiviestintää vaativiin tilanteisiin on kiinnittää huomiota organisaation toimintaan ennakoivasti. Niin organisaatioiden kuin julkisuuden henkilöiden mo-

net kohut ovat lähteneet liikkeelle omasta harkitsemattomasta käytöksestä. Kun organisaation toimijoille on koulutettu, kuinka kohuja voi ennaltaehkäistä ja miten niitä voi hallita jo alussa, voidaan välttää osa kohuista ja kriisitilanteista. (Kortesuo 2016, 99, 101, 109.)

#### 4.3 Viestintä kriisin aikana

Kriisitilanteessa viestiessä on tärkeää muistaa, että hyvä viestintä syntyy avoimuudella, totuudenmukaisuudella, saavutettavuudella ja nopeudella. Organisaatioiden suurin virhe kriisitilanteessa viestiessä tehdään yleensä siinä, että tietoa annetaan julkisuuteen tipoitain, johtopanttaa tietoa itsellensä tai tieto vuotaa julkisuuteen epävirallisia reittejä pitkin. Kun tilannetta joutuu korjaamaan ja selittelemään jälkikäteen, voi sillä olla erittäin huonoja vaikutuksia maineen kannalta, sillä luottamus ja avoimuus kulkevat käsikädessä. Lisäksi tällaisissa tilanteissa asia pysyy esillä pidempään. Kriisitilanteessa viestiessä on tärkeää tuoda esille, mikäli asiasta ei voi sanoa vielä mitään tai ettei asiasta ole toistaiseksi mitään kerrottavaa. (Korpiola 2011, 31.) Esimerkiksi syksyllä 2020 Vastaamo nousi otsikoihin tietomurron lisäksi huonosti hoidetulla kriisiviestinnällään. Ylen julkaisemassa uutisessa (Leinonen 2020) haastateltu Katleena Kortesus nosti esille Vastaamon epäonnistumisiin muun muassa yrityksen tiedottamisen asiakkaille vasta median jälkeen, vaikka tapahtunut tietomurto oli heillä ollut tiedossa pidemmän aikaa. Lisäksi yritys ei tarjonnut viestinnässään apua tai neuvoja kiristyksen kohteeksi joutuneille asiakkailleen, vaan jätti heidät selvittämään itse tilannetta.

Kun kriisitilanteisiin on varauduttu ennakkoon suunnitelman avulla, varsinaisessa tilanteessa päästään nopeammin toimintaan ilman lamaantumista. Kriisiviestintä päästään aloittamaan nopeasti, kun suunnitelmassa on määritelty selkeästi vastuut ja valtuutukset valmiiksi, eikä tilanteen alkaessa tarvitse enää pohtia, kuka voi kommentoida tilannetta julkisesti organisaation nimissä tai kenen tehtävänä on tiedotteen kirjoittaminen. Vastuidenjakoa helpottaa perehtymistä, mutta ennen kaikkea keventää yksittäisten henkilöiden kuormaa kriisitilanteissa, kun kukin voi keskittyä kiireen keskellä omaan, ennakkoon harjoiteltuihin tehtäviin rooliinsa mukaan. Ulkoisessa viestinnässä, erityisesti mediasuhteiden osalta, on hyvä keskittää viestintä yhdelle henkilölle, jotta viesti pysyy yhtenäisenä. Tästä tehtävästä vastaavan tulee olla ennen kaikkea luottamusta herättävä ja selkeä. (Korpiola 2011, 92-94, 97.)

Sosiaalinen media on kriiseissä sekä uhka että mahdollisuus ja usein se testaa organisaation viestintävalmiudet. Sosiaalinen media mahdollistaa suoran viestinnän tehokkaasti asiakkaille ja sidosryhmille, mikäli verkostot, kanavat ja sisällöntuotannon prosessit ovat kunnossa. Parhaimmillaan sosiaalisen median kautta hoidettu viestintä luo läsnäolon- ja turvallisuudentunnetta tilanteen keskellä nopean viestinnän ansiosta. Tehokas hyödyntäminen kuitenkin vaatii sosiaalisen median käyttöönottoa heti kriisin akuuttivaiheessa. (Korpiola 2011, 33.) Sosiaalisen median rooliin kriisiviestinnässä paneudutaan tarkemmin omassa luvussaan myöhemmin.

Sisäistä viestintää ei tule unohtaa kriisitilanteissa, sillä ihmiset tarvitsevat kriiseissä kohta-  
tuksi tulemistä sekä asioiden yhteiseksi tekemistä. Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä kriisin  
aikana voi vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kasvattaa luottamusta. Kriisin aikana on tärkeää hu-  
lehtia ennen kaikkea siitä, että työntekijöillä on ajantasainen tieto tilanteen etenemisestä.  
Tähän prosessiin kuuluu oleellisesti työntekijöiden kohtaaminen, tunteiden käsittelyssä tuke-  
minen, kriisin käsittely sekä organisaation identiteetin uudelleen rakentaminen. Onnistuneella  
kriisin läpiviennillä organisaatio parhaimmillaan sitouttaa työntekijöitä entisestään, kun tilan-  
teesta tulee organisaation yhdessä voitettu taistelu. (Korpiola 2011, 110-111.)

#### 4.4 Kriisiviestinnän jälkihoito

Kriisin jälkihoito tulee aloittaa saman tien, kun kriisitilanne on rauennut. Näin varmistetaan,  
että sidosryhmien luottamus palautuu. Kuten maineessakin, kriisien kohdalla on kyse mieliku-  
vista ja tarinoista. Niinpä mikäli viestintä ei toimi, parhaatkin yritykset toimia oikein näyttä-  
tyvät mediassa epäonnistumisina. Tämän välttämiseksi tilanne pitää päättää jollain tavalla,  
vähintäänkin symbolisella päätöksellä tai ratkaisulla. Tulee kuitenkin muistaa, ettei kriisiä voi  
vain tyrehdyttää, vaan organisaation tulee varmistaa, että kriisi on todella ohi. (Korpiola  
2011, 107.) Kun kriisi on saatu päätökseen, tulee keskittyä sisäiseen jälkihoitoon. Mikäli asian  
käsittelyä jatkaa kriisin päättymisen jälkeen ulkoisessa viestinnässä, saattaa huomaamattaan  
nostaa sen uudelleen julkisuuteen. (Kortesuo 2016, 173.)

Kriisin jälkihoidossa on kyse ennen kaikkea maineenhallinnasta ja toimintakyvyn palauttami-  
sesta organisaatioon, joten sitä ei tule unohtaa tai väheksyä. Tässä vaiheessa viestinnän teh-  
tävänä on vahvistaa organisaation toimenpiteitä, joilla on mahdollista johtaa uuteen suuntaan  
ja auttaa selviytymisessä. (Korpiola 2011, 107.) Kortesus (2016, 171-172) kehottaa järjestä-  
mään kahdenlaisia debriefingejä eli kriisin purkutilaisuuksia: toinen koko henkilöstölle ja toi-  
nen johdolle ja kriisiviestintään osallistuneille työntekijöille. Molempien tilaisuuksien tavoit-  
teena on auttaa pääsemään takaisin normaaliin työrutiiniin. Koko henkilöstölle tarkoitettu ti-  
laisuus keskittyy työntekijöiden jaksamiseen ja kokemusten jakamiseen, sillä kriisitilanne  
saattaa viedä jaksamisen ääri rajoille. Tällaiseen tilaisuuteen kannattaa ottaa ammattilainen  
vetäjäksi työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi työterveyden ammattilainen tai työnohjaaja.

Toisen tilaisuuden tavoitteena on vähentää tulevien kohujen ja kriisien määrää sekä niiden  
seurauksia oppimalla viestinnän prosesseista ja parantamalla kriisiviestintäsuunnitelmaa ha-  
vaintojen ja kokemusten pohjalta. (Kortesuo 2016, 172.) Tilannetta läpikäydessä organisa-  
ation tulee tunnustaa virheensä ja korjata havaitut puutteet. On hyvä muistaa, että syllisten  
etsiminen ja rankaiseminen eivät korjaa viestinnässä tapahtuneita virheitä, vaan tilanteista  
tulee oppia yhdessä. (Karhu & Henriksson 2008, 94.)

Kriisiviestinnän näkökulmasta purkutilaisuudessa on hyvä käydä läpi ja kirjata muistiin ainakin  
seuraavat asiat:

- kriisin tai kohun aiheuttaja
- arvioida, miten nopeasti kriisi havaittiin ja miten se havaittiin
- viestinnänprosessit vaiheittain
- ulkoisen viestinnän toimivuus
- puutteet ja kehitysideat
- kriisin vaikutus maineeseen ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. (Korteso 2016, 172-173.)

Esille nousseiden huomioiden avulla organisaatio voi pyrkiä minimoimaan vastaavan kaltaiset tilanteet tai ainakin lyhentämään niistä syntyneen kriisin tai kohun kestoja sekä sen vaikutusta. Lisäksi näiden huomioiden avulla tulee päivittää kriisiviestintäsuunnitelmaa, jotta se vastaa mahdollisimman hyvin organisaation tarpeisiin eikä sisällä vanhentunutta tietoa tai todellisessa kriisitilanteessa hyödyttömiä ohjeita organisaatiolle. Varsinkin havaittuihin puutteisiin ja kehityskohteisiin tulee paneutua. Usein parannettavaa olisi ainakin sisäisen viestinnän varmistuksissa sekä validin tilannetiedon saannissa. (Korteso 2016, 172-173.)

#### 4.5 Tiedottaminen ja mediasuhteet

Isoimmassa kriisitilanteissa tilanteen tukaluutta monesti pahentaa paine median suunnalta. Tiedotusvälineet vaativat organisaatiolta jatkuvasti tuoretta ja oikeaa tietoa tilanteesta, sen taustoista, syillisistä sekä vaikutuksista. Kriisit ja huomattavat poikkeustilanteet ovat uutisarvoltaan merkittäviä, joten tilannetta seurataan tarkkaavaisesti. Toimittajat tarttuvat erityisen mielellään organisaation tai sen johdon omista virheellisistä toiminnoista syntyneisiin tilanteisiin, kuten virheen kiistämiseen tai anteeksipyyntöön viivästymiseen. (Forssell & Laurila 2007, 158-159.) Esimerkiksi Eufy, joka valmistaa muun muassa valvontakameroita, nousi loppuvuodesta 2022 erityisesti tekniikanalan verkkolehdistä otsikoihin, kun ilmeni, että yritys tallensi kameroiden videomateriaalia pilvipalveluun vastoin asiakkaiden tahtoa (Tapala 2022a). Asian tullessa julkisuuteen yritys päätti kiistää virheen aluksi kokonaan, vaikka sosiaalisessa mediassa levisikin todisteita virheestä. Eufy väitti pilvitallennuksen olevan vain väliaikaista ja videoiden olevan turvassa. Samaan aikaan internetissä levisi videoita, jotka todistivat heidän väitteensä valheeksi. (Tapala 2022b.) Myöhemmin yritys tuli julki asian todellisen laidan kanssa myöntäen tietoturva-aukkonsa sekä valehdelleensa aikaisemmin aiheesta. Yrityksen virheen kiistäminen ja aiheesta valehtelu olivat uutisotsikoita itsessään varsinaisen ongelman eli puutteellisen tietoturvan lisäksi. Ennen virheen myöntämistä yritys oli myös muuttanut nettisivuiltaan löytyvää tietosuojasivuaan ja kiisti vielä myöhemmin tehneensä sivun sisältöön poistoja tarkoituksellisesti. (Hollister 2023.)

Kriisitilanteen ensimmäiset hetket ratkaisevat hyvin pitkälti sen, miten organisaatio onnistuu tilanteen haltuun ottamisessa, hoidossa sekä viestinnässä. Mikäli organisaatio tuo tilanteen

ensimmäisenä itse julkisuuteen, osoittaa se olevansa avoin, rehellinen ja kykenevänsä kertomaan sitä koskevista negatiivisista asioista. Tällä ainakin alun luottamussuhteella organisaatiolla on mahdollisuus lähteä tilanteeseen askeleen edellä mediaa. Ensimmäiseksi tiedotteeksi tilanteesta riittää muutama rivi tekstiä. Jos organisaatio viivyttelää aiheesta tiedottamisen kanssa kerätessään kaiken mahdollisen tiedon jo heti alkuvaiheessa, syntyy tietotyhjiö, joka alkaa täyttyä muualta saadulta tiedolla, spekuloinnilla ja kritiikillä. Lisäksi on tärkeää ottaa ylin johto näkyvästi mukaan heti alusta alkaen, mikäli tilanne on vakava. Näin vältetään mielikuvat vastuun pakoilusta, tilanteen vähättelystä sekä välinpitämättömyydestä. (Forssell & Laurila 2007, 160-161.)

Forssellin ja Laurilan (2007, 162-163) mukaan kannattaa enemmän arvioida median kiinnostus tapausta kohtaan hieman ylä- kuin alakanttiin. Kuitenkaan tällä ei tarkoiteta, että pienimmistäänkin tilanteista ja ongelmista tulisi tiedottaa heti ulospäin. Mikäli organisaatio toimii näin, saattaa se luoda itse itsellensä kriisin muutoin mitättömästä tai hyvin pienestä asiasta. Esimerkiksi, jos organisaatio vastaa epärealistisiin syytöksiin, jotka viisas lukija ymmärtää perättömiksi tai mahdottomiksi, saattaa organisaatio nostaa aiheen näyttävästi julkisuuteen vuoroväittelyn myötä. Toisinaan tilanteen arviointia saattaa helpottaa ulkopuolisen näkemyksen pyytäminen.

#### 4.6 Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on tuonut viestintään ja organisaatioiden toimintaympäristöön isoja muutoksia. Tänä päivänä tahaton tai tahallinen väärinymmärrys tai tunne epärealistisuudesta kohtelusta asiakaspalvelutilanteessa voi kärjistyä kohuksi. Ajoittain jopa niin pienestä asiasta, että organisaation johdon mielestä reagointi tai anteeksipyyntö tilanteessa vaikuttaa kohtuuttomalta. Kuitenkin tunteisiin vetoava tai muuten vain mielenkiintoinen aihe voi luoda sosiaalisessa mediassa kohu-uutisen jopa ilman faktapohjaa. (Muhonen 2018, 51.)

Tällaisesta tilanteesta toimii hyvänä esimerkkinä elokuussa 2022 kansainväliseenkin julkisuuteen noussut Twitter-kohu pääministerin huumeiden käyttöepäilyksestä eli niin sanottu ”jauhajengi-kohu”. Instagramissa julkaistusta videosta liikkeelle lähtenyt, mutta Twitterissä kärjistynyt kohu toi jopa medialle kritiikkiä aiheen käsittelystä, sillä iltapäivälehtien lisäksi esimerkiksi Helsingin Sanomat lähtivät spekuloidaan tilannetta. Asiantuntijoiden suunnalta medialle tuli kritiikkiä siitä, ettei verkkojulkaisuihin merkitty kaikkia tehtyjä muutoksia, vaan uutisointia muutettiin huomaamattomasti faktojen esilletulon myötä. Aihe pysyi pinnalla muun muassa uusien, aiemmin kuvattujen, bilevideoiden myötä. Twitterin puolella aihetta piti esillä pieni, mutta sitäkin aktiivisempi joukko, josta ainakin osa on ollut niin kutsuttuja trollitilejä. (Pönkä 2023.) Vastaavia piirteitä on ollut havaittavissa myös helmi-maaliskuussa 2023 ministeri Mika Lintilän ympärillä pyörineissä kohuissa. Elisa Kannasto kommentoi Ylen julkaisemassa uutisessa (Uusitalo 2023), että molemmissa kohuissa media on nostanut esille

uutisiin huhuja. Tämä nostaa esille mahdollisuuden siihen, että mediaa on onnistuttu harhauttamaan, vaikka suomalainen media onkin varsin luotettava. Kannasto nostaa esille Lintilän kohuihin liittyen erityisesti sen, ettei mediassa ole juurikaan käsitelty kriittisesti kohun ajoittumista juuri vaalien alle. Tässäkin tapauksessa aihe on pysynyt esillä sosiaalisessa mediassa käydyin keskustelun myötä suhteellisen pitkän ajan.

Sosiaalinen media mahdollistaa tiedon reaaliaikaisuuden, mikä on kriisitilanteissa sekä uhka että mahdollisuus. Sosiaalisen median ansiosta organisaatio voi viestiä vuorovaikutteisesti ja nopeasti, mikä parhaimmillaan lisää turvallisuuden- ja läsnäolontunnetta epävarmuuden keskellä. Yhteisöllinen viestintä voi jopa tukea organisaatiota tai yhteisöä kriisin keskellä, kun käyttäjät jakavat omia havaintojaan. Kuitenkin sosiaalisessa mediassa julkisuuden hallinta on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Sosiaalisessa mediassa kriisiin liittyvät negatiiviset tunteet tuodaan esille toisin kuin ammattimaisessa mediassa, jossa toimitukselliset käytännöt ohjaavat toimintaa. (Korpiola 2011, 33, 36-37, 40.)

Sosiaalisen median myötä niin asiakkaat kuin sidosryhmätkin odottavat, että asiat hoidetaan nopeasti. Asiakaspalvelu siirtyy helposti sosiaalisen median kanaviin organisaatioiden virallisten asiakaspalvelukanavien sijaan, mikä saattaa hidastaa tilanteen ratkaisemista, sillä viestintätiimillä ei välttämättä ole käytössään samoja työkaluja kuin asiakaspalvelulla. (Muhonen 2018, 61.)

Vastaavasti sosiaalinen media mahdollistaa viestimisen kriisitilanteissa tehokkaasti ja suoraan asiakkaille sekä sidosryhmille, kunhan viestintäkanavat ja niiden kohdeyleisö ovat valmiina. Jotta sosiaalisesta mediasta saa kriisin iskiessä parhaan mahdollisen hyödyn irti, tulee viestinnän olla monikanavaista. Kriisiviestinnän tulee olla visuaalista ja julkaisualustalle suunnattua. Virallisten tekstimuotoisten tiedotteiden viestiä voi tukea esimerkiksi lyhyen videokoosteen avulla tai podcast-lähetyksellä. Sosiaalisessa mediassa tulee muistaa viestiä johdonmukaisesti. Viestinnässä tulee avata napakasti kriisin syitä ja tuoda esille, miten organisaatio aikoo tilanteen ratkaista sekä mitä on jo asian eteen tehty. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää kuunnella kohdeyleisöään. (Korpiola 2011, 33-35, 47.) Muun muassa tuotteiden takaisinvedot ovat kauppoille tilanteita, joissa sosiaalista mediaa voi hyödyntää tehokkaaseen viestintään asiakkaiden suuntaan ja näin välttää isommat mainehaitat vaarallisista tai muutoin virheellisistä tuotteista. Esimerkiksi maaliskuussa 2023 Ikea joutui tekemään takaisinvedon lapsille suunnatusta kalastuspelistä irtoavien niittien takia (Ikea 2023). Nettisivuillaan julkaistun tiedotteen lisäksi Ikea teki aiheesta julkaisut sosiaalisen median kanaviinsa ja hyödynsi esimerkiksi Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä mahdollisuutta kiinnittää julkaisu. Näin tieto pelin takaisinvedosta löytyi helposti muiden julkaisuiden joukosta Ikean sosiaalisen median sivuilta.

Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa eroaa hieman muusta kriisiviestinnästä. Ensinnäkin organisaation tulee huolehtia luontevuudesta: kirjakieli sosiaalisessa mediassa luo mielikuvan ulkoa opetellusta eikä ole yhtä uskottavaa kuin rento yleiskielisyys. Lisäksi kannattaa huomioida viestin vastaanottajan tunnetila ja muotoilla oma vastaus sen mukaan tilanne huomioiden. Esimerkiksi, jos tunnetila on positiivinen, kannattaa peilata omaan viestiin samaa tunnetta. Näin innostus palvelua tai tuotetta kohtaan pysyy yllä. Mikäli taas vastaanottaja on huolissaan, tulee omassa vastauksessaan rauhoitella tilannetta, ettei negatiivinen tunne pahene entisestään. Sosiaalisessa mediassa kommentit saattavat mennä välillä tunteisiin myös organisaation edustajilla. On kuitenkin erityisen tärkeää säilyttää oma maltti ja vastata takaisin ystävällisesti. Lisäksi on tärkeää pyytää anteeksi, jos organisaatio on mokannut tai toisesta osapuolesta edes tuntuu, että organisaatio on mokannut. Näin välttää isommat kohut ja kriisitilanteesta sekä saattaa pelastaa asiakassuhteen. (Kortesuo 2018, 158-163.)

## 5 Opiskelijakunnan kriisiviestintäsuunnitelman toteuttaminen

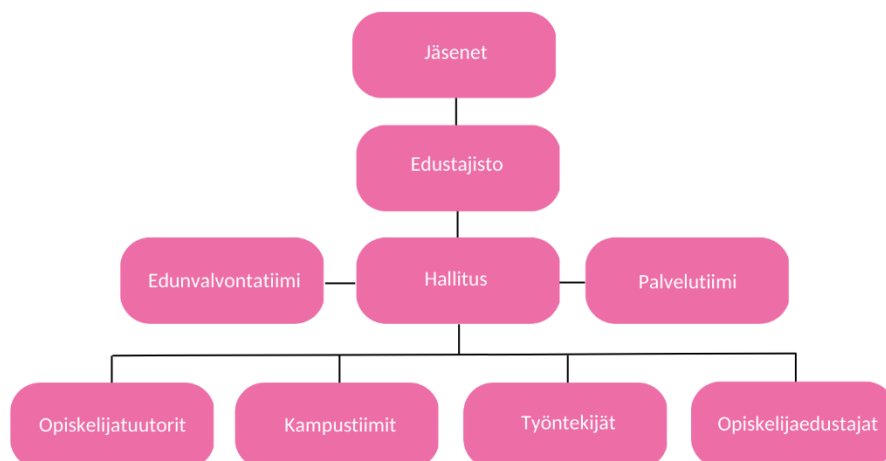
Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda toimeksiantajan tarpeisiin vastaava kriisiviestintäsuunnitelma. Teoriakokonaisuuden sekä opinnäytetyön varsinaisen tuotoksen myötä opiskelijakunta saa viestintänsä tueksi monipuolisen kokonaisuuden. Tuotoksena toteutettu suunnitelma on tarkoitettu erityisesti kriisiviestintäprosessin keskiössä olevan ydinryhmän työkaluksi mahdollisessa kriisitilanteessa. Ydinryhmään kuuluu toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja, edustajiston puheenjohtaja sekä viestinnästä vastaava asiantuntija. Kuitenkin Laureamkon kokoisessa organisaatiossa on hyvä huolehtia, että vapaaehtoisena toimivat opiskelija-aktiivit tuntevat suunnitelman sisällön ainakin prosessin tasolla. Näin vältetään tilanteet, joissa esimerkiksi yksittäinen toimijaryhmä aloittaa itsenäisesti kriisiviestinnällisiä toimenpiteitä ja pahimmillaan luovat kohusta kriisitilanteen.

### 5.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijakunta Laureamko. Se on opiskelijajärjestö, jonka tehtävänä on suorittaa ammattikorkeakoululain sille asettamia lakisääteisiä tehtäviä. Näitä ovat toimiminen jäsentensä yhdysiteenä sekä heidän yhteiskunnallisten, sosiaalisten ja henkisten sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyvien pyrkimyksiensä edistäminen. Laureamkon lakisääteisenä tehtävänä on myös osallistua tarvittavilta osin opiskeluterveydenhuoltoon koskeviin tehtävien toteuttamiseen sekä nimetä opiskelijaedustajat korkeakoulun lakisääteisiin elimiin, joita muun muassa on osakeyhtiön hallitus. (Ammattikorkeakoululaki, 41 §.) Lainsäädännöllisesti opiskelijakunnan tulee noudattaa ammattikorkeakoululakia ja soveltuvin osin yhdistyslakia sekä muita toiminnan kannalta relevantteja lakeja.

Laureamkon yksi tärkeimmistä palveluista on edunvalvonta, vaikka se ei tuo suoraan tuloja opiskelijakunnalle. Kuitenkin edunvalvonta vahvana osana muuta opiskelijakunnan palvelutarjontaa tuo lisäarvoa jäsenyydelle. Laureamkon tärkein myyntituote onkin opiskelijakunnan jäsenyys. Jäsenmaksutuotot muodostavat myynnillisesti isoimman yksittäisen erän Laureamkon myyntituloissa. Muihin myyntituotteisiin kuuluvat muun muassa opiskelijahaalarit, haalarimerkit sekä tapahtumaliput. Laureamkossa työskentelee neljä palkattua työntekijää sekä vaihteleva määrä luottamustoimijoita erilaisissa tehtävissä.

Organisaatiokaaviossa kuvattuna Laureamkon organisaatorakenne näyttää kuvion 3 kaltaiselta. Vaikka opiskelijat eivät suoraan omana ryhmänä tee varsinaisesti kehittämistyötä tai käytännön töitä opiskelijakunnassa, ovat he kuitenkin tärkeä ryhmä. Opiskelijakunnan kaltaisessa organisaatiossa tulee toiminnan olla opiskelijälähtöistä ja heidän tulee olla kaiken toiminnan keskiössä. Opiskelijat, jotka ovat opiskelijakunnan jäseniä, pääsevät vaikuttamaan opiskelijakunnan toimintaan. Jäsenillä on oikeus osallistua kampustiimien kokouksiin ja heillä on äänioikeus edustajistovaaleissa. Päätöksenteossa edustajistolla on korkein asema. Edustajiston tehtävänä on päättää opiskelijakunnan suuret linjat, kuten poliittinen linjaus sekä budjetti. Hallituksen tehtävänä on edustaa opiskelijakuntaa ja huolehtia opiskelijakunnan operatiivisesta toiminnasta. Laureamkossa hallitus on jakautunut edunvalvonta- ja palvelutiimiin. Lisäksi on olemassa johtotiimi, johon kuuluu edustajiston puheenjohtajisto, hallituksen puheenjohtajisto sekä opiskelijakunnan toiminnanjohtaja.



Kuvio 3: Laureamkon organisaatiokaavio

Opiskelijakunnan tärkeimpänä työvarana ovat kampustiimit ja opiskelijatuutorit. He ovat vahvimmin mukana opiskelijoiden arjessa ja heidän avullaan opiskelijakunnan toiminta joko

näyttää tai ei näytä houkuttelevalta muille opiskelijoille siitä huolimatta, että virallisesti hallitus edustaakin opiskelijakuntaa. Kampustiimejä ohjataan hallituksen suunnasta, mutta niille on pyritty jättämään toiminnan vapautta esimerkiksi oman budjetin avulla. Opiskelijatuutoreita koordinoi ohjauksesta vastaava asiantuntija yhdessä hallituksen kanssa. Tuutoreiden ja kampustiimien lisäksi opiskelijakunnassa on opiskelijaedustajia, joiden tehtävänä on tuoda opiskelijoiden näkemyksiä esille korkeakoulun erilaisissa kehittämissryhmissä.

## 5.2 Kehittämistyön menetelmien esittely ja valinta

Maailman muuttuessa yhä vauhdikkaammin, haastaa se organisaatioita pysymään kehityksessä mukana. Näin ollen kehittämistyön merkitys on kasvanut. Mikäli organisaatio haluaa menestyä, ei enää pelkkä muutoksiin sopeutuminen riitä. Menestyäkseen organisaation on pystyttävä itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina. Vaikka tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, yhä useammat kokevat tietävänsä aiempaa vähemmän monista asioista. Niinpä organisaatioiden ongelmien ratkaisemisessa on olennaista pystyä poimimaan asiaankuuluva tieto muun tiedon joukosta. Organisaatioiden tulee maksimoida joustavuutensa sekä nopeutensa pysyäkseen muutoksessa mukana. Menestyäkseen organisaatioiden tulee kehittyä jatkuvasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12-13.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sekä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus eroineen ja yhtäläisyyksineen ovat herättäneet keskustelua tiedemaailmassa jo vuosikymmenien ajan. Nämä kaksi suuntausta tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina kilpailevien sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131-132.) Tästä huolimatta perinteisesti tutkimuskirjallisuudessa erilaiset menetelmät jaetaan näihin kahteen. Kuitenkin kehittämistyössä on tärkeää hyödyntää monenlaisia menetelmiä ja näin ollen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot eivät nouse esille. Kehittämistyötä tehdään usein yhdessä, joten asiantuntijatyötä kehitettäessä voidaan käyttää myös yhteisöllisiä menetelmiä, joita ovat esimerkiksi erilaiset ideointityöpajat, kuten oppimiskahvila. (Ojasalo ym. 2014, 40, 162.)

Määrällisessä tutkimuksessa nostetaan esiin yleispäteviä syyn ja seurauksen periaatteita. Näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti eli puolueettomasti todettavista tosiasioista. Lähtökohtaisesti aineiston tulee soveltua numeeriseen mittamiseen. Lisäksi siinä aineisto on yleensä tilastollisesti käsiteltävässä muodossa, kuten taulukkona, ja päätelmien tekemisen taustalla on tilastollinen analysointi. Tuloksia esitetään esimerkiksi prosenttitaulukkoja hyödyntäen. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteet esitetään usein hypoteesien muodossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-136.) Määrällinen tutkimus on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tietää vastaus kysymykseen, miten usein tai kuinka paljon, mutta halutaan myös tietää vastaus kysymykseen miksi asiat ilmenevät tutkimuksen esittämällä tavalla. Sitä käytetäänkin paljon erilaisten kehittämishankkeiden tulosten mittaami-

sessä. Määrällinen tutkimus on lisäksi hyvä vaihtoehto erilaisten kausaalisuhteiden eli syy-seuraussuhteiden selvittämiseen sekä esimerkiksi ihmisten mielipiteiden vertailemiseen. (Vilkkä 2021, Määrällinen tutkimus.) Koska tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka yhteydessä ei toteutettu esimerkiksi kyselyä, ei kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiin syvennytä tämän enempää tässä työssä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana taas on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä huomioidaan todellisuuden moninaisuus sekä painotetaan kohteen tutkimista kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään niin, että tutkimuksen kohteen näkökulmat nousevat esille ja aineisto koostuu enemmän teksteistä, niin haastatteluista muodostuneista teksteistä kuin erilaisista dokumenteista. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole niinkään hypoteesin testaaminen, vaan tärkeämpää on keskittyä aineiston käsittelyyn yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157-160.) Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan mitä- ja miten-kysymyksiä eikä tuloksia päätellä niinkään sen perusteella, kuinka moni tutkimukseen osallistuneista nosti esille vastauksissaan tietyn asian. Tuloksissa huomioidaan myös konteksti ja numeerisen aineiston kohdalla tutkijan tulee pohtia esimerkiksi, mitä ryhmittelyt sulkevat sisäänsä tai pois. (Juhila 2021.) Tässä opinnäytetyössä ei päädytty toteuttamaan esimerkiksi haastatteluita, joten kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin ei syvennytä tässä kohdin tämän enempää, vaan keskitytään enemmän kehittämistyön lähestymistapoihin. Kuitenkin esimerkiksi vuoden kuluttua kriisiviestintäsuunnitelman käyttöönotosta toimeksiantaja voisi toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelun suunnitelman toimivuudesta. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa kysymyksille ei ole välttämättä asetettu tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta aihealueet ovat tiedossa (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Haastattelun aihealueina voisi olla muun muassa suunnitelman ymmärrettävyys, käytettävyys sekä arvio edellä nousseiden kysymysten vastauksien syistä.

Erilaisia lähestymistapoja kehittämistyöhön on useita, joten ennen itse menetelmien valintaa sekä suunnitelman tarkentamista, on hyvä pohtia lähestymistapaa. Tätä vaihetta voidaan verrata tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategian valintaan. Kehittämistyötä voidaan lähestyä muun muassa palvelumuotoilun, innovaatioiden tuottamisen sekä konstruktiiivisen tutkimuksen kautta. Lähestymistavan valinta ei siis vielä tarkoita konkreettisten menetelmien valintaa, vaikkakin valinta ohjaa menetelmävalinnoissa. Kehittämistyössä on usein piirteitä useammasta lähestymistavasta ja kehittäjä voikin valita eri lähestymistavoista omaan kehittämistyöhönsä parhaiten sopivat piirteet. Näin toimiessaan kehittäjän tulee kuitenkin pystyä perustelemaan valintansa sekä kuvata valinnat selkeästi kehittämistyöhön liittyvissä raporteissa sekä julkaisuissa. (Ojasalo ym. 2014, 51.)

Tämän opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena on suunnitelma, joten työtä lähestytään konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on rat-

kaista ongelma luomalla konkreettinen tuotos eli konstruktio. Tällainen tuotos voi olla esimerkiksi ohje, malli, suunnitelma tai menetelmä. Niin konstruktivisessa tutkimuksessa kuin toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää samantyyppisiä menetelmiä. Näiden kahden lähestymistavan yksi keskeisimmistä eroista on kuitenkin se, että konstruktivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa kohteena on yleensä organisaation tai ihmisten toiminnan muuttaminen. (Ojasalo ym. 2014, 37-38.)

Konstruktivisella tutkimuksella pyritään luomaan uusi rakenne, jonka avulla päästään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Siinä on piirteitä palvelumuotoilusta sekä innovaatioiden tuottamisesta. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on ongelmaan teoreettisesti perusteltu, uudenlainen ratkaisu, joka tuo uutta tietoa. Näin ollen lähestymistavalla luodun ratkaisun tulee osoittautua toimivaksi muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. Konkreettisen tuotoksen toimivuuden testaaminen sekä tieteellisen annin osoittaminen vaativat usein ylimääräistä työtä ja esimerkiksi opinnäytetyössä joudutaankin pohtimaan rakenteen näytön toimivuuden selvyyttä. Lähestymistavassa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välinen kommunikaatio sekä vuorovaikutus. Näin ollen ratkaisun laatimisessa kannattaakin pitää käytännön toimijat hyödyntäjä organisaatiosta aktiivisesti mukana. Konstruktivisen tutkimuksen ja konsultoinnin konkreettinen ero on siinä, että ensin mainitussa tukeudutaan vahvasti aiempaan teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Lähestymistavassa voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä eikä se suoraan rajaa pois mitään menetelmää. Aineiston keräämisessä kannattaa hyödyntää erilaisia aineiston keruutapoja, kuten haastatteluita, havainnointia ja ryhmäkeskusteluita. Kehittämistyössä tulee myös painottaa yhteistyötä, joten tuotoksen loppukäyttäjiä kannattaa ottaa mukaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Kehittäjän on tärkeää tuntea tuotoksensa käyttäjien tarpeet perusteellisesti. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

Niin tutkimuksiin kuin tutkimuksellisiin kehittämistöihin kuuluu olennaisesti työn tai tutkimuksen sekä tulosten tai lopputuloksen arviointi (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Ojasalo ym. 2014, 47). Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota tutkimuksen mittaustulosten toistettavuuteen eli reliäbeliuteen sekä validiuteen eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyyn mitata sitä, mitä sillä tavoiteltiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa keskitytään enemmän esimerkiksi tutkijan toteuttamisen selostuksen tarkkuuteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-226.) Kehittämistyön osalta arvioinnissa keskitytään usein muun muassa tavoitteiden saavuttamiseen, menetelmien valintaan sekä vuorovaikutukseen. Lisäksi lopputuloksen arvioinnin kriteereinä käytetään muun muassa aikaansaannoksen toistettavuutta, merkittävyyttä, neutraaliutta ja helppokäyttöisyyttä. Kehittämistyössä tulee kiinnittää huomiota eettisyyteen. Tässä olennaista on, että työ tehdään rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti huomioiden kohdeorganisaation eettiset käytänteet sekä säännöt. Työn yhteiskunnallista merkittävyyttä ei tule unohtaa. (Ojasalo ym. 2014, 47-48.)

### 5.3 Opiskelijakunnan kriisiviestintäsuunnitelma

Kehittämistyö lähti liikkeelle teoriaperustaan tutustumisesta, minkä jälkeen edettiin varsinaiseen suunnitelmaan. Teorian kirjoittamisen aikana syntyi uusia ideoita ja ajatuksia kriisiviestintäsuunnitelman materiaaleista, kuten ensiviestipohjista sekä viestijän muistilistasta. Lisäksi loppuvaiheen toimeksiantajatapaamisessa syntyi idea valmiiden kuvapohjien luomisesta opiskelijakunnan käyttöön.

#### 5.3.1 Kriisiviestintäsuunnitelma

Kriisiviestintäsuunnitelmasta (liite 1) pyrittiin tekemään mahdollisimman napakka kokonaisuus, jonka liitteistä löytyy viestinnän tueksi pohjia sekä työkaluja. Kortesuso (2016, 111-112) suosittelee karsimaan suunnitelmasta kaiken ylimääräisen, kuten kriisin ja kriisiviestinnän määrittelyn sekä suunnitelman ylläpitämisen. Suunnitelma on tarkoitettu kriisitilanteessa oikean toiminnan varmistamiseksi, ei taustojen avaamiseen. Näin ollen Laureamkon kriisiviestintäsuunnitelma on tiivistetty kahteen sivuun. Suunnitelma alkaa kriisiviestintäprosessia kuvaavalla prosessikaaviolla sekä ydinryhmän yhteystiedoilla.

Tämän jälkeen käydään läpi vastuunjako kriisiviestintätilanteessa. Olennaista on keskittää viestintä, jotta viestit pysyvät yhtenäisinä ja saman sanaisina. Viestinnän keskittämällä taataan muulle yhteisölle mahdollisuuksien mukaan työrauha. Suuremmissa kriiseissä ulospäin viestii tilanteen mukaan joko toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja tai edustajiston puheenjohtaja. Valintaan vaikuttaa muun muassa kriisin taustat. Kuten luvussa 4.5 teorian puolella käytiin läpi, vakavissa tilanteissa johdon mukaan ottaminen viestintään heti alusta alkaen on tärkeää. Niinpä kun viestinnän kasvoina Laureamkossa toimii johtamisvastuulla oleva henkilö, näytetään niin sisälle kuin ulospäinkin, että tilanne otetaan vakavasti ja, että johto kantaa vastuun kaikissa tilanteissa. Vastuujaon yhteydessä käydään läpi se, ettei kaikissa kriisitilanteissa opiskelijakunta hoida yksin tai itse kriisiviestintää. On tilanteita, joissa viestintää tehdään yhdessä kattoliiton eli Suomen opiskelijakuntien liitto - SAMOK ry:n tai Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Mikäli tilannetta hoitaa jokin viranomaistaho, on viestintävastuu silloin kyseisellä viranomaisella.

Lopuksi käydään läpi viestintä kriisitilanteissa lyhyesti niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Kuten teorian puolella luvussa 4.3 käytiin läpi, Korpiolan (2011, 110) mukaan hyvin hoidettu sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kasvattaa luottamusta. Niinpä siihen tulee kriisiviestintätilanteessa panostaa, vaikka kiireentuntua olisikin havaittavissa. Sisäisessä viestinnässä on tärkeää tiedottaa ensin hallitus, edustajiston varapuheenjohtaja sekä työntekijät. Näin kaikki ovat tietoisia tilanteesta mahdollisuuksien mukaan ennen muualta tulevia yhteydenottoja. Tämän jälkeen tiedotetaan asiasta opiskelija-aktiiveja tilanteeseen so-

pivassa määrin. Toisinaan kriisitilanteesta tai sen taustasta saattaa olla tiedossa jotain sellaisia tietoja, joita ei kannata tai edes voi jakaa kaikille yhteisön jäsenille. Sisäisen viestinnän tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää tiedottamisen ohella yhteisön rauhoittelua.

Ulkoisen viestinnän kohdalla on määritelty reagointiaikaa sekä viestintäkanavia ja -järjestystä. Reagointiaika on tuotu suunnitelmassa esille, jotta teorian puolella luvussa 4.5 käsitellyn tietotyhjiön muodostuminen voitaisiin ennaltaehkäistä. Opiskelijakunnan kaltaisella organisaatiolla tiedotustilaisuuden järjestäminen ei ole lähtökohtaisesti toimivin tapa viestiä kriisitilanteessa. Näin ollen keskiössä onkin tiedote, joka julkaistaan opiskelijakunnan nettisivuilla. Koska nettisivut ovat opiskelijakunnan virallinen tiedotuskanava, on tärkeää huolehtia, että tilanteesta viestitään siellä. Niinpä lähtökohtaisesti ensimmäisenä julkaistaan tiedote, minkä jälkeen viestitään sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa viestiminen aloitetaan Facebook ja Instagram julkaisuiden tekemisestä, mikä onnistuu esimerkiksi Meta Business Suiten kautta saman aikaisesti molempiin kanaviin personoidusti. Julkaisuiden jälkeen julkaistaan tieto Facebookin ja Instagramin tarinoihin. Tämän lisäksi julkaisu kannattaa jakaa myös opiskelija-aktiiveille Slackissa, jota opiskelijakunta käyttää sisäisen viestinnän kanavanaan. Sisäisessä jaossa on tärkeää muistaa mainita, saako tai jopa toivotaanko aktiiveilta Laureamkon julkaisun jakamista heidän ylläpitämillään sosiaalisen median tileillä.

Varsinaisessa suunnitelmassa jälkihoitoa ei käsitellä muuta kuin alussa olevassa prosessikaaviossa, sillä se ei ole kriisin akuuttivaiheessa oleellinen. Jälkihoito on tärkeää toimintakyvyn palauttamisen näkökulmasta, kuten aiemmin luvussa 4.4 tuotiin esille. Niinpä sitä ei tule missään tapauksessa unohtaa, vaikkei aihetta suunnitelmassa käsitelläkään. Jälkihoitoa nostetaan kuitenkin esille muissa tiedostoissa, kuten seuraavassa luvussa esitellyssä kriisiviestintäprosessin kaaviossa sekä luvussa 5.3.3 käsiteltävissä työkaluissa. Näin varmistetaan, ettei jälkihoitoon kuuluvat toimenpiteet, kuten debriefing ja raportointi, pääse unohtumaan kriisin päätyttyä.

Suunnitelman lopusta löytyy vielä liitteenä kriisiviestintäsuunnitelman pohjat sekä työkalut, joiden on tarkoitus helpottaa viestintää kiireen keskellä. Suunnitelman liitteiden avulla varsinainen suunnitelma saadaan pidettyä lyhyenä ja helposti sisäistettävänä, mutta kuitenkin toimintaa tukevana.

### 5.3.2 Kriisiviestintäsuunnitelman pohjat

Osana kriisiviestintäsuunnitelmaa luotiin viestinnän tueksi sosiaaliseen mediaan suunniteltu kuvapohja, prosessikaavio perehdytysten tueksi sekä viestipohjat ensimmäisiin viesteihin. Kuvapohjat päädyttiin toteuttamaan Canvalla. Se on selaimessa toimiva graafisen suunnittelun työkalu, joka on kehitetty erityisesti tiimityöskentelyyn. Laureamko hyödyntää omien viestintämateriaalien tekemisessä valmiiksi Canvaa, joten se oli luonteva tapa toteuttaa tämä. Sosiaalisen median kuvapohja (kuvio 4) päätettiin pitää hyvin pelkistettynä, jotta sen käyttö on

mahdollisimman nopeaa ja yksinkertaista. Samalla se erottuu Laureamkon muusta viestinnästä. Pohjassa on kuitenkin hyödynnetty Laureamkon brändin pääväriä, pinkkiä, joten se on Laureamkon seuraajille tunnistettavissa. Kuvapohja jaettiin opiskelijakunnan käyttöön Canvan mallipohjana, mikä tarkoittaa sitä, että Laureamko saa lisättyä kuvapohjan omiin suunnittelumalleihin ja siitä omaan käyttöönsä muokattavassa muodossa. Näin esimerkiksi mahdollisen brändiuudistuksen myötä pohjan väriä olisi helppo vaihtaa. Kuvasta on yksinkertaistettu .png-versio, siltä varalta, ettei Canva toimi kriisitilanteen iskiessä. Yksinkertaistetussa mallissa on jätetty pois tekstin paikkamerkki (kuvio 5). Sosiaaliseen mediaan jaettavan kuvan lisäksi opinäytetyössä tehtiin kuvituskuva Laureamkon nettisivuille julkaistavaan tiedotteeseen (kuvio 6), joka toteutettiin samalla periaatteella kuin sosiaalisen median kuvapohja, jotta kaikki materiaalit voidaan pitää samassa paikassa.



Kuvio 4: Sosiaalisen median kuvapohja



Kuvio 5: Yksinkertaistettu sosiaalisen median kuvapohja



Kuvio 6: Laureamkon nettisivuilla julkaistavan tiedotteen pikkukuva

Kriisiviestintäsuunnitelma tiivistettiin yhdeksi prosessikaavioksi (kuvio 7), jotta suuremmankin opiskelija-aktiivijoukon perehdyttäminen aiheeseen vähintäänkin prosessin tasolla, olisi helpompaa. Tästä prosessikaaviosta luotiin Canvan mallipohja, jotta opiskelijakunnan on helppo päivittää kuvaa tarpeen mukaan. Lisäksi näin Laureamko voi tarvittaessa tehdä siitä erilaisia koulutusversioita omat tarpeensa huomioiden. Pohjassa kriisiviestintäprosessi on tiivistetty viiteen vaiheeseen:

1. havainnointi
2. ydinryhmän kontaktointi
3. sisäinen viestintä

4. ulkoinen viestintä
5. jälkihoito.



Kuvio 7: Laureamkon kriisiviestintäprosessi

Kuvapohjien lisäksi kriisiviestintäsuunnitelman liitteistä löytyy ensiviestipohjat (liite 2) viiteen erilaiseen mahdolliseen kriisiviestintätilanteeseen. Pohjat helpottavat teorian puolella luvussa 4.3 mainituissa tilanteissa, joissa vielä ei voida sanoa mitään tilanteesta tai ei ole vielä kerrottavaa. Viestipohjista on tehty Canva-versio, jotta kuvapohja ja tekstien pohjat on mahdollista löytää samasta paikasta. Pohjien yhteydessä on mukana huomioita siltä varalta, että kriisiviestintää joutuu toteuttamaan joku luottamustoimijoista. Tilanteet, joihin pohjat on jaettu, ovat:

1. Onnettomuus, tapaturma tai vastaava tilanne
2. Huonosti / väärin toiminut yhteisön jäsen
3. ”Sometörttöilyt” yhteisön jäsen
4. Huono asiakaskokemus
5. Alueellinen / kansallinen / kansainvälinen tilanne.

#### 5.3.3 Kriisiviestinnän tueksi luodut työkalut

Kriisiviestintäsuunnitelmasta löytyy viestijän muistilista sekä kriisiviestintätilanteiden toimenpidelistä. Viestijän muistilista (liite 3) on rasti ruutuun -tyylinen tarkistuslista viestinnän asiantuntijan työn tueksi. Muistilista rakentuu toimintaa tukevien apukysymysten varaan, mutta on mahdollista vielä myöhemmin muokata vastausperustaiseksi. Muistilistan sisältö voidaan

tiivittää nelivaiheiseen kehään (kuvio 8), jota viestinnässä toistetaan, kunnes tilanne on ohi ja viestinnässä voidaan siirtyä jälkihoitoon. Kehän neljä vaihetta ovat:

1. tilannearvio
2. sisäinen viestintä
3. tilannearvio
4. ulkoinen viestintä.



Kuvio 8: Muistilistan nelivaiheinen kehä

Toimenpidelista (liite 4) taas on kriisiviestintäprosessin ydinryhmän käyttöön luotu taulukko-muotoinen lista, jonka avulla voidaan seurata tehtyjä viestinnällisiä toimenpiteitä sekä suunnitella seuraavia vaiheita. Lista on suunniteltu päivitettäväksi vähintään kerran vuodessa tai aina, kun ydinryhmän henkilöistä joku vaihtuu. Sitä voi hyödyntää ydinryhmän jäsenten kriisiviestintäperehdytykseen. Toimenpidelistalla on määritelty toimenpiteitä vastuuhenkilöineen. Vastuuhenkilöille on määritelty varahenkilöt siltä varalta, että varsinaisesti vastuussa oleva henkilö onkin tilanteessa estynyt huolehtimaan tehtävästä. Listan taulukon viimeiseen sarakkeeseen merkitään, milloin kyseinen toimenpide on tehty. Näin vältetään helpommin virheelliset suoritusmerkinnät, mutta samalla luodaan myös kriisiviestinnätoimenpiteistä loki. Sitä voidaan hyödyntää jälkihoidon yhteydessä käytävässä tilanteen purussa ja näin niin ohjeita kuin itse prosessia on helpompi jälkikäteen kehittää.

#### 5.3.4 Kriisiviestintäsuunnitelman perehdyttäminen Laureamkossa

Ennakointi on avain onnistuneeseen kriisiviestintään, joten suunnitelmaan perehtymistä ei tule unohtaa. Parhaimmillaan vuosittain yli sadan opiskelija-aktiivin syvälinen perehdyttäminen kriisiviestintään ei ole realistista eikä järkevää resurssit huomioiden. Kuten edellä on jo mainittu, on opiskelijakunnan eri toimijoiden hyvä perehtyä kriisiviestintään huomioiden heidän roolinsa organisaatiossa. Kuten itse kriisiviestintäprosessissakin, niin myös perehdytyksessä keskiössä on ydinryhmän perehdyttäminen. Kun heillä on osaaminen riittävällä tasolla, niin silloin riittää varsin hyvin, että esimerkiksi kampustiimiläisillä ja opiskelijatuutoreilla on asia hallussa vain prosessin tasolla.

Laureamkon hallituksen perehdytys alkaa perinteisesti loppuvuodesta, joten käsitellään perehdytyksen vuosikello (kuvio 9) tässä kohdassa sieltä alkaen. Uuden hallituksen valinnan jälkeen tulee päivittää kriisiviestintäsuunnitelman materiaaleissa olevat yhteystiedot. Tässä kohdassa on hyvä hetki käydä myös muut mahdolliset päivitystarpeet läpi, sillä suunnitelmaan on vielä mahdollista saada kuluvan vuoden toimijoilta palautetta. Päivityksen jälkeen uuden hallituksen perehdytyksissä olisi hyvä käydä läpi opiskelijakunnan kriisiviestintäsuunnitelma ainakin prosessikaavion (kuvio 7) tasolla. Näin kaikilla on tiedossa, kuka vastaa kriisiviestinnästä ja kehen tulee olla yhteydessä tarvittaessa.

Vuoden lopussa tai seuraavan vuoden ihan alussa olisi hyvä perehtyä kriisiviestintään ydinryhmän (toiminnanjohtaja, viestinnästä vastaava asiantuntija, hallituksen puheenjohtaja sekä edustajiston puheenjohtaja) kanssa. Tähän voi hyödyntää suunnitelman liitteenä olevaa toimienpidelistää (liite 4). Näin Laureamkon prosessi ei jää henkilöstövaihdosten myötä vain toiminnanjohtajan ja viestinnästä vastaavan asiantuntijan vastuulle pitkäksi aikaa. Keväämmällä, esimerkiksi helmi- tai maaliskuun aikoihin, olisi hyvä käydä koko hallituksen kanssa vielä kriisiviestintää tarkemmin läpi. Mikäli loppuvuodesta aihetta on käsitelty prosessikaaviota syväisemmin, ei kertaus tässä kohdassa ole pahitteeksi. Kun hallituksen perehdytykset ovat kunnossa tältä osin, on hyvä hetki siirtyä muihin opiskelija-aktiiviryhmiin.

Laureamkon kampustiimeille otollinen aika aiheen perehdytykseen olisi vuosittain ennen opiskelijavappua. Kevään koulutuksessa kriisiviestintäprosessin läpikäynti voisi olla suunnattu erityisesti uudemmille toimijoille ja näin ollen siihen voisi varata hieman enemmän aikaa. Aihetta voisi kerrata heidän kanssaan jossakin syksyn koulutuksessa hieman lyhyemmin ja tähän kertaukseen voisi osallistua myös pidempään toiminnassa mukana olleet toimijat. Näin ollen syksyn koulutukseen riittäisi lyhyempi aikavaraus. Kahdesti vuodessa aihetta käsiteltäessä varmistettaisiin, että aihe pysyy mielessä ja kevään koulutuksessa poissaolleetkin tai sen jälkeen toiminnassa aloittaneet pääsisivät aihetta käsittelemään.

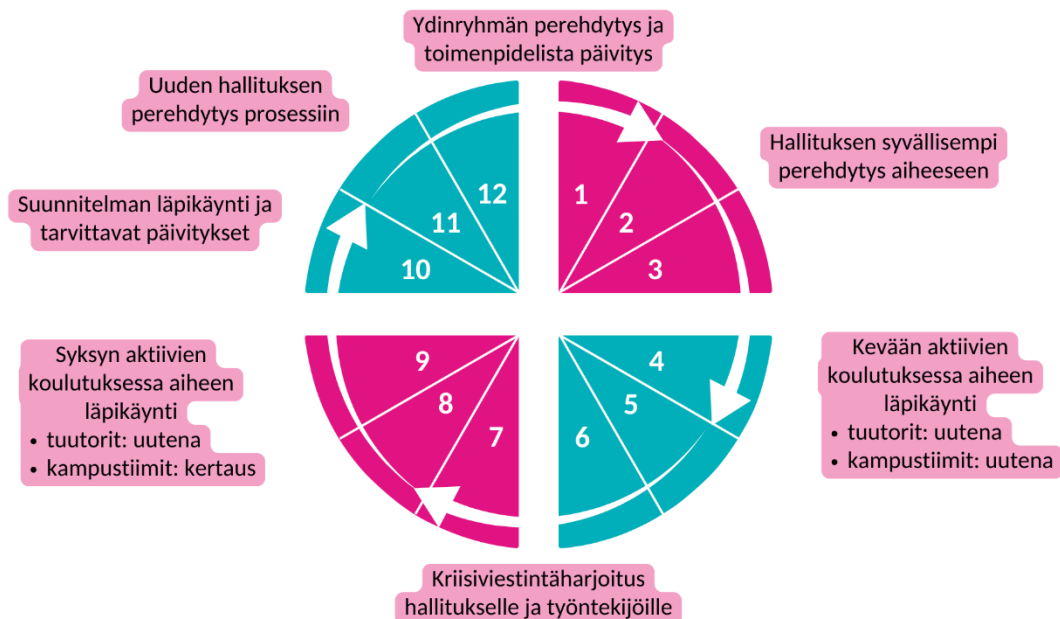
Laureamkon toiminta huomioiden olisi hyvä, että kriisiviestinnän prosessikaavio käytäisiin läpi opiskelijatuutoreiden kanssa. Aiheen voi käydä heidän kanssaan läpi jonkin tuutorikoulutuksen

yhteydessä hyödyntäen prosessikaaviota. Tärkeintä on, että heille jää mieleen oma rooli prosessissa eli ilmoittamisvastuu, mikäli havaitsevat tai kuulevat jotain. Ennakoinnin näkökulmasta on parempi, että ilmoitetaan pienistä ja jopa turhista asioista kuin, ettei ilmoiteta ollenkaan. Perehdytyksen vuosikellossa tuutorien koulutus näkyy niin keväällä kuin syksyllä, sillä ainakin toistaiseksi Laureamko valitsee kahdesti vuodessa uudet tuutorit ja järjestää heille koulutukset.

Kevään loppuun tai heti kesälomien jälkeen olisi otollinen aika järjestää hallitukselle sekä työntekijöille kriisiviestintäharjoitus. Yksinkertaisimmillaan tämän voisi toteuttaa esimerkiksi jakamalla osallistujat kahteen tai kolmeen ryhmään ja antamalla kullekin ryhmälle jokin potentiaalinen tilanne, jonka avulla heidän tulisi miettiä ainakin:

- mitä tilanteessa tulee huomioida kriisiviestinnän näkökulmasta
- miten lähtisivät oman ryhmän kohdalla etenemään asiassa
- millaisia viestinnällisiä toimenpiteitä tilanne alussa vaatii.

Pohdinnan jälkeen olisi purkutilanne, missä kukin ryhmä esittelisi oman tilanteensa ja tehtävänannon mukaiset huomionsa. Mikäli harjoituksessa hyödynnetään erilaisia tilanteita, saa harjoitukseen varatusta yhteisestä ajasta mahdollisimman paljon irti eikä mikään ryhmä voi omalla vuorollaan vain todeta toimivansa samalla tavalla kuin edellinen ryhmä.



Kuvio 9: Suunnitelman perehdytyksen vuosikello

Kriisiviestintäsuunnitelman perehdytyksen vuosikellosta löytyy kuvatiedoston lisäksi Canvan mallipohja. Näin sen päivittäminen on samaan tapaan helppoa kuin muidenkin pohjien ja siitä voidaan tarvittaessa tehdä erilaisia versioita opiskelijakunnan käyttöön.

## 6 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tuotoksena kehitettiin opiskelijakunnalle kriisiviestintäsuunnitelma. Suunnitelmasta saatiin luotua tiivis ja siitä tuli silmälävissä oleva. Näin ollen siihen on helppo perehtyä ja käyttötilanteessa ei mene aikaa oikeiden kohtien etsimiseen. Suunnitelmaan saatiin silmälävyyttä alussa olevalla prosessikaaviolla sekä tekstin tärkeiden kohtien lihavoinnilla. Kriisiviestintäsuunnitelman liitteistä löytyy monipuoliset työkalut mahdollisen kriisitilanteen viestinnän hoitamiseen, joten kaikkea ei tarvitse muistaa ulkoa, vaikkei asiaa olekaan mainittu varsinaisessa suunnitelmassa. Toimenpidelistalla opiskelijakunta sai kriisiviestintänsä tueksi selkeän rungon, jota on toimeksiantajan mukaan helppo seurata. Liitteiden sisällöt on mietitty niin, että niitä voi hyödyntää perehdytyksen tukena. Tavoitteissa ollut kriisiviestintäsuunnitelman jalkauttamissuunnitelma on toteutettu perehdytysuunnitelman muodossa. Näin ollen suunnitelmaa voi hyödyntää käyttöönoton lisäksi myös tulevaisuudessa, ja lisäksi se tukee osaltaan opiskelijakunnan työtä kriisiviestintään perehdyttämisessä. Osana opinnäytetyötä kirjoitettiin vielä Laureamkon käyttöön sisäinen tiedote (liite 5) valmistuneesta kriisiviestintäsuunnitelmasta. Opiskelijakunnan viestintä pystyi hyödyntämään tiedotetta opiskelija-aktiiveille viestimisen tukena suunnitelman käyttöönoton yhteydessä.

Näin kehittämistyön lopuksi on hyvä hetki arvioida prosessia. Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyöprosessin alussa olisi kannattanut muotoilla napakka tutkimusongelma, vaikka toimeksiantajan puolelta olikin jo lopputuotos tiedossa. Näin työhön olisi saanut mukaan alussa enemmän tutkimuksellista otetta ja lopputuotokseen olisi voinut syntyä vielä lisää uusia näkemyksiä. Lisäksi toteutuksen aikataulusta olisi pitänyt tehdä vaiheistettumpi, jotta alkuperäisessä aikataulussa olisi pysytty paremmin. Kuitenkin prosessin aikana elämäni tuli odottamattomia muutoksia töiden puolella, mitä ei olisi voinut ennakoita opinnäytetyön alussa, ja tämä vaikutti osaltaan aikatauluun.

Kehittämistyön eettisyyttä pohtiessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että olin kehittämistyön aloittamisen aikaan työsuhteessa toimeksiantajana toimineeseen opiskelijakuntaan. Työsuhde ei kuitenkaan tuonut tässä tapauksessa erityistä valta-asemaa, sillä kehittämistyöhön ei esimerkiksi liittynyt haastatteluita. Lisäksi tilannetta tasapainotti prosessin aikana tapahtunut työpaikan vaihdos, jonka myötä sain kehittämistyön kohteena olevaan organisaatioon etäisyyttä. Henkilöstövaihdos mahdollisti myös paremman vuorovaikutuksen toimeksiantajan kanssa, kun Laureamkolla aloitti uusi viestinnästä vastaava asiantuntija, jonka työhön tuotos

vaikutti. Taustalla olleen työsuhteen myötä minulla oli hyvä käsitys toimeksiantajan toiminnasta sekä resursseista, vaikkakin puolueeton tarkastelu tilanteeseen ei tässä tapauksessa ollut mahdollista.

Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin eettisiä periaatteita olemalla huolellinen, rehellinen sekä noudattamalla tarkkuutta. Tutustuin laajasti teoreettiseen viitekehykseen ja työn teoriapohjassa käytin monipuolisesti lähteitä. Osa lähteistä on vanhempia, mutta nämä ovat valikoituneet mukaan työhön, sillä perusteella, että tuoreemmissa teoksissa viitattiin näihin teoksiin. Suosituksen mukaan toissijaiseen lähteeseen viittaamista tulee mahdollisuuksien mukaan välttää ja enemmän suosia alkuperäistä lähdetä. Kansainvälisiä lähteitä olisi voinut olla käytetty enemmän. Tutustuin lähteenä käytettävien teoksien kirjoittajiin sekä julkaisijoihin varmistaakseni työssä käytettyjen lähteiden luotettavuuden. Teoriassa esille nostetuissa esimerkeissä käytin lähteenä artikkeleita, jotka eivät ole maksumuurin takana, jotta lähteet ovat tarkastettavissa ja mahdollisuuksien mukaan muiden hyödynnettävissä.

Tämän kehittämistyön voidaan katsoa olevan luotettava. Opinnäytetyöprosessissa edettiin järjestelmällisesti ja loogisesti teorian tutustumisen kautta varsinaisen suunnitelman toteuttamiseen. Tämän lisäksi noudatin lähdekritiikkiä ja työssä on noudatettu eettisiä periaatteita. Tuotos on muotoiltu vastaamaan erityisesti toimeksiantajan tarpeisiin, mutta myös muut opiskelijakunnat sekä järjestöt voivat halutessaan hyödyntää tuotosta oman suunnitelmansa pohjana. Tuotoksista ensiviesti- sekä kuvapohjat ovat huonoiten muiden tahojen käytettävissä, mutta niistäkin perusidea on hyödynnettävissä. Koska toimeksiantajana toimi opiskelijakunta, ei suunnitelma toimi sellaisenaan suurempien organisaatioiden käytössä, vaan vaatii lisäyksiä muun muassa sisäisen viestinnän, sisäisen työnjaon, mahdollisten tiedotustilaisuuksien tarpeen sekä sidosryhmäviestinnän osalta.

Prosessin aikana syvensin osaamistani kriisiviestintään liittyen ja pääsenkin hyödyntämään oppimaani työelämässä viestinnän tehtävissä. Aiheena kriisiviestintä on erittäin mielenkiintoinen ja siitä voi oppia koko ajan lisää esimerkiksi seuraamalla organisaatioiden kriisiviestintää sosiaalisen median kanavissa. Onnistunein kriisiviestintä jää näkymättömiin julkisuudessa, mutta tällaisiin esimerkkeihin saattaa törmätä erilaisissa koulutuksissa. Kriisiviestintään liittyy oleellisesti viestinnän hienosäätö: jokaisella sanalla viestissä on merkitystä. Varsinkin silloin, kun tilanteeseen on latautunut tunteita puolin tai toisin. Teoriaan sekä esimerkkitapauksiin tutustuminen herätti miettimään omaa kirjoitustyyliä sosiaalisessa mediassa erityisesti työroolissa. Lisäksi mediasuhteiden ylläpitämisestä lukeminen lisäsi viestinnällistä osaamista, vaikkei aiheet kovin syvällisesti lopulta teorian puolella päädyttykään käsittelemään toimeksiantajan tarpeet huomioiden.

Parhainkaan kriisiviestintäsuunnitelma itsessään ei pelasta mitään organisaatiota kriisin iskiessä, vaan on tärkeää huolehtia prosessiin perehtymisestä ennakkoon sekä riittävästä harjoittelusta. Opiskelijakunta on organisaationa haasteellisessa asemassa, kun kriisiviestintäprosessiin osallistuvat henkilöt vaihtuvat usein ja lähtökohtaisesti tulevat tehtävänsä ilman aiempaa osaamista. Näin ollen Laureamkon tulee sisällyttää kriisiviestintä hallituksensa perehdytyksiin vähintään prosessin tasolla. On suositeltavaa syventää hallituslaisten osaamista heidän toimittuaan hallituksessa jonkin aikaa ja järjestää esimerkiksi kevään lopussa tai syksyn alussa vielä kriisiviestintäharjoitus, johon osallistuu hallituksen lisäksi työntekijät. Kriisiviestintäharjoituksen voisi järjestää yhdessä muiden opiskelijakuntien kanssa, jolloin harjoitukseen saisi työntekijöille sekä toisen vuoden hallituslaisille toisella tavalla vaihtelua. Yhdessä järjestettyyn harjoitukseen voisi saada opiskelijakuntien talous huomioiden paremmin ulkopuolisen vetäjän.

Suunnitelmaa sekä sen liitteenä olevia pohjia kannattaa tarkastella säännöllisesti, jotta ne vastaavat jatkossakin mahdollisimman hyvin opiskelijakunnan tarpeisiin. Läpikäynnin voisi ajoittaa uusien hallituslaisten perehdytyksien ympärille, mieluiten ennen perehdytyksiä. Kuitenkin loppuvuosi on opiskelijakunnan toiminnan kannalta hyvin kiireistä aikaa, joten tästä näkökulmasta läpikäynnin voi tarvittaessa tehdä ensimmäisten perehdytysten jälkeen alkuvuodesta. Päivittämistä ei kuitenkaan kannata siirtää liikaa, jottei se jää kokonaan ja mahdollisen kriisitilanteen osuessa kohdalle huomataankin suunnitelman sisältävän vanhaa tietoa. Suunnitelma liitteineen kannattaa olla tulostettuna toimistolla siltä varalta, ettei sähköisiin järjestelmiin ole pääsyä tilanteen iskiessä. Toimistolla olevan kappaleen lisäksi tuloste kannattaa olla ainakin viestinnästä vastaavalla asiantuntijalla.

Suunnitelman toimivuutta voisi tarkastella luvussa 5.3.2 esitetyn teemahaastattelun kautta noin vuoden päästä suunnitelman käyttöönotosta. Samassa yhteydessä voisi käydä läpi erityisesti pohjien toimivuuden ja pohtia olisiko tarvetta luoda vielä esimerkiksi opiskelijakunnan käytössä olevaan uutiskirjetyökaluun viestipohja jäsenille tiedottamista varten. Viestipohjassa voisi hyödyntää ensiviestipohjien tilannejaottelua tai varautua esimerkiksi mahdolliseen tietoturvaloukkaukseen, jota ei tässä työssä ole käsitelty, sillä tällaisissa tilanteissa opiskelijakunnan sijaan viestinnän toimenpiteistä vastaa osuuskunta, johon Laureamko kuuluu järjestelmien osalta. Uutiskirjetyökalussa olevaa viestipohjaa pystyisi hyödyntämään Laureamkon lisäksi myös muut osuuskunnan jäsenet, joten viestin hahmottelu kannattaisi tehdä yhteistyössä.

## Lähteet

### Painetut

- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine: menestystekijä*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Forssell, J. & Laurila, E. 2007. *Hyvät mediasuhteet*. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 5. painos. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. 7. painos. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. *Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas*. Helsinki: Infor.
- Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. *Mainekriisi: syöksykierteeseen ja takaisin siiville*. Helsinki: Alma Talent.
- Korpiola, L. 2011. *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Helsinki: Infor.
- Kortesoja, K. 2016. *Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle*. Helsinki: Kauppakamari.
- Lehtonen, J. 2009. *Ettei pahin tapahtuisi - riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Muhonen, S. 2018. *Somekohut ja mainekriisit*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät*. 3. painos. Helsinki: SanomaPro.
- Pownall, C. 2015. *Managing online reputation: how to protect your company on social media*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Tuominen, P. 2013. *Virtuaalimaine*. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset

- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Viitattu 22.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Haavasoja, T., Kannisto, H., Kuivalainen, M., Vihersalo, M., Mäkinen, K., Pursiainen N. & Rauramo P. 2021. *Yhteistoiminta ja vuorovaikutus työpaikan arjessa*. TTK. Viitattu 21.2.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/yhteistoiminta-ja-vuorovaikutus-tyopaikan-arjessa/>
- Hollister, S. 2023. *Anker finally comes clean about its Eufy security cameras*. The Verge. Viitattu 15.3.2023. <https://www.theverge.com/23573362/anker-eufy-security-camera-answers-encryption>

- Ikea 2023. IKEA vetää takaisin BLÅVINGAD- kalastuspeli monivärinen -tuotteen tukehtumisvaaran vuoksi. Viitattu 22.3.2023. <https://www.ikea.com/fi/fi/customer-service/product-support/recalls/ikea-vetaeae-takaisin-blavingad-kalastuspeli-pub668dfcc0>
- Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuspiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkko-käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Koljonen, O. & Ylikangas, T. 2020. Nostiko koronaviruksen somevaikuttajat yhteiskunnallisiksi vaikuttajiksi? Ellun Kanat. Viitattu 22.3.2023. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/nostiko-koronaviruksen-somevaikuttajat-yhteiskunnallisiksi-vaikuttajiksi/>
- Kortesoja, K. 2018. Sano se someksi (1+2=3). E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Laaksonen, S. 2011. Antennarratiivinen maine digitaalisessa julkisuudessa. Viitattu 22.3.2023. <https://digitaalinenjulkisuus.wordpress.com/2011/12/03/antennarratiivinen-maine-digitaalisessa-julkisuudessa/>
- Langham, T. 2018. Reputation Management: The Future of Corporate Communications and Public Relations. E-kirja. Bingley: Emerald Publishing.
- Leinonen, L. 2020. Tietovuodon ja kiristyksen kohteeksi joutunut kriisiviestinnän asiantuntija suosittelee Vastaamon viestintää: "Katastrofaalisen väärin". Yle. Viitattu 15.3.2023. <https://yle.fi/a/3-11613976>
- Piha, K. 2015. Onko mainetta menetettävänä? Ellun Kanat. Viitattu 13.3.2023. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/onko-mainetta-menetettavana/>
- ProCom 2020. Yhteisviestinnän periaatteet. Viitattu 6.2.2023. <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisviestinnan-periaatteet-2020/>
- Pönkä, H. 2023. Case: jauhojengi-kohu Twitterissä kesällä 2022 (esitys). Viitattu 16.3.2023. <https://harto.wordpress.com/2023/02/17/case-jauhojengi-kohu-twitterissa-kesalla-2022-esitys/>
- Rauramo, P., Haavasoja, T., Kiiskinen, J., Kuivalainen, M. & Lehtoranta T. 2022. Sosiaalisen median työkäyttö, työsuojelunäkökulma. TTK. Viitattu 21.2.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/sosiaalisen-median-tyokaytto-tyosuojelunakokulma/>
- Tapala, P. 2022a. Valvontakameroiden valmistaja jäi kiinni valehtelusta - videot siirtyvät pilveen vastoin kerrottua. Mobiili. Viitattu 15.3.2023. <https://mobiili.fi/2022/11/29/valvontakameroiden-valmistaja-jai-kiinni-valehtelusta-videot-siirtyvat-pilveen-vastoin-kerrottua/>
- Tapala, P. 2022b. Valvontakameroiden valmistaja kohun keskellä: yrittää kiistää vakavan aukon vastoin totuutta. Teknavi. Viitattu 15.3.2023. <https://teknavi.fi/digi/uutinen-digi/valvontakameroiden-valmistaja-kohun-keskella-yrittää-kiistaa-vakavan-aukon-vastoin-totuutta/>
- Uusitalo, A. 2023. Miksi ministeri Mika Lintilän alkoholinkäytöstä tuli puheenaihe juuri nyt? Tutkijan mukaan ajoitus maalaa kuvaa poliittisesta pelistä. Yle. Viitattu 23.3.2023. <https://yle.fi/a/74-20021213>
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. E-kirja. PS-kustannus: Jyväskylän yliopisto.

## Kuviot

Kuvio 1: Kriisin vaiheet (mukaillen Lehtonen 2009, 44-45).....	16
Kuvio 2: Kriisin nelikenttä (Korteso 2016, 36) .....	17
Kuvio 3: Laureamkon organisaatiokaavio.....	25
Kuvio 4: Sosiaalisen median kuvapohja.....	31
Kuvio 5: Yksinkertaistettu sosiaalisen median kuvapohja.....	32
Kuvio 6: Laureamkon nettisivuilla julkaistavan tiedotteen pikkukuva .....	32
Kuvio 7: Laureamkon kriisiviestintäprosessi .....	33
Kuvio 8: Muistilistan nelivaiheinen kehä .....	34
Kuvio 9: Suunnitelman perehdytyksen vuosikello .....	36

## Liitteet

Liite 1: Laureamkon kriisiviestintäsuunnitelma .....	44
Liite 2: Ensiviestipohjat .....	47
Liite 3: Viestijän muistilista kriisitilanteeseen .....	49
Liite 4: Kriisiviestintätilanteen toimenpidelista.....	51
Liite 5: Sisäinen tiedote kriisiviestintäsuunnitelman valmistumisesta .....	54

Liite 1: Laureamkon kriisiviestintäsuunnitelma

## Kriisiviestintäprosessi lyhyesti



Ydinryhmän jäsenten yhteystiedot

- toiminnanjohtaja: työ / hlökohtainen nro
- hallituksen puheenjohtaja: työ / hlökohtainen nro
- edustajiston puheenjohtaja: hlökohtainen nro
- viestinnänasiantuntija: työ / hlökohtainen nro

## Vastuunjako kriisiviestintätilanteessa

Kriisin tai mahdollisen kriisin tullessa ilmi, asiasta tiedotetaan **aina ensimmäisenä toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa**. He huolehtivat muun ydinryhmän kontaktoinnista.

Kriisitilanteessa, joka **saattaa herättää median huomion**, viestinnästä vastaa nimellisesti tilanteen mukaan Laureamkon toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja tai edustajiston puheenjohtaja. Vastaavan apuna on opiskelijakunnan viestinnänasiantuntija, joka mm. auttaa viestien muotoilussa sekä tiedotteiden julkaisussa. Tukea tilanteeseen saa myös pyydettyä SAMOKilta. Viestintä keskitetään vain yhdelle, jotta viesti pysyy johdonmukaisena ja jotta työrauha muulle työyhteisölle voidaan mahdollisuuksien mukaan taata. Mikäli median yhteydenottoja tai muita organisaation ulkopuolelta tulevia kyselyitä alkaa tulemaan ennen vastuun jakoa, ohjataan kyselyt ensisijaisesti toiminnanjohtajalle.

Mikäli **kriisi on laajempi kuin vain opiskelijakuntaa koskeva**, kriisiviestintä hoidetaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Esim. jos tilanne koskee myös Laureaa tai mahdollisesti vaikuttaa Laureaan, huolehditaan kriisiviestinnästä yhdessä Laurean kanssa. Vastaavasti jos tilanne koskee suoraan tai vaikuttaa mahdollisesti laajemmin opiskelijakuntakenttää, huolehditaan kriisiviestinnästä yhdessä SAMOKin kanssa.

Mikäli **kriisiin liittyy viranomaistehtävä**, kriisiviestinnän päävastuu on kyseisellä viranomaisella. Esimerkiksi **onnettomuustilanteessa** tiedotustilaisuudesta ja tarkemmasta tiedottamisesta huolehtii vastuussa oleva pelastusviranomainen. Vastaavasti jos **kriisiin**

liittyy sairaalahoitoa vaativia uhreja, heidän tilastaan **tiedottaa sairaala tai vastaava lääkäri**. Näin varmistetaan mm., ettei opiskelijakunta häiritse viranomaisten työskentelyä tai riko yksityisyyden suojaa. Opiskelijakunnan tulee kuitenkin huolehtia omalta osaltaan, että viranomaisten antama tilannetieto liikkuu tarvittaessa eteenpäin.

## Viestintä kriisitilanteessa

Kriisiviestintään siirtymisestä tulee tiedottaa asianosaisia toimijoita välittömästi. Kriisiviestinnän ollessa käynnissä **vain nimetty henkilö** saa antaa kommentteja tai tiedottaa aiheeseen liittyen. Kriisiviestinnästä vastaava henkilö suunnittelee ja sopii viestintätoimenpiteet yhdessä viestinnänasiantuntijan kanssa.

### Sisäinen viestintä

Laureamkon kaltaisessa organisaatiossa on tärkeää huolehtia, että **ensimmäisenä on tiedotettu hallitus, edustajiston puheenjohtajat ja työntekijät**, jotta tilanne pysyy varmasti hallinnassa ja vältetään virheellinen eteenpäin viestiminen. Ensimmäinen viesti / sisäinen tiedote aktiiviyhteisölle tulee lähettää mahdollisimman pian kriisiviestintään siirtymisestä päättämisen jälkeen. Viestin sisältö voi esimerkiksi olla, että ”Asiasta kerrotaan lisää heti, kun mahdollista ja lisätietoa on saatavissa. Tiedottamisesta vastaa henkilö xx.”. Mikäli aihe saattaa kiinnostaa mediaa, annetaan toimijoille vastausohje mahdollisiin medianyhteydenottoihin.

Koko **aktiiviyhteisön rauhoittelu on tärkeää**; ihmisten pitää voida luottaa siihen, että tietoa tulee jo siksi, etteivät he ajattele mattomasti ruuhkauta puhelinlinjoja tai sähköpostia, ja että kriisiviestintävastuun ulkopuolella olevien työrauha voidaan taata. Rajoituksista, esim. liittyen tiedon levittämistä sosiaalisessa mediassa, **pitää mainita erikseen**, ettei kukaan lähde vahingossa kasvattamaan huhuja tai levitä väärää tietoa. Yksittäisiä henkilöitä koskevissa kriiseissä on muistettava yksityisyyden suoja. **Koskaan ei oleteta mitään**, vaan vähintäänkin kertaamisen oloisesti **sanotaan asiat ääneen**.

### Ulkoinen viestintä

Jos kyseessä on kriisi, joka **kiinnostaa myös tiedotusvälineitä**, on asiasta julkaistava **tiedote nettisivuilla tunnin sisällä** tilanteen ilmenemisestä. Mikäli tilanne ei ole herättänyt tiedotusvälineiden kiinnostusta, voi tiedotteen julkaisun aikataulun arvioida uudelleen. Tiedotteessa kerrotaan, mitä on tapahtunut, milloin asiasta annetaan lisätietoa ja kehen aiheesta voi olla yhteydessä. Tämä antaa aikaa hankkia tarvittavat tiedot kokoon. Ensimmäisen tiedotteen lisätietojen antamisen välissä voi olla aikaa noin kolme tuntia. Näillä toimenpiteillä voidaan minimoida väärän tiedon liikkuminen ja taataan tilanteen mukainen työrauha. On ensiarvoisen **tärkeää antaa lisätietoja sovitusti**, vaikka sitten todeten, ettei vielä ole uutta kerrottavaa.

Tiedotteen julkaisun jälkeen **tiedote jaetaan sosiaalisessa mediassa**, kuten Facebookissa ja Instagramissa. Lisäksi **tiedote jaetaan aktiiville** Slackissa ja samalla ohjeistetaan heitä mahdollisten omien somejakojen osalta. Koska Instagramissa ei syötteen julkaisuihin

saa suoraan linkkiä, hyödynnetään profiilin linkkiä sekä tarinoita, joihin saa suoraan linkin. Tarvittaessa voidaan ohjata lukemaan aiheesta nettisivujen etusivun kautta ("www.laureamko.fi"), mutta ei laiteta toimimatonta linkkiä julkaisun tekstiin aiheuttamaan turhautumista. Meta Business Suiten tai Business Managerin kautta saa tehtyä julkaisut samaan aikaan molempien kanavien syötteisiin, jolloin viestintäjärjestyksenä voidaan pitää seuraavaa:

1. nettisivut (tiedote)
2. Facebook ja Instagram julkaisu
3. Facebook ja Instagram tarinat
4. muut mahdolliset somekanavat, kuten Discord.

Liite 2: Ensiviestipohjat

# Ensiviestipohjat

## Kriisiviestintätilanteiden ensiviestit

Yleisenä huomiona kaikkiin pohjiin: nämä otetaan käyttöön siinä vaiheessa, kun kriisiryhmän ydinryhmä on arvioinut tilanteen muodostuneen kriisiksi ja tilanne vaatii ulkoista viestintää.

### Onnettomuus, tapaturma tms. tilanne

"Saamamme tiedon mukaan [*paikassa/tapahtumassa xx*] on tapahtunut onnettomuus [*aika, jolloin tilanne on tapahtunut*], jossa on ollut mukana laureamkolaisia/laurealaisia. Aiheesta tiedottaa [*viranomaistaho tähän*] ja seuraamme viranomaistiedotusta. Tiedotamme aiheesta lisää [*ajankohta tähän*]."

Huomioita:

- viestintävastuu lähtökohtaisesti viranomaistaholla tällaisissa tilanteissa
  - jaetaan viranomaisten viestiä
  - varottava yksityisyydensuojan loukkaamista esim. terveystietojen paljastamisella

### Huonosti/väärin toiminut yhteisön jäsen

**Jos faktat puuttuvat, mutta huhut liikkuvat aktiivisesti ja tunnistettavasti:** nostakaa esille esim. häirintäyhdyshenkilötoimintaa, Laurean First Whistle -lomaketta, yhdenvertaisuussuunnitelmaa, Code of conduct -dokumenttia tms. tilanteeseen sopivaa. Lähestykää aihetta vahvistamalla positiivista: näin meillä toimitaan ja tämä on meille tärkeää.

**Jos faktat tiedossa ja jotain on tapahtunut:** "Tietoomme on tullut [*tilanne/tapaus x*] [*tarvittaessa tarkennus tilanteesta esim. paikan tai ajankohdan osalta*]. Käymme tilanteen/tapausten tarkasti läpi asianosaisten kanssa [ja selvitämme *tilannetta/tapausta* tarvittaessa yhdessä *tahon x kanssa*]. Esille tullut toiminta on [ohjeistuksen/periaatteen *x*] vastaista. Laureamko on kaikille avoin ja turvallinen yhteisö, ja sellaisena haluamme sen myös pitää. Tiedotamme aiheesta lisää [*ajankohta tähän*]."

Huomioita:

- varo yksityisyydensuojan loukkaamista, niin huonosta käytöksestä syytetyn kuin uhrin/kohteen kohdalla

### Sometörttöilyt yhteisön jäsen

"Tietoomme on tullut, että meidän [aktiiviryhmä, johon yhteisön jäsen kuuluu] [mitä on tehnyt somessa - lyhyesti, esim. kommentoinut tai julkaissut materiaalia, joka on arvojen vastaista tai edusta meitä]. [Toiminta, kuten kommentointi, julkaisu, kuvat, esitetty mielipide tms.] ei edusta Laureamkon [arvoja/kantaa/näkemyistä]. Käymme tapauksen tarkasti läpi asianosaisen kanssa [ja mahdollinen jatkoseuraamus, mikäli toiminta sellaista mahdollisesti edellyttää - esim. edustajisto käsittelee tapauksen tms.]. Esille tullut toiminta on [ohjeistuksen/periaatteen x] vastaista. Laureamko on [kaikille avoin ja turvallinen yhteisö tms. tai kanta asiaan x - riippuen julkaisuiden sisällöstä], ja sellaisena haluamme sen myös pitää."

Huomioita:

- harkitse tarkkaan, tarvitseeko nimiä mainita ja jätä ainakin mahdolliset tögäykset pois.

## **Muut tilanteet, joissa tarvitaan poikkeusviestintää**

### **Huono asiakaskokemus**

"Pyydämme anteeksi epäonnistunutta/pieleen mennyttä asiakaspalvelutilannetta [paikassa x]. [Konkreettinen asia x, joka tehdään, jottei tilanne toistu.]"

### **Alueellinen / kansallinen / kansainvälinen tilanne**

"[Viranomaistaho/luotettava lähde] tietojen mukaan / tiedotti [aika ja mahdollinen paikka], alueelle/Suomeen/xx on julistettu [tila x]. Tämän seurauksesta Laureamkossa/Laureassa [tiedossa olevat vaikutukset tähän]. [Viranomaisten ohje aiheesta tähän.] Muistathan seurata virallisia [tahon x] ohjeita ja huolehtia [asiasta x, kuten omasta ja toisten turvallisuudesta]. Tiedotamme aiheesta lisää [ajankohta tähän]. [loppuun linkitykset lisätiedon äärelle.]"

Liite 3: Viestijän muistilista kriisitilanteeseen

## Viestijän muistilista kriisitilanteeseen

### Ydinryhmän kontaktointi

- Toiminnanjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ / oma)
- Hallituksen puheenjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ / oma)
- Edustajiston puheenjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ / oma)

### Tilannearvio 1

- Millainen kriisi on kyseessä?
- Vaatiiko tällä hetkellä toimenpiteitä vai riittääkö tilanteen seuranta?
- Kenellä viestintävastuu isommassa kuvassa, mikäli tilanne vaatii viestinnällisiä toimenpiteitä?
  - Laurea, viranomaiset vai me

### Sisäinen tiedotus aiheesta

- Työntekijöiden ja hallituksen kontaktointi
- Vaatiiko laajempaa tiedottamista tässä kohtaa?
  - Edustajisto
  - Kampustiimit
  - Tuutorit
  - Opiskelijaedustajat
  - Laurea
  - SAMOK

### Tilannearvio 2

- Miten tilanne on edennyt?
  - Onko kaikki tarvittavat sisäiset kohderyhmät kontaktoitu?
  - Vaatiiko tällä hetkellä toimenpiteitä vai riittääkö tilanteen seuranta?

### Ulkoinen viestintä

- Tarvittavien sidosryhmien kontaktointi
  - Laurea, jos ei jo aiemmin kontaktoitu
  - SAMOK, jos ei jo aiemmin kontaktoitu
  - muut sidosryhmät, kuten osuuskunnan jäsenet sekä Laurean yhdistykset
- Tarvitseeko erityisesti jäsenille viestiä aiheesta?
  - Sähköpostitiedote uutiskirjetyökalun kautta
- Tiedote nettisivuille
- Tiedotteen somejaot
- Muun someviestinnän pysäyttäminen tarvittaessa tilanteen ajaksi
- Viestinnän seuranta, arviointi ja toimenpiteet
  - Kommentit omissa julkaisuissa
  - Maininnat toisten julkaisuissa

- Keskustelujen eteneminen keskustelupalstoilla yms.
- Tilannearvio 3
  - Miten tilanne on edennyt?
    - Onko kaikille tarvittaville ulkoisille kohderyhmille tiedotettu?
    - Vaatiiko tällä hetkellä toimenpiteitä vai riittääkö tilanteen seuranta?
  - Seuraavien sisäisten tiedotteiden valmistelu
  - Seuraavien ulkoisten tiedotteiden valmistelu

Prosessikehän jatkaminen tilanteen mukaan ennen jälkihoitoon siirtymistä



- Jälkihoito**
  - Purkutilaisuus ydinryhmälle
  - Purkutilaisuus toimiston välle
  - Purkutilaisuus tarvittaessa asianosaisille aktiiviyhteisössä
  - Raportointi ja arkistointi
    - Tilanteen kuvaus lyhyesti (tietosuoja huomioiden)
    - Miten kriisiviestintä onnistui?
      - Sisäinen
      - Ulkoinen
    - Mitä tilanteesta voidaan oppia?
  - Ohjeiden ja pohjien mahdollinen päivittäminen

## Liite 4: Kriisiviestintätilanteen toimenpidelista

# Kriisiviestintätilanteen toimenpidelista

Jokainen kriisitilanne on erilainen ja siten vaatii erilaisia toimenpiteitä. Näin ollen tätä toimenpidelistaa tulee soveltaa kyseiseen tilanteeseen sopivaksi lisäämällä ja/tai poistamalla kohtia tilanteen edetessä. Tämä lista on tarkoitettu ydinryhmän työntueksi, mutta sitä kannattaa hyödyntää kaikkien viestinnässä mukana olevien kanssa. Lista tulee käydä läpi aina ydinryhmän henkilöiden vaihduttua ja päivittää tarpeen mukaan.

## Ydinryhmän yhteystiedot:

- Toiminnanjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ), puh.nro (oma)
- Hallituksen puheenjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ), puh.nro (oma)
- Edustajiston puheenjohtaja Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ), puh.nro (oma)
- Viestinnästä vastaava asiantuntija Etunimi Sukunimi, puh.nro (työ), puh.nro (oma)

Toimenpide	Aikataulu	Vastuu	Varalla	Valmis ajassa
Ydinryhmän tilannearvio	Tilanteen tietoon tulon jälkeen	Toiminnanjohtaja	Hallituksen pj	
Hallituksen ja työntekijöiden tiedottaminen	Tilanteen alussa	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	Edustajiston pj ja viestinnästä vastaava asiantuntija	
[Laurean ja SAMOKin mahdollinen tiedottaminen]	[Sovittu aikataulu tähän]	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	Edustajiston pj ja viestinnästä vastaava asiantuntija	
Aktiivien tiedottaminen Slackissa ja sähköpostilla		Toiminnanjohtaja tai hallituksen pj	Edustajiston pj tai viestinnästä vastaava asiantuntija	
Mahdollisten ajastettujen julkaisuiden siirto / poisto		Viestinnästä vastaava asiantuntija tai mavi-tiimi	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Kampustiimien kanavien rauhoittamisen opastaminen		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Kampustiimien kanavilla viestin jakamiseen opastaminen		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	

Sidosryhmille tiedottaminen		Toiminnanjohtaja tai hallituksen pj	Edustajiston pj tai viestinnästä vastaava asiantuntija	
[Tarvittaessa jäsenistölle tiedottaminen sähköpostilla aiheesta]		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Tiedotteen julkaisu nettisivuilla		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Tiedotteen jako Facebookissa		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Päivitys Instagramin feediin		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Päivitys Instagramin ja Facebookin tarinoihin		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Tiedotteen jako aktiiveille		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Viestinnän seurannan aloitus ja työnjako		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
[Kirjaa tilanteen vaatimat jatkotoimenpiteet ja vastuut ylös taulukkoon]		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Purkutilaisuuden järjestäminen toimistolle		Toiminnanjohtaja	Hallituksen pj	
Purkutilaisuuden järjestäminen tarvittaessa aktiiviyhteisölle		Toiminnanjohtaja	Hallituksen pj	

Purkutilaisuuden järjestäminen ydinryhmälle		Toiminnanjohtaja	Hallituksen pj	
Raportointi ja arkistointi		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	
Ohjeiden ja pohjien päivittäminen tarvittaessa		Viestinnästä vastaava asiantuntija	Toiminnanjohtaja ja hallituksen pj	

Liite 5: Sisäinen tiedote kriisiviestintäsuunnitelman valmistumisesta

## Laureamkon kriisivalmiutta parannettu - kriisiviestintäsuunnitelma on valmistunut

Laureamkolle on luotu opinnäytetyönä kriisiviestintäsuunnitelma, jota päästään tämän vuoden aikana jalkauttamaan kaikille opiskelija-aktiiveille koulutusten yhteydessä. Suunnitelma parantaa Laureamkon valmiutta mahdollisiin kriisitilanteisiin sekä tekee viestinnästä entistä vaikuttavampaa.

### Kriisitilanteessa viestintä keskitetään, mutta jokaisella on oma roolinsa

Suunnitelma toimii erityisesti hallituksen ja työntekijöiden tukena mahdollisen kriisitilanteen sattuessa. Kuitenkin onnistunut kriisiviestintä vaatii jokaiselta oman osuutensa huolehtimista, joten opinnäytetyön yhteydessä luotua kriisiviestinnän prosessia tullaan perehdyttämään myös laajemmin aktiiviyhteisössä. Kriisiviestintäsuunnitelman perehdytykset tullaan järjestämään lähtökohtaisesti osana muita koulutustilaisuuksia.

Suunnitelman keskiössä on kriisiviestinnän keskittäminen: poikkeustilanteessa viestinnästä vastaa niin kutsuttu ydinryhmä, johon kuuluu hallituksen sekä edustajiston puheenjohtaja, toiminnanjohtaja ja viestinnästä vastaava asiantuntija. Viestinnän keskittämisellä varmistetaan viestin yhdenmukaisuus sekä oikeellisuus, mutta mahdollistetaan myös työrauha muille. Jokaista laureamkolaista koskeva osuus on havainnoista ilmoittaminen. Kaikki tilanteet eivät välttämättä vaadi kriisiviestintää, mutta näissäkin tapauksissa tilanteen seuranta voi olla paikallaan, minkä takia tilanteen arviointi tulee jättää ydinryhmälle. Lähtökohtaisesti jos jonkin näkemäsi tai kuulemasi asian jälkeen jäät miettimään pitäisikö asiasta kertoa eteenpäin, on havainnosta hyvä ilmoittaa esimerkiksi toiminnanjohtajalle.

### Suunnitelma auttaa myös silloin, kun viestinnästä vastaava on poissa

Aiemmin Laureamkon kriisiviestintä pohjautui pitkälti yksittäisten henkilöiden osaamiseen ja tietämykseen, mutta uuden kriisiviestintäsuunnitelman sekä sen liitetiedostojen myötä osaamista on helpompi jakaa. Työn tueksi on nyt olemassa valmiit viesti- ja kuva-pohjat ensimmäisiin viesteihin sekä toimenpidelista, jota voidaan hyödyntää myös perehdytyksen tukena. Toimenpidelistan avulla varmistetaan myös toimiva sisäinen viestintä kriisin iskiessä.

Osana opinnäytetyötä luotiin perehdytysuunnitelma, jonka avulla kriisiviestintä tulee vähintäänkin prosessin tasolla tutuksi kaikille opiskelija-aktiiveille myös käyttöönoton jälkeen. Perehdytysuunnitelman avulla varmistetaan riittävä tietämys kaikilla tasoilla Laureamkossa, mutta huolehditaan myös aiheen kertaamisesta yhdessä säännöllisesti. Lisätietoa koulutuksien ajankohdista tulee myöhemmin.

### Lisätietoja

**Riku Simola,**  
*asiantuntija - markkinointi, viestintä ja jäsenpalvelut*  
 riku.simola@laureamko.fi / 044 287 7153