

TEHOKAS KRIISIVIESTINTÄ: ENNAKOI. SUUNNITTELE. EHKÄISE.

Summa Satu
YAMK Tradenomi

Opinnäytetyöartikkeli

Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija

2024

Koulutus: Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija
Tutkintonimike: YAMK Tradenomi

Tekijä	Satu Summa	Vuosi 2024
Ohjaaja	Tia Lämsä	
Toimeksiantaja	Sigma Consulting Oy	
Työn nimi	Tehokas kriisiviestintä: Ennakoi. Suunnittele. Ehkäise.	
Sivumäärä	19+4	

Kriisiviestintä on olennainen osa organisaatioiden ja yhteiskunnan toimintaa, sillä se käsittää strategiat, käytännöt ja viestintätaidot, joiden avulla vastataan odottamattomiin ja haitallisiin tapahtumiin. Tällaiset tapahtumat voivat vaikuttaa organisaation maineeseen, toimintaan ja yleiseen luottamukseen. Vaikka kriisiviestintä on tärkeää, ei kaikilla organisaatioilla ole tarvittavaa osaamista sen hallintaan. Tästä syystä monet yritykset ostavat kriisiviestinnän palveluita konsultointiyrityksiltä, mutta myös konsulttien on kuitenkin hallittava kriisiviestinnän suunnittelu voidakseen palvella asiakkaitaan laadukkaasti.

Tämän kehitystehtävän tavoitteena oli luoda kriteeristö, joka mahdollistaa tilaajayritykselle, Sigma Consulting Oy:lle, ennakoivan kriisiviestinnän käsikirjan suunnittelun.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää organisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän eri lähestymistapoja sekä tunnistaa kriisiviestinnän parhaita käytäntöjä ja kehityskohteita.

Kehitystehtävä pohjautui tapaustutkimukseen, jossa hyödynnettiin myös eri tutkijoiden tuottamaa teoretietoa kriisiviestinnän menetelmistä. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joihin osallistui kokeneita kriisiviestinnän ja varautumisen asiantuntijoita.

Haastattelut paljastivat merkittäviä eroja organisaatioiden kriisiviestinnän menetelmissä ja prosesseissa. Haastateltavien näkemykset tarjoavat arvokasta käytännön tietoa, joka voi parantaa organisaatioiden valmiutta ja reagointikykyä tulevaisuuden kriiseissä. Näiden löydösten ansiosta kehitystehtävä täyttää tavoitteensa ja tukee ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluoppaan luomista Sigma Consulting Oy:lle.

Avainsanat	Kriisiviestintä, kriisit, ennakointi
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Julkaisun nimi, jonka on toimittanut Etunimi Sukunimi.

Degree programme:
Degree title:

Author	Satu Summa	Year 2024
Supervisor	Tia Lämsä	
Commissioned by	Sigma Consulting Oy	
Title	Effective crisis communication: Anticipate. Plan. Prevent.	
Number of pages	19 + 4	

Crisis communication is an essential part of the functioning of organizations and society, as it includes strategies, practices and communication skills that are used to respond to unexpected and harmful events. Such events can affect the organization's reputation, operations and general trust. Although crisis communication is important, not all organizations have the necessary skills to manage it. For this reason, many companies buy crisis communication services from consulting companies, but consultants also need to manage crisis communication planning in order to serve their customers with quality.

The purpose of this thesis was to create a set of criteria that would enable the commissioned company, Sigma Consulting Oy, to design a proactive crisis communication planning manual.

This thesis was based on a case study, which also utilized the theoretical knowledge of crisis communication methods produced by various researchers. Theme interviews were used as the main data collection method, in which experienced experts in crisis communication and preparedness participated.

The interviews revealed significant differences in the organizations' crisis communication methods and processes. The views of the interviewees provide valuable practical information that can improve organizations' preparedness and responsiveness in future crises. Thanks to these findings, this thesis fulfils its goals and supports the creation of a predictive crisis communication planning guide for Sigma Consulting Oy.

Keywords Crisis communications, crisis, anticipation

Special remarks This article is published as part of a collective publication Name of the publication, submitted by First name Surname

TEHOKAS KRIISIVIESTINTÄ: ENNAKOI. SUUNNITTELE. EHKÄISE

Satu Summa

JOHDANTO

Kriisiviestintä on keskeinen osa organisaatioiden ja yhteiskunnan toimintaa, sillä sen avulla voidaan hallita ja lieventää odottamattomien ja haitallisten tapahtumien vaikutuksia. Tehokkaasti toteutettu kriisiviestintä turvaa organisaation maineen, ylläpitää toiminnan jatkuvuutta ja vahvistaa yleistä luottamusta. Koska kriisien vaikutukset voivat olla laajoja ja syvällisiä, ennakoiva kriisiviestintä on erityisen tärkeää. Se mahdollistaa organisaatioille valmistautumisen ja nopean reagoinnin, mikä on olennaista kriisien hallinnassa.

Tämän kehitystehtävän tavoitteena oli luoda kriteeristö, joka mahdollistaa ennakoivan kriisiviestinnän käsikirjan suunnittelun ja auttaa siten organisaatioita varautumaan kriisitilanteisiin. Kehitystyö pohjautui tapaustutkimukseen, jossa hyödynnettiin myös teoretietoa kriisiviestinnän menetelmistä. Tutkimuksessa keskityttiin löytämään vastauksia siihen, miten eri organisaatiot lähestyvät ennakoivaa kriisiviestintää ja millaisia menetelmiä viestintäprosesseissa käytetään.

Kehitystehtävää varten haastateltiin kokeneita suomalaisia kriisiviestinnän ammattilaisia. Heidän asiantuntemuksensa avulla selvitettiin, miten organisaatioissa hyödynnetään ennakoivan kriisiviestinnän menetelmiä. Asiantuntijoiden teemahaastattelut toivat tietoa siitä, millaisia käytäntöjä voidaan pitää tehokkaina ja mitä osa-alueita voisi olla syytä kehittää edelleen.

Työn tilaajana toimi Sigma Consulting Oy, joka tarjoaa julkisorganisaatioille turvallisuuskonsultoinnin palveluita. Yhteistyö mahdollisti perehtymisen muutamien suomalaisorganisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän haasteisiin ja tarpeisiin.

TIETOPERUSTA

Kriisin, ennakoinnin ja kriisiviestinnän määritelmiä

Kriisit ovat olleet ihmiskunnan historiassa aina läsnä, ja niiden vaikutukset voivat olla äkillisiä ja laajoja. Ne ovat olleet keskeinen osa ihmiskunnan historiaa, ja niiden vaikutukset voivat kohdata ketä hyvänsä, missä ja milloin tahansa (Adubato 2008, 2). Organisaatiot kohtaavat erilaisia kriisejä, ja ne voivat vaikuttaa niin organisaation maineeseen, talouteen kuin ennen kaikkea sen kykyyn toimia tehokkaasti ja vastuullisesti.

Kriisi, johdettu kreikan sanasta "krínein" (erottaa, valita, ratkaista), viittaa häiriötilanteeseen, joka vaarantaa yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, 2017). Samra, Zhang, Lynn ja Reilly (2019, 2) määrittelevät kriisin haitalliseksi tai uhkaavaksi tapahtumaksi, joka on erittäin huomionarvoinen, odottamaton ja mahdollisesti häiritsevä. He linjaavat, että kriisi on konkreettinen tapahtuma, lisäksi se voi myös olla osoitus siitä, että organisaation arvoa pidetään vakavasti uhattuna. Kriisinhallinta ja siihen liittyvä kriiseihin varautuminen on noussut yhä merkittävämmäksi toiminnoksi organisaatioissa, koska ongelman käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia henkilölle tai yritykselle (Moody-Ramirez & Cole 2018, 13).

Huopio, Hämäläinen ja Puistola (2022, 8–10) luonnehtivat ennakoinnin tarkoittavan tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien arviointia sekä trendien ja niiden vaikutusten analysointia pitkälle tulevaisuuteen. Ennakoinnin tavoitteena on vahvistaa päätöksenteon tietopohjaa ja edistää yhteisiä toimia. Se tarjoaa strategista tietoa, joka lisää tietoisuutta ja auttaa saavuttamaan yksimielisyyden siitä, miten tieteen ja teknologian tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja riskejä vähentää (Euroopan komissio, 2002, 5–12). Sitra (2018) painottaa, että tehokas ennakointi vaatii organisaatiossa selkeää yhteisymmärrystä rooleista ja vastuista.

Kriisiviestintä kattaa kommunikoinnin ja yhteistyön kriisien ennaltaehkäisyssä, tilanteen hallinnassa kriisin aikana ja toipumisprosessissa sen jälkeen, auttaen organisaatioita oppimaan ja vahvistamaan valmiuksiaan (Laajalahti, 2016, 77). Kriisit pakottavat organisaation pohtimaan, mitä asioita tulisi kriisin kohdatessa viestiä ja miten viestintä tulisi toteuttaa. Kriisin aikana viestinnän merkitys

korostuu, ja huonon kriisinhallinnan seuraukset, kuten luottamuksen ja maineen menetys, voivat olla merkittäviä. (Huhtala & Hakala 2007, 14–18.)

Ennakoivan kriisiviestinnän erilaisia lähestymistapoja

Ennakoivan kriisiviestinnän strategia voi sisältää useita erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joiden avulla organisaatio voi valmistautua mahdollisiin kriiseihin ja hallita niitä tehokkaasti. Kriisiviestinnän onnistuminen riippuu usein siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee mukauttamaan viestintästrategiansa eri tilanteisiin. Coombsin (2007, 163–176) Situation Crisis Communication Theory, SCCT, tarjoaa ohjeistuksen, jonka avulla organisaatiot voivat valita ja toteuttaa viestintästrategioita kriisien hallitsemiseksi ja ennakoida sidosryhmien reaktioita kriisin aiheuttamaan mainehaittaan. SCCT-teorian soveltaminen voi auttaa organisaatiota luomaan ennakoivan kriisiviestinnän strategian, joka pyrkii ehkäisemään kriisien syntymistä tai vähentämään niiden vaikutuksia jo ennakoita. Kuten Huhtinen ja Melgin (2020, 83) korostavat, strateginen viestintä on suunniteltua ja päätöksiin sekä linjauksiin pohjautuvaa viestintää, mikä tekee siitä olennaisen osan organisaation toimintaa ja johtamista.

Vaikka kriisiviestintä tuo monille mieleen eri medioissa vellovat mainekriisit, eivät organisaatioita kohtaavat uhat kuitenkaan kosketa vain ulkoisia sidosryhmiä, vaan myös sisäinen viestintä on keskeinen osa ennakoivaa kriisiviestintästrategiaa. Sisäinen viestintä on tärkeää paitsi kriisitilanteissa, myös jatkuvana prosessina, joka kattaa kaikki organisaation jäsenet. Sisäisen viestinnän prosessi kuitenkin korostuu kriisien aikana, jolloin on tärkeää luoda työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja ylläpitää yhteenkuuluvuutta. Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera ja Quaratino (2022, 11) huomauttavat, että toimiva sisäinen viestintä voi aktivoida työntekijät toimimaan organisaation puolesta.

Kriisin ymmärtäminen ja siihen liittyvien yleisöjen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta viestintästrategiat voidaan räätälöidä tilanteeseen sopiviksi. Kriisiviestinnän ytimessä on kriisin tunnistaminen ja sen korjaussuunnitelmien viestiminen, kuten Benoit (1997, 184) painottaa. Hänen mukaansa on tärkeää pohtia, mikä on organisaation prioriteettina: maineen palauttaminen vai mahdollisten oikeudellisten seuraamusten välttäminen. Valinta vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia viestintästrategioita kriisitilanteessa käytetään.

Viestintästrategioiden käyttö ei kuitenkaan rajoitu pelkästään mainekriisien hallintaan, vaan ne ulottuvat myös verkkomyrskyihin ja muihin nopeasti eskaloituihin kriiseihin reagoimiseen.

Kun kriisi eskaloituu nopeasti, erityisesti verkossa, tarvitaan viestintästrategioita, jotka pystyvät vastaamaan tähän haasteeseen. Langaro, Loureiro, Schivinski ja Neves (2024, 306) korostavat, että tällaisissa tilanteissa organisaatioiden on oltava valmiita reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti. Tähän liittyen Ansellin ja Boinin (2019, 5) pragmatistinen strategia painottaa joustavan ja käytännöllisen lähestymistavan merkitystä kriisien hallinnassa. Pragmaattinen strategia kannustaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja, vaikka ne olisivatkin epäideaalisia. Siitä syntyvä joustavuus ja sopeutumiskyky ovat erityisen tärkeitä kriisinhallinnan onnistumiselle.

Joustavuuden ja sopeutumiskyvyn lisäksi ennakoiva kriisiviestintästrategia käsittää myös aktiivista tiedonhankintaa, riskien tunnistamista ja arviointia sekä varoitusjärjestelmien kehittämistä. Viestintäammattilaisten tehtävänä on ennakoita, tarkkailla ja analysoida ympäristöään, jotta he voivat tuottaa organisaatiolleen tarvittavaa tietoa ja kriittisesti arvioida omaa tekemistään (Huhtinen & Melgin 2020, 22). Riskien analysointi auttaa paitsi löytämään potentiaaliset kriisin lähteet myös ennakoimaan kriisien eskaloitumista (Sorainen 2018, 270). Riskienhallinnan prosessi onkin keskeinen osa kriisiviestintästrategiaa, joka pyrkii suojelemaan organisaatiota ja sen sidosryhmiä.

Menestyksellisen kriisiviestintästrategian tavoitteena on suojella organisaation mainetta, toimintakykyä ja ihmisiä, jotka joutuvat kriisin keskelle (Sorainen 2018, 269–270). Greenberg (2022, 2355) korostaa, että hyvä kriisiviestintästrategia perustuu huolellisesti laadittuun viestintäsuunnitelmaan, joka pohjautuu sekä tieteelliseen tietoon että kykyyn myöntää tiedon puutteet ja kykyyn hankkia puuttuva tieto. Strateginen kriisiviestintä sisältääkin laajaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja heidän osallistamistaan kriisinhallintaprosessiin, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä (Bhasin, Sharma & Rastogi 2023, 11965; Hammarén & Laajalahti 2019, 11). Näin muodostuu

kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka auttaa organisaatiota varautumaan ja reagoimaan tehokkaasti erilaisiin kriisitilanteisiin.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Keskeiset menetelmät

Tässä kehitystehtävässä tavoitteena oli luoda tilaajalle kriteeristö, jonka perusteella Sigma Consulting Oy voisi kehittää ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluoppaan. Tutkimusmenetelmäksi kriteeristön luontiin valittiin tapaustutkimus, koska se soveltuu monimutkaisten ja pitkään jatkuvien ilmiöiden tarkasteluun, erityisesti vastattaessa miten- ja miksi-kysymyksiin (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 10). Tapaustutkimuksen valintaan vaikuttivat myös kirjoittajan omat kokemukset ennakoivan kriisiviestinnän menetelmistä erilaisissa organisaatioissa ja pohdinta siitä, miten kriisiviestinnän käytännön menetelmistä ja sen suunnittelusta voisi parhaiten hankkia relevanttia tietoa.

Tapaustutkimus mahdollistaa realistisen käytännön näkökulman ja konkreettisten esimerkkien tarkastelun, mikä on erityisen hyödyllistä tämän kehitystehtävän yhteydessä. Koska tapaustutkimus on monimuotoinen lähestymistapa, sitä pidetään enemmän tutkimusstrategiana kuin metodologiana (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Kanasen (2013, 9, 15) mukaan tapaustutkimus on pääosin laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on tuottaa ratkaisu ongelmaan ilman, että tutkija osallistuu käytännön toteutukseen. Se tekee siitä erityisen soveltuvan menetelmän tähän kehitystehtävään, jossa keskitytään asiantuntijoiden haastattelujen kautta saatuun tietoon organisaatioiden kriisiviestinnän menetelmistä.

Laadullinen tutkimus perustuu vahvasti tutkimustulosten tulkintaan (Vilkkä 2021, 11), ja sen painopiste on aineiston laadussa enemmän kuin määrässä. Myös siksi tapaustutkimusta pidettiin sopivana tähän kehitystehtävään. Kylmän, Vehviläinen-Julkusen ja Lähdevirran (2003, 609–615) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkittavan ilmiön tai tapauksen kuvaukseen aineiston perusteella. Kyseinen lähestymistapa soveltuu hyvin tähän kehitystehtävään, koska tutkimuksen kohteena olevia organisaatioita on vain muutamia, mutta tutkimus perustuu erittäin kokeneiden ja pitkään alalla toimineiden kriisiviestinnän

asiantuntijoiden haastatteluihin. Näin ollen tässä tapauksessa voidaankin arvioida aineiston laadun korvaavan sen määrän.

Tapaustutkimuksen tukena käytettiin teorian tietoa. Kirjallisuudesta saatavaa tietoa hyödynnetään laajemman viitekehyksen luomiseksi, sillä se tarjoaa tutkittua tietoa kriisiviestintään liittyvistä teorioista, käsitteistä ja parhaista käytännöistä. Teoria täydentää tapaustutkimuksen tuottamaa aineistoa ja auttaa syventämään ymmärrystä siitä, miten ennakoivan kriisiviestinnän strategioita voidaan kehittää ja soveltaa käytäntöön.

Tiedonkeruu

Tämän tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kriisiviestinnän asiantuntijoiden teemahaastatteluja, joiden avulla saatiin käytännön tietoa ennakoivan kriisiviestinnän strategioista ja niiden toteutuksesta organisaatioissa. Tutkimusprosessi aloitettiin tapaustutkimuksen peruseräperiaatteiden mukaisesti määrittelemällä tutkimusongelma, josta johdettiin tutkimuskysymykset. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, kuinka organisaatio voi luoda tehokkaan ennakoivan kriisiviestinnän strategian. Pääkysymyksen tueksi muotoiltiin alakysymyksiä, jotka käsittelevät viestinnän johtamista, resursointia, riskien tunnistamista ja viestintäkanavia. Tutkimuskysymykset ovat keskeisiä koko tutkimusprosessin kannalta, sillä ne ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja lopulta myös tutkimusraportin kirjoittamista (Eriksson & Koistinen 2014, 23).

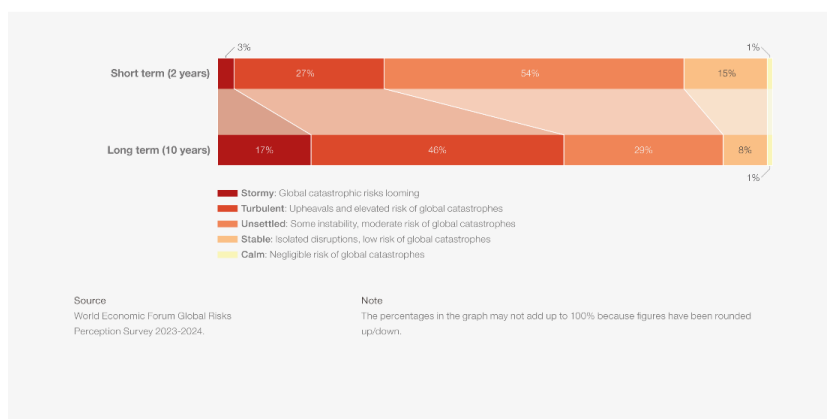
Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin viiden kokeneen ja pitkään strategisen kriisiviestinnän tehtävissä toimineen asiantuntijan teemahaastattelulla. Asiantuntijat edustivat erikokoisia organisaatioita, joissa he olivat joko osallistuneet ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluun ja sen johtamiseen tai toimineet ulkoisina riskienhallinnan konsultteina.

Haastattelujen tulokset tarjoavat käytännön tietoa siitä, miten eri organisaatiot käsittelevät tulevaisuuden epävarmuustekijöitä ja miten ne valmistautuvat kriisitilanteisiin. Tutkimuksen ytimessä ovat organisaatioiden edustajien vastaukset, jotka koskevat ennakoivan kriisiviestinnän toteuttamista. Vastauksissa tarkastellaan muun muassa sitä, kuinka kattavaa kriisiviestinnän suunnittelu on, ja organisaation riskien tunnistamista suunnitelmien teossa.

Tutkimuksen tarve

Kehitystehtävä "Tehokas kriisiviestintä: Ennakoi. Suunnittele. Ehkäise." keskittyy organisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän keskeisiin periaatteisiin ja käytäntöihin, jotka ovat ratkaisevia nopeasti muuttuvassa maailmassa. Aiheen merkitys korostuu entisestään, kun otetaan huomioon globaalien riskien ja katastrofien kasvu. Esimerkiksi World Economic Forumin Global Risks Report 2024 -tutkimus osoittaa huolestuttavia trendejä: tutkimukseen vastanneista 54 % odottaa jonkin verran epävakautta ja kohtalaisia riskejä, kun taas 27 % odottaa suurempaa turbulenssia. Pitkällä aikavälillä jopa 63 % vastaajista ennakoii myrskyisää tai turbulenssinomaista kehitystä, mikä korostaa ennakoivan kriisiviestinnän tärkeyttä varautumisessa. (World Economic Forum 2024.)

FIGURE A Short and long-term global outlook
"Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?"



Kuvio 1: Lyhyen ja pitkän ajan globaali riskien esiintyvyys Global Risks Report 2024 -tutkimukseen osallistuneiden mielestä (World Economic Forum 2024).

Tutkimuksen tavoite

Kehitystehtävän tavoitteena oli suunnitella ennakoivan kriisiviestinnän kriteeristö Sigma Consulting Oy:lle. Kriteeristön perusteella Sigma Consulting Oy kykenee kehittämään ennakoivan kriisiviestinnän suunnitteluoppaan.

Kehitystehtävässä tarkastellaan teemahaastatteluiden avulla, miten organisaatiot luovat skenaarioita ja ennakoivat tulevia kriisitilanteita, sekä millaisia menetelmiä käytetään riskien ennakkoinnissa. Lisäksi kehitystyö selvittää haastatteluiden kautta, kuinka paljon organisaatioissa kohdistetaan resursseja ennakoivaan kriisiviestintään ja miten tulevaisuuden epävarmuustekijät sekä trendit huomioidaan kriisiviestinnän suunnittelussa.

Kehitystehtävässä pyritään myös arvioimaan, onko suomalaisten viestintäosastojen kriisiviestintästrategia joustava ja mukautuva tulevaisuuden haasteisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten ennakoivan kriisiviestinnän onnistumista arvioidaan ja tunnistetaanko organisaatioissa merkkejä ennakoivista signaaleista. Lisäksi tutkitaan, miten organisaatioissa arvioidaan ennakoivan kriisiviestinnän tehokkuutta ja toimivuutta, sekä kuinka vastuut ja roolit jaetaan kriisiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kehitystehtävä käsittelee myös haastatteluiden kautta esille nousevia haasteita, joita kriisiviestinnän toteuttamisessa kohdataan. Näiden näkökulmien kautta pyritään tarjoamaan katsaus kriisiviestinnän menetelmiin ja tulevaisuuden haasteisiin suomalaisissa organisaatioissa. Haastatteluiden perusteella pyritään lisäksi tunnistamaan parhaita käytäntöjä ja kehityskohteita, jotta organisaatiot voisivat parantaa valmiuttaan ja reagointikykyään tulevissa haasteissa.

Aineiston analyysimenetelmä, rajaus ja luotettavuus

Analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmät perustuivat Vilkan (2021) ohjeistuksiin, jotka tarjosivat selkeän rungon analyysin eri vaiheille. Aineiston kokoamisessa hyödynnettiin erilaisia analysointimenetelmiä, kuten aineistotyyppien analysointia ja sisällön ryhmittelyä sisällönanalyysin avulla. Tekstissä suoritettiin tekstilajien analysointia, jonka tarkoituksena oli eritellä aineiston sisältöä tarkemmin. Prosessi yhdisti sekä sisällönanalyysin että sisällön erittelyn, ja analyytinen ajattelu toimi punaisena lankana koko analyysin läpi (Vilka 2021, 92).

Kerätty aineisto analysoitiin kriittisesti, loogisesti ja kielellisesti, mikä mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen aineiston sisällöstä ja sen yhteydestä tutkimuskysymyksiin. Saatuja vastauksia vertailtiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tekijän kokemukseen perustuen että teoreettisesti, hyödyntäen kirjallisuudesta saatavaa teoriatietoa kriisiviestinnän suunnittelusta.

Aineistoanalyysin tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää toistuvia teemoja, avainsanoja, käsitteitä, mielipiteitä ja näkökulmia, jotka nousivat esiin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Analyysi suoritettiin teemoittelun avulla, mikä mahdollisti olennaisten näkökohtien tunnistamisen ja tulosten järjestämisen

selkeäksi kokonaisuudeksi. Lopuksi analysoitua aineistoa arvioitiin suhteessa kehitystyön tavoitteisiin, jotta voitiin selvittää, kuinka hyvin se vastasi tutkimuksen asettamiin kysymyksiin ja tarpeisiin.

Rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan vain ennakoivan kriisiviestinnän suunnittelua. Tutkimuksessa ei siis huomioida häiriötilanteita, jotka ovat jo toteutuneet ja niiden viestimiseen, vaan suunnittelu tehdään kriiseihin etukäteen varautumisen kannalta.

Luotettavuus

Tutkimusten arvioinnissa luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti) ovat keskeisiä käsitteitä, joiden avulla tutkijat ja lukijat arvioivat tutkimuksen laatua. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Pätevyys edellyttää, että tutkimuksessa ei esiinny systemaattisia virheitä, kuten mittareiden, kyselylomakkeiden tai kysymysten väärinymmärryksiä, jotka voisivat johtaa siihen, että tutkittavat käsittäisivät asiat eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Vilkkä 2021, 153.)

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin useilla tavoilla. Ensinnäkin haastattelutilanteiden alussa varmistettiin, että haastateltavat ymmärsivät osallistuvansa ennakoivan kriisiviestinnän tapaustutkimukseen, ja heille selvennettiin esitetyt kysymykset. Nämä toimenpiteet auttoivat minimoimaan mahdollisia väärinymmärryksiä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota, monimetodista tutkimustapaa, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja ja tietolähteitä (Vilkkä 2021, 182). Triangulaatiossa hyödynnettiin haastateltavien antamia vastauksia sekä alan kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Viittä kriisiviestinnän asiantuntijaa haastateltiin, ja heidän näkemyksiään vertailtiin keskenään, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja kattavia.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimuksen tuloksia ei voida täysin toistaa, sillä haastateltavat kertoivat omista subjektiivisista kokemuksistaan ja työnantajaorganisaatioistaan. Ei voida olettaa, että kaikki organisaatiot käyttäisivät samoja menetelmiä ja strategioita kriisiviestinnässä tai kohtaisivat samoja haasteita sen toteuttamisessa. Haastateltavat esiteltiin mahdollisimman

tarkasti, mutta heitä ei voida identifioida eettisten näkökulmien vuoksi. Osittainen läpinäkyvyys antaa kuitenkin muille tutkijoille mahdollisuuden arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Asiantuntijoiden valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota heidän pätevyteensä ja kokemukseensa kriisiviestinnän suunnittelussa ja johtamisessa. Asiantuntijat esiteltiin mahdollisimman tarkasti, jotta muut tutkijat ja lukijat voivat varmistua haastateltavien todellisesta kriisiviestinnän asiantuntijuudesta. Se vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyyttä arvioitiin tutkimusprosessin aikana. Tutkija arvioi kriittisesti sekä omaa työskentelyään että kerätyn aineiston laatua ja sitä, miten hyvin aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin. Analyytinen lähestymistapa auttoi tunnistamaan mahdollisia puutteita tai vääristymiä ja paransi näin tutkimuksen kokonaispätevyyttä.

TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

Suomalaisorganisaatioiden ennakoivan kriisiviestinnän menetelmät, haasteet ja parhaat käytännöt

Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan ennakoivan kriisiviestinnän strategioita ja käytäntöjä neljän asiantuntijahaastateltavan (Ka, Ke, L, M) näkökulmasta heidän edustamissaan organisaatioissa. Lisäksi haastateltiin turvallisuuskonsulttia (T), jolla on laaja kokemus julkishallinnon organisaatioista. Haastatteluiden tavoitteena on ymmärtää erilaisten organisaatioiden lähestymistapoja kriisiviestintään, arvioida niiden tehokkuutta ja tunnistaa parhaita käytäntöjä sekä kehityskohteita.

Haastatteluiden perusteella havaittiin merkittäviä eroja organisaatioiden kriisiviestintästrategioissa. Useita vuosikymmeniä vaativissa viestinnän tehtävissä toimineen viestintäjohtaja Ka:n keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa painotetaan ennakoivaa kriisiviestintää ja skenaarioiden luomista. Merkittävän uran riskienhallinnan vaativissa tehtävissä toimineen Ke:n suuressa organisaatiossa korostetaan resurssien kohdentamista ja riskien hallintaa. Useissa strategisen viestinnän tehtävissä vuosikymmeniä toimineen L:n keskisuuri organisaatio kehittää joustavia

viestintästrategioita, ja useissa strategisen viestinnän johtotehtävissä toimineen M:n organisaatio keskittyy aikaisten signaalien tunnistamiseen ja vastuun jakamiseen. Pitkän uran turvallisuuskonsulttina toimineen T:n asiakasorganisaatiot julkishallinnon piirissä puolestaan hyödyntävät vaihtelevia ja tilannekohtaisesti mukautuvia kriisiviestinnän lähestymistapoja, jotka heijastavat kunkin organisaation yksilöllisiä tarpeita, kyvykkyyksiä ja haasteita.

Tapaustutkimuksen tulokset osoittavat, että kriisiviestinnän tehokkuus riippuu nopeasta mahdollisten uhkien ja kriisien tunnistamisesta, ennakoivasta valmistautumisesta, osaavasta johtajuudesta sekä sitoutuneisuudesta. Parhaiksi käytännöiksi tunnistettiin skenaarioiden luominen, kriisien ennakointi ja kriisiviestinnän toimivuuden arviointi. Kehityskohteina esiin nousivat muun muassa resurssien tehokas kohdentaminen, joustavien suunnitelmien kehittäminen ja vastuun selkeyttäminen.

Teema 1: Kriisiviestinnän lähestymistavat ja käytännöt

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioiden lähestymistapaa kriisiviestintään ja niiden toteuttamia kriisiviestinnän käytäntöjä. Haastattelujen pohjalta havaittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri teemoissa, kuten resurssien kohdentamisessa, tulevaisuuden haasteiden huomioimisessa, ennakoivan viestinnän mittareissa sekä vastuunjaossa ja rooleissa. Kaikki haastatellut korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakoinnin tärkeyttä kriisitilanteiden varalta. Resurssien kohdentamisessa ja tulevaisuuden haasteiden huomioimisessa oli kuitenkin vaihtelua eri organisaatioiden välillä. Lisäksi havaittiin eroja ennakoivan viestinnän mittareiden käytössä ja vastuunjaossa.

Tutkimustulokset osoittavat, että ennakoiva kriisiviestintä on vakiintunut osaksi organisaatioiden toimintaa, mutta sen tehokkuuteen ja toteutukseen vaikuttavat resurssit, johtajuus sekä organisaation kulttuuri. Jatkuva kehittäminen, sopeutuminen ja harjoittelu ovat avainasemassa varmistaessa, että organisaatio pystyy vastaamaan tuleviin haasteisiin ja kriisitilanteisiin tehokkaasti.

Teema 2: Johtaminen ja vastuut

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatioilla on monenlaisia käytäntöjä ennakoivassa kriisiviestinnässä. Haastateltavat raportoivat haasteista, erityisesti

resurssien ja johdon sitoutumisen suhteen. Koettiin, että jatkuva kehittäminen ja organisaation tarpeiden mukaiset resurssien sopeutukset ovat avainasemassa varmistaessa, että kriisitilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan viestinnässä tehokkaasti ja nopeasti. Näin ei aina kuitenkaan toimita, vaan esimerkiksi L kertoi oman organisaationsa kriisiviestinnän kehittämisen päähaasteena olevan johdon passiivisen asenteen ennakoiwaan kriisiviestintään. Asenne ilmenee L:n organisaatiossa sisäisinä esteinä, vastustuksena ja niukkoina resursseina.

Haastateltavat toivat esille, että vastuunjakaminen ja roolit ovat tärkeitä osia kriisiviestinnän johtamisessa. Vastuunjako ja roolitus vaihtelevat jonkin verran haastateltavien organisaatioiden mukaan, mutta yleisesti vastuut pyritään näissä jakamaan mahdollisimman selkeästi. Varsinkin Ke:n suuren organisaation johtamisessa selkeitä vastuita ja rooleja priorisoidaan. Ka korosti vastuunjaon joustavuuden tärkeyttä, niin että organisaatio pyrkii sopeutumaan tilanteen mukaan muuttuviin olosuhteisiin. T toisaalta muistutti, että kaikilla organisaatioilla ei suinkaan ole erityistä viestintätiimiä, joten viestinnän vastuu voi kuulua esimerkiksi toimitusjohtajalle tai hallinto- tai teknologiajohtajalle.

M korosti yhteiskunnallisen keskustelun ja megatrendien seuraamisen merkitystä, kun taas L nosti esiin johtajien passiivisen asenteen haasteena tulevaisuuden epävarmuustekijöiden huomioimisessa. Organisaatioissa voi siis olla vastustusta tai haluttomuutta muuttaa vakiintuneita toimintatapoja tai käytäntöjä. Organisaatiot vaikuttivat siten suhtautuvan eri lailla tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin. T yhtyi L:n näkemykseen johdon passiivisesta asenteesta kriisiviestintään kuuluvassa uhkakuvien tunnistuksessa.

Teema 3: Resurssien kohdentaminen

Haastateltavat viittasivat resurssien kohdentamisen tärkeyteen ennakoiivassa viestinnässä. Vaikka menetelmät ja organisaatorakenteet voivat vaihdella, haastateltavat korostivat tarvetta varmistaa riittävät resurssit ja varsinkin johdon sitoutumisen kriisiviestinnän suunnittelussa sekä toteuttamisessa.

Resurssien kohdentaminen ennakoiivaan kriisiviestintään vaihteli organisaation mukaan, mutta usein viestintävastuussa olevilla henkilöillä mainittiin olevan keskeinen rooli. Ka:n mukaan heidän organisaatiossaan resursseja ei ollut erikseen budjetoitu kriisiviestintään, mutta Ke kertoi, että heidän

organisaatiossaan puolestaan oli kolme päätoimista henkilöä siitä vastuussa. T toi esille, että suurimmat organisaatiot ja riskialttiit toimialat resursoivat enemmän kriisiviestintään ja varautumiseen kuin pienemmät toimijat. Kuitenkaan hänen mielestään monellakaan organisaatiolla ei ole riittävästi kyvykkyyksiä riskien hallinnasta ja skenaariotyöstä riskien tunnistamiseksi.

Ka painotti resurssien joustavaa käyttöä tilanteen mukaan, mutta T korosti, että eri organisaatioiden välillä on varsin usein havaittavissa merkittäviä eroja resurssien ja asiantuntemuksen saatavuudessa.

Haastateltavat tunnistivat ennakoivan kriisiviestinnän toteutuksen näkökulmasta erilaisia haasteita. Koetut haasteet liittyivät usein resurssien riittävyyteen. M mainitsi resurssien ja ajan riittävyyden sekä ulkoisten tekijöiden huomioimisen oman organisaationsa haasteina. Myös T:n mukaan yleisimpiä haasteita kriisiviestinnän suunnittelulle ovat resurssien ja osaamisen puute, organisaatiokulttuurissa vallitseva välinpitämättömyys ja kriisiviestinnän strategian toteutuksen matala priorisointi muiden tehtävien joukossa. Haastateltavat toivat haasteina esiin resurssien ja osaamisen puutteen myös tulevaisuuden epävarmuustekijöiden huomioimisessa ja ennakoivaan viestintään valmistautumisessa, koska tulevaisuuden tapahtumien ja trendien koettiin olevan usein vaikeasti ennustettavissa.

Teema 4: Skenaariot

Tulevaisuuden haasteiden, kuten uhkakuvien huomioiminen, nähtiin kaikkien haastateltavien keskuudessa tärkeänä näkökulmana kriisiviestinnässä. Vaikka painotukset voivat organisaatioittain vaihdella, kaikki haastateltavat tunnistivat tarpeen ennakoida tulevia muutoksia ja sopeuttaa strategiansa niihin. Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien organisaatioissa skenaarioiden luomiseen sekä tulevaisuudenkuvien muodostamiseen käytetään systemaattisia toimintaympäristöanalyysijä ja niitä tarkastellaan suunnittelusykleittäin.

Kaikki haastateltavat korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakkoinnin merkitystä kriisitilanteiden varalta, mikä osoittaa yhteistä näkemystä siitä, että organisaatioiden tulisi pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan ja valmistautumaan mahdollisiin kriiseihin etukäteen.

Systemaattinen toimintaympäristöanalyysi ja erilaisten seurantamenetelmien käyttö, kuten mediaseuranta ja someseuranta, olivat keskeisiä työkaluja riskienhallintaprosessissa. Aktiivinen tiedonkeruu mahdollistaakin organisaatioiden havaita potentiaaliset kriisitilanteet ajoissa, mikä mahdollistaa nopeamman reagoinnin. Haasteita kuitenkin löytyy. T painotti, että organisaatiolla ei usein ole riittävää osaamista riskien hallinnasta ja riskien tunnistamiseen tähtäävästä skenaariotyöstä, joten varsinaiset tulokset voivat olla laihoja. Hänen mukaansa epäkohtana on, että riskien tunnistaminen perustuu usein työpajoissa tehtäviin riskianalyysiin ("Minun mielestäni xxx on riski" – ilman perusteluja) ja kriisiharjoituksiin. T painotti, että tyypillisesti organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelma kuvaa vain vastuut kriisitilanteiden viestinnästä, mutta todennäköisten kriisitilanteiden viestintään ei sen sijaan ole tehty lainkaan spesifisiä ohjeistuksia.

Teema 5: Kriisiviestinnän toiminnan arviointi ja mittaaminen

Haastateltavien mukaan organisaatioissa arvioidaan ja seurataan kriisiviestintästrategioiden toimivuutta ja tehokkuutta vaihtelevasti. Ennakoivan viestinnän mittareiden käyttö ja vastuunjako koettiin kaikkien haastateltavien mukaan tärkeiksi osiksi kriisiviestinnän organisoimisessa. Vaikka käytännöt voivat vaihdella organisaation mukaan, kaikki tunnistivat tarpeen arvioida viestinnän tehokkuutta ja varmistaa selkeä vastuunjako.

Riskien ennakoinnissa hyödynnetään tiivistä mediaseurantaa, some-analyysijä sekä riskienhallintamenetelmiä. Kriisiviestinnän onnistumista arvioidaan erilaisilla mittareilla, kuten mainetutkimuksilla ja mediaseurannalla.

Ennakoivan viestinnän mittareiden käyttö varioi organisaatioiden välillä. T painotti, että organisaatiot arvioivat ja seuraavat kriisiviestintästrategioidensa toimivuutta ja tehokkuutta vaihtelevasti. T:n mukaan yleisesti käytettyjä mittareita olivat muun muassa viestinnän reagointiaika, julkisen kritiikin määrä ja sidosryhmien tyytyväisyys. Hän lisäsi, että yleisimpiä arviointimenetelmiä ovat jälkiarviot kriisien jälkeen, sidosryhmäpalautteet ja kriisiviestintäprosessin uudelleenarviointi ja auditoinnit. M puolestaan kertoi organisaationsa turvautuvan perinteisten viestinnän mittareiden, kuten mainetutkimusten ja medianäkyvyyden, käyttöön. Ka korosti myös ihmisten kokemuksen

huomioimista arvioinnissa, mikä viittaa siihen, että organisaatiot pyrkivät ymmärtämään ja huomioimaan sidosryhmiensä reaktioita ja tuntemuksia kriisitilanteissa. Toisaalta L toi esiin oman organisaationsa kriisiviestintähaasteita siihen liittyvien mittareiden puutteen ja vastustusasenteen vuoksi.

Haastatteluissa nousi esiin se, että organisaatioissa tunnistetaan ennakoivia signaaleja erityisesti somepäivystyksen avulla ja riskienhallintamenetelmien avulla. Esimerkiksi Ka kertoi, että heidän organisaatiossaan somepäivystäjät seuraavat jatkuvasti eri sosiaalisen median kanavia ja reagoivat nopeasti mahdollisiin kriisitilanteisiin tai mainekysymyksiin. Lisäksi riskienhallintamenetelmien avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan mahdollisia riskejä ja uhkia, jotka saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja maineeseen negatiivisesti.

Teema 6: Prosessit

Haastateltavien vastauksissa oli joitakin eroavaisuuksia, jotka koskevat kriisiviestinnän prosesseja ja käytäntöjä. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat skenaarioiden luomisen ja riskien ennakkoinnin merkitystä kriisitilanteiden tunnistamisessa ja niihin valmistautumisessa. Eroavaisuuksia ilmeni siinä, millaisia työkaluja ja menetelmiä organisaatiot käyttävät tässä prosessissa. Esimerkiksi Ka mainitsee systemaattisen toimintaympäristöanalyysin ja erilaisten seurantamenetelmien käytön, kun taas Ke keskittyy enemmän organisaatiossaan käytettävissä olevaan kriisiviestinnän henkilöstöresurssiin.

Teema 7: Strateginen suunnittelu

Tulevaisuuden epävarmuustekijöiden ja trendien huomioiminen kriisiviestintästrategiassa vaihtelivat haastateltavien eri organisaatioiden välillä. Jossakin organisaatioissa ne pyritään integroimaan strategiatyöhön ja suunnittelusykliin. Joustavuutta ja mukautuvuutta kriisiviestintästrategiaan varmistetaan haastateltavien mukaan jatkuvalla arvioinnilla. Ka, Ke ja M mainitsivat, että heidän omissa organisaatioissaan kriisiviestintästrategiaa käydään säännöllisesti läpi ja sitä pyritään päivittämään siten, että se vastaisi muuttuvia toimintaympäristön haasteita ja mahdollisuuksia. T korosti, että vaikka organisaatiot usein päivittävätkin kriisiviestintästrategioitaan vaihtelevasti, niin

turvallisuuskriittisissä organisaatioissa sen sijaan päivitykset tehdään säännöllisesti ja osana jatkuvaa prosessia. T harmitteli sitä, että valitettavan useassa organisaatiossa kriisiviestinnän strategiaa ei kuitenkaan ole olemassakaan, ja mikäli tällainen strategia löytyisikin, voi se olla laadittu jo vuosia sitten, eikä siihen ole tehty tarvittavia päivityksiä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kerätty tutkimusaineisto vastasi kehitystehtävän tavoitteita ja tarjosi käsityksen suomalaisten organisaatioiden kriisiviestinnästä ja häiriötilanteiden ennakkoinnista. Tavoitteena oli tarkastella skenaarioiden luomista, riskien ennakkointia, resurssien kohdentamista ennakoivaan kriisiviestintään sekä epävarmuustekijöiden huomioimista strategiassa. Haastateltavien avoimet ja monipuoliset vastaukset täyttivät nämä tavoitteet. Tulokset auttoivat myös arvioimaan kriisiviestintästrategioiden joustavuutta ja ennakoivan viestinnän onnistumista. Kehitystehtävän keskeinen havainto oli, että ennakoiva kriisiviestintä on vakiintunut osaksi organisaatioiden toimintaa, joskin haasteita on edelleen, kuten osaamisen ja resurssien vähyys sekä johdon sitoutumisen puute. Tulokset tarjoavat käytännön tietoa organisaatioiden erilaisista käytännöistä ja niihin liittyvistä haasteista ennakoivan kriisiviestinnän osalta, samalla huomioiden kriisiviestinnän merkityksen osana laajempaa riskienhallintaprosessia.

Kehitystehtävän heikkoutena on yleistettävyyden puute, sillä tutkimus keskittyi vain neljään työnantajaorganisaatioon ja niiden lisäksi muutamaaan konsultointiyrityksen asiakasorganisaatioon. Otoksien vähyys saattaa rajoittaa tulosten sovellettavuutta laajemmin. Lisäksi tulosten vertailu muihin vastaaviin voi haasteellista, sillä haastateltavat kertoivat subjektiivisista kokemuksistaan kriisiviestinnän suunnittelussa.

Kehitystehtävä myös vahvisti tekijän käsitystä siitä, että ennakoiva kriisiviestintä vaatii jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista organisaation tarpeisiin. Organisaatioiden on oltava valmiita tunnistamaan epävarmuustekijöitä, trendejä ja riskejä sekä ottamaan nämä huomioon kriisiviestinnän suunnittelussa. Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiolla on selkeät ja hyvin määritellyt prosessit sekä harjoitellut

menetelmät. Sorainen (2018, 270) korostaa, että kriisissä viestinnän suunnitelmallisuus palkitaan, sillä spontaanius toimii harvoin. Suunnitelmallisuus auttaa organisaatiota hallitsemaan kriisitilanteita kokonaisvaltaisesti ja varmistaa, että viestintä sujuu kitkattomasti myös stressaavissa olosuhteissa.

Jatkuva kehittäminen ja oppiminen ovat välttämättömiä organisaation valmiudelle kohdata tulevia haasteita ja kriisejä. Tämä edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa virheistä opitaan ja kehitystyötä tehdään järjestelmällisesti. Henkilöstön on oltava tietoinen kriisiviestinnän parhaista käytännöistä, ja heille on tarjottava mahdollisuuksia harjoitella näitä tilanteita, myös viranomaisten kanssa. Harjoitukset ovat keskeisiä myös kriisinvastekyvyn parantamisessa, puutteiden tunnistamisessa ja uusien menettelyjen sekä strategioiden kehittämisessä (Johansson & Eriksson 2024, 2). Harjoitukset ja koulutus eivät ole vain ennaltaehkäisyä, vaan investointi organisaation kykyyn selviytyä kriiseistä. Ne varmistavat, että organisaatio pystyy reagoimaan kriiseihin nopeasti ja asianmukaisesti, mikä voi vähentää kriisien aiheuttamia vahinkoja, lieventää niiden vaikutuksia. Koulutus voi myös vahvistaa henkilöstön pätevyyttä haastavissa tilanteissa, mikä parantaa heidän kykyään reagoida tehokkaasti tuntemattomiin tai haastaviin tilanteisiin (Young 2020, 50).

Onnistuakseen ennakoivassa kriisiviestinnässä organisaatioiden on sitouduttava siihen, varattava riittävät resurssit ja kehitettävä tarvittavaa osaamista. Onnistuminen edellyttää organisaatiolta kykyä ymmärtää kriisien mahdollisia syitä, osaamista luoda selkeitä ja kattavia kriisiviestintäsuunnitelmia sekä kyvykkyyttä varmistaa henkilöstön valmiudet erilaisiin kriiseihin. Tehokkaiden viestintäkanavien kehittäminen on myös olennaista. Avoimen kriisiviestinnän avulla organisaatio voi luoda vahvempia suhteita sidosryhmiinsä ja jopa vahvistaa mainettaan sekä brändiään, myös kriiseissä. Vahva brändi voi säilyä kriisin jälkeenkin, vaikka kriisin syy unohtuisikin (Sorainen, 2018, 259–261). Organisaation jatkuva oppiminen ja sen sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin ovat välttämättömiä. Ne edellyttävät kriisiviestinnän suunnittelulta jatkuvaa ja monipuolista lähestymistapaa, jotta organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, suojelemaan mainettaan ja luottamustaan sekä varmistamaan toimintakykynsä – myös kriisitilanteissa. (Sorainen, 2018, 259–261.)

LÄHTEET

Aduvato, S. 2008. What were they thinking? Crisis communication: the good, the bad, and the totally clueless. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.

Ansell, C. & Boin, A. 2019. Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & society*, 51(7), pp. 1079-1112. Viitattu 18.4.2024 doi:10.1177/0095399717747655

Bhasin, R. K, Sharma, P & Rastogi, S Mr Sumit Rastogi. Crisis marketing: a study on turbulent marketing challenges. 2023. *Journal of Research Administration*, 5(2), 11952-11959. Viitattu 22.5.2024 <https://journalra.org/index.php/jra/article/view/1280>

Benoit, W. L. 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), pp. 177–186. Viitattu 21.4.2024 doi:10.1016/S0363-8111(97)90023-0

Coombs, W.T. 2007. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163–176. Viitattu 20.4.2024 doi:10.1057/palgrave.crr.1550049.

Euroopan komissio 2002. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas Suomi. Viitattu 2.9.2024 <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/5a25aba0-8ceb-43e5-a936-b1abc13d2f99>

Greenberg, M. 2022. Strategies to be prepared for a risk communication crisis. *Risk analysis*, 42(11), sivu 2355. Viitattu 12.3.2024 doi:10.1111/risa.14022.

Hammarén, A. & Laajalahti, A. 2019. Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä. *Prologi*, 15(1), sivut 8–20. Viitattu 11.3.2024 doi:10.33352/prlg.80452.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus.

Huhtinen, A. & Melgin, E. 2020. Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procom.

Huopio, S., Hämäläinen, J. & Puistola, J. 2022. Strateginen ennakointi, mustat joutsenet ja mustat elefantit. *Puolustustutkimuksen vuosikirja, 2022*, pp. 8–10.

Johansson, B. J. & Eriksson, P. 2024. A maturity model to guide inter-organisational crisis management and response exercises. *International journal of disaster risk reduction*, 106, p. 104413. Viitattu 21.5.2024 doi:10.1016/j.ijdr.2024.104413

Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 11.3.2024. https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/sanojen_alkuperasta_j-k/kriisi

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus; mitä, miten ja miksi? LÄÄKETIETEELLINEN AIKAKAUSKIRJA DUODECIM 2003;119(7): 609–615. Viitattu 9.8.2024 <https://www.duodecimlehti.fi/duo93495>

Laajalahti, A. 2016. Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen. Prologi: puheviestinnän vuosikirja, pp. 76-82. Viitattu 12.8.2024 doi:10.33352/prlg.95914

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. p. Helsinki: Gaudeamus.

Langaro, D., Loureiro, S., Schivinski, B. & Neves, H. 2024. In the eye of the (fire)storm: Better safe or sorry? Crisis communication strategies for managing virality of online negative brand-related content. *Journal of marketing communications*, 30(3), pp. 301-317. Viitattu 23.4.2024 doi:10.1080/13527266.2022.2109056

Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A. & Quarantino, L. 2022. Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public relations review*, 48(4), p. 102212. Viitattu 23.4.2024 doi:10.1016/j.pubrev.2022.102212

Moody-Ramirez, M. & Cole, H. J. 2018. Race, gender, and image repair theory: How digital media change the landscape. Lanham: Lexington Books.

Samra, Y. M., Zhang, H., Lynn, G. S. & Reilly, R. R. 2019. Crisis management in new product development: A tale of two stories. *Technovation*, 88, p. 102038. Viitattu 8.3.2024 doi:10.1016/j.technovation.2018.06.001.

Sitra 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Viitattu 1.9.2024 <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-yymmarretaan-ennakointi/>

Sorainen, A. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

World Economic Forum 2024. The Global Risks Report. 19th edition. Viitattu 21.5.2024 <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Viitattu 15.3.2024. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf

Young, K. 2020. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of public relations research*, 32(1-2), sivut 47-75. Viitattu 22.5.2024 doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2020.1765368>

LIITE Teemahaastattelurunko

Tutkimuskysymykset

Pääkysymys: Kuinka organisaatio voi luoda tehokkaan ennakoivan kriisiviestinnän strategian?

Alakysymykset:

1. Kuinka organisaatiossanne luodaan skenaarioita ja tulevaisuudenkuvia, jotka auttavat tunnistamaan potentiaaliset kriisitilanteet ennakkoon?
2. Millaisia menetelmiä käytätte tulevien kriisitilanteiden riskien ennakoinnissa?
3. Kuinka paljon resursseja organisaatiossanne kohdistetaan ennakoivaan kriisiviestintään?
4. Miten varmistetaan, että ennakoivaan viestintään käytetyt resurssit ovat tehokkaita ja toimivia?
5. Miten organisaatiossanne otetaan huomioon tulevaisuuden epävarmuustekijät ja trendit kriisiviestinnän strategiassa?
6. Kuinka varmistetaan, että strategia on joustava ja mukautuva tulevaisuuden haasteisiin?
7. Miten arvioitte organisaatiossanne ennakoivan kriisiviestinnän onnistumista?
8. Mittaatteko jollakin avainmittareilla ennakoivan viestinnän tehokkuutta ja toimivuutta? Jos, niin millä mittareilla?