

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / Yhteisöviestinnän suuntautumisvaihtoehto

Oona Sahlberg

KRIISIVIESTINTÄOHJE KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULULLE

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestintä

SAHLBERG, OONA	Kriisiviestintäohje Kymenlaakson ammattikorkeakoululle
Opinnäytetyö	41 sivua
Työn ohjaaja	Pt. tuntiopettaja Kirsti Pitkänen-Nurmi
Toimeksiantaja	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Joulukuu 2009	
Avainsanat	kriisi, kriisiviestintä, kriisiviestintäohje

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kriisiviestintäohje Kymenlaakson ammattikorkeakoululle. Kriisiviestintä on tärkeä osa organisaation viestintää. Kriisiviestintäohjeen tarkoituksena on toimia sisäisen ja ulkoisen viestinnän ohjenuorana kriisin sattuessa.

Kriisiviestintäohje on tarkoitettu antamaan kaikille organisaation jäsenille, myös niille joiden toimenkuvaan viestintä ei normaalisti kuulu, kuvan siitä, mitä kriisiviestintä on. Ohjeen tarkoitus on olla tiivis ja helposti sisäistettävä.

Opinnäytetyön lähteinä toimivat paitsi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kriisitoiminnan kanssa työssään tekemisissä oleva henkilökunta sekä lukuisa alan kirjallisuus, myös muiden yhteisöjen kriisiviestintäsuunnitelmat ja -ohjeet. Nuo ohjeet antoivat taustatietoa siitä, mikä kriisiviestinnässä toimii ja mikä ei.

Opinnäytetyössä aiheen käsittely aloitetaan tutustumalla siihen, mikä kriisi on. Työssä käydään läpi millaisia kriisejä on olemassa, miten ne syntyvät ja miten niitä hallitaan. Lisäksi pohditaan, millaiset kriisit voivat kohdata Kymenlaakson ammattikorkeakoulua.

Työn toinen osio paneutuu siihen, millaista on hyvä kriisiviestintä, mikä on viestinnän tarkoitus yhteisössä sekä mitä eroa ja yhteistä on muutos- ja kriisiviestinnällä. Vielä tarkemmin paneudutaan siihen, millaisia vaatimuksia kriisi asettaa ulkoiselle ja sisäiselle viestinnälle.

Opinnäytteessä käydään läpi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kriisiviestinnän ja kriisinhallinnan tilanne ennen tämän opinnäytteen tekemistä, ennen kuin työ paneutuu itse ohjeen tekoprosessiin. Viimeisessä osiossa kerrotaan ohjeen kirjoituksesta, sen tekemiseen vaikuttaneista seikoista sekä siitä, millainen ohjeesta lopulta tuli. Tekoprosessin kuvauksessa käsitellyjä asioita ovat muun muassa tiedottaminen hajallaan olevilla kampuksilla sekä kriisitilanteen tietojen saaminen viestinnästä vastaavien tietoon mahdollisimman pian.

Teoriaosuus kääntyi käytännöksi KyAMK:n kriisiviestintäohjeessa, jossa käytettiin hyväksi opinnäytteessä koottuja tietoja hyvistä sisäisen ja ulkoisen kriisiviestinnän käytännöistä ja sovelluksista.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Media

SAHLBERG, OONA

Crisis communication plan for Kymenlaakso University of Applied Sciences

Bachelor's Thesis

41 pages

Supervisor

Kirsti Pitkänen-Nurmi, lecturer

Commissioned by

Kymenlaakso University of Applied Sciences

December 2009

Keywords

crisis, communication, crisis communication plan

The objective of this thesis was to make a crisis communication plan for Kymenlaakso University of Applied Sciences. A crisis communication plan is an organization's guide through a time crisis.

A crisis communication plan is meant to inform the members of an organization of what crisis communication entails. The plan is meant to be compact and easy to understand.

The source of information for this thesis was the staff of Kymenlaakso University of Applied Sciences as well as the crisis communication plans of several other organizations. They gave an idea of what works and does not work in crisis communication.

This thesis studies the concepts of crisis and crisis communication. The thesis discusses what a crisis is and what kinds of crises organizations can encounter. The development of crisis as well as crisis and issues management is also focused on. The thesis studies the potential different kinds of crises that Kymenlaakso University of Applied Sciences might encounter.

The thesis also focuses on crisis communication. The thesis clarifies what the purpose of communication within an organization is, what good crisis communication is like and what a crisis requires from external and internal communication. The thesis identifies similarities and differences between communication in change and in crisis.

The thesis goes through what the crisis communication status of Kymenlaakso University of Applied Sciences was like before this thesis. Finally, the thesis also describes the different stages of the devising of the crisis plan.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU	6
3	KRIISIN ANATOMIA	9
	3.1 Kriisin määritelmä	9
	3.2 Kriisit, riskit ja huonot uutiset	11
	3.3 Kriisien alalajit	12
	3.4 Kriisin synty	12
	3.5 Kriisin hallinta	14
	3.6 Mahdolliset KyAMK:a kohtaavat kriisit	16
4	HYVÄ KRIISIVIESTINTÄ	17
	4.1 Viestinnän tarkoitus yhteisössä	17
	4.2 Kriisiviestinnän määrittely	17
	4.3 Kriisi- ja muutosviestinnän erot ja yhtäläisyydet	21
	4.4 Sisäinen kriisiviestintä	24
	4.5 Ulkoinen kriisiviestintä	24
5	KYAMK:N TILANNE ENNEN KRIISIVIESTINTÄOHJEEN TEKOA	26
6	KRIISIVIESTINTÄOHJEEN TEKOPROSESSI	27
	6.1 Ohjeen kirjoittaminen	27
	6.2 Avoimia kysymyksiä	29
	6.2.1 Tiedottaminen useilla kampuksilla ja toimipisteissä	29
	6.2.2 Hälytystietojen saaminen	31
	6.2.3 Viranomaisyhteistyö	32
	6.3 Hankaluuksia	33
	6.4 Lopputulos	33
7	PÄÄTELMÄT	35
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kriisiviestintäohje Kymenlaakson ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyön aihe nousi esiin ollessani tiedottajaharjoittelijana Kymenlaakson ammattikorkeakoulun viestintäpalveluissa syksyllä 2008. Toivoin voivani tehdä opinnäytetyöni KyAMK:lle, jonka organisaatio ja toimintatavat olivat tulleet minulle tutuksi sekä opiskelijana että työntekijänä.

Työnantaja otti idean kriisiviestintäohjeesta vastaan innostuneesti. Kriisiviestintä on aihealue, joka on tärkeä saada mahdollisimman toimivaksi. Tätä ei voida saavuttaa ilman sitä varten tehtyä ohjeistusta. Kymenlaakson ammattikorkeakoululla oli entuudestaan olemassa lyhyt kriisiviestintäohje, joten opinnäytetyönäni tein vanhan ohjeen tarkentamisen, laajentamisen ja päivittämisen.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on laaja yhteisö, jolla on toimintaa useiden kaupunkien alueella. Tämä tekee KyAMK:n kriisiviestintäsuunnitelmasta paitsi tärkeän, myös monisyisen ja haastavan. Tarkennettu ja laajennettu kriisiviestintäohje onkin tarpeen, jotta kriisin ajan viestintä varmasti toimii koko korkeakoulun alueella.

Harjoitteluni aikana sattui Kauhajoen kouluampuminen 23.11.2008 sekä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Jylpyn kampuksella ampumauhkailu 13.1.2009. Erityisesti KyAMK:ssa sattunut välikohtaus ja siitä seurannut palaute osoittavat konkreettisesti kriisiin varautumisen ja erityisesti kriisiviestintäsuunnitelman välttämättömyyden ja hyödyllisyyden. Palautetta viestinnän onnistumisesta tilanteessa saatiin varsinkin opiskelijoilta.

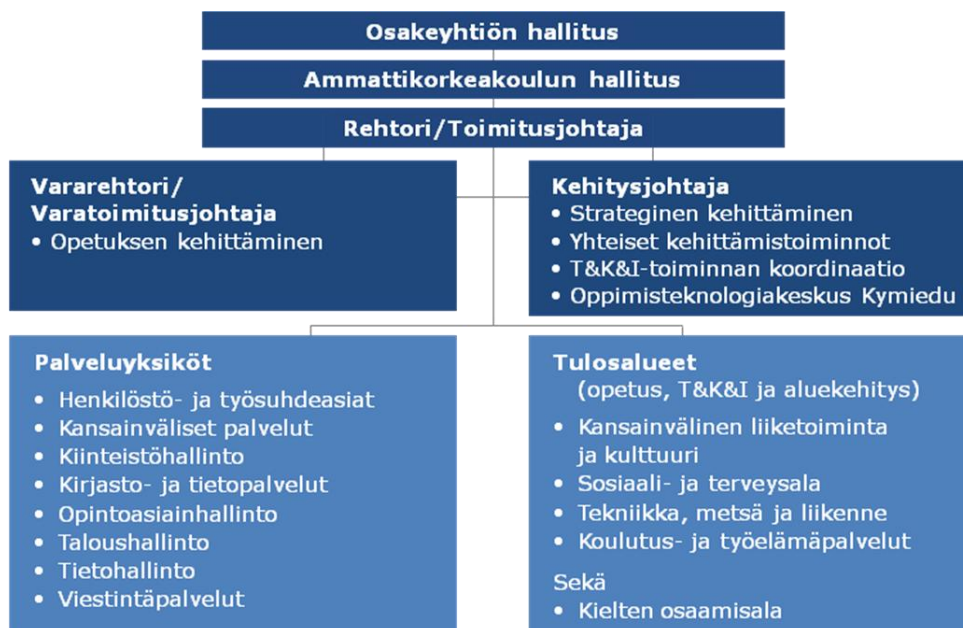
Työn tuloksena valmistuva kriisiviestintäohje on tarkoitettu Kymenlaakson ammattikorkeakoulun normaalista viestinnästä vastaavien sekä heidän kanssaan kriisitilanteessa viestintävastuuseen joutuvien ohjeistukseksi ja oppaaksi. Kriisiviestintäohjeesta on tarkoitus tulla lyhyt, ytimekäs ja tiivistetty, jotta sen sisäistäminen ja soveltaminen on helppoa. Tavoitteena on, että kriisin sattuessa ohje on asianosaisilla jo selkäytimessä, eikä sitä tarvitse kriisitilanteessa käyttää kuin korkeintaan muistilistana siitä, mitä on tehtävä. Suunnitelma on siis tarpeen perehdyttää asianosaisille mahdollisimman hyvin jo etukäteen.

Kriisiviestintäohje tulee valmistuttuaan täydentämään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun jo entuudestaan kattavaa ohjekokoelmaa. KyAMK:n ohjeet on tarkoitettu sekä opiskelijoille että henkilökunnalle. Ohjeet ovat kaikkien kiinnostuneiden saatavilla intranettiin koostetulla koontisivulla. Suunnitelma tulee tarvitsevien saataville myös KyAMK:n turvallisuusasioita käsittelevälle Turvakansio-sivulle osoitteeseen www.kyamk.fi/turvakansio. Turvakansioon on kerätty erilaisia opiskelijoiden sekä henkilökunnan turvallisuutta käsitteleviä asioita ja niihin liittyviä ohjeita. Ohje tulee saataville myös KyAMK:n viestintäpalveluiden intrasivulle, jossa on koottuna erityisesti henkilökunnalle tarkoitettuja ja heille näkyviä ohjeita viestintäpalveluiden tarjoamista palveluista ja niiden tilaamisesta.

2 KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on maakunnan ainoa korkeakoulu. KyAMK aloitti toimintansa vuonna 1996 ja sen toiminta vakinaistettiin vuonna 1999. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on osakeyhtiö, jonka omistajia ovat Kotkan kaupunki, Kouvolan kaupunki sekä Iitin kunta. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

KyAMK:n toimintaa johtaa Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus. Sisäistä hallintoa hoitavat rehtori ja ammattikorkeakoulun hallitus. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun rehtorina ja toimitusjohtajana toimii tekniikan lisensiaatti Ragnar Lundqvist. Vararehtorina ja varatoimitusjohtajana toimii terveystieteiden maisteri Pirkko Rautaniemi. Kehitysjohtajana KyAMK:ssa toimii filosofian tohtori Mirja Toikka. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)



Kuva 1. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 12.10.2009).

Ammattikorkeakoulun viestinnästä vastaa viestintä- ja mediapalvelut. Yksikköä johtaa viestintäpäällikkö, joka raportoi rehtorille. Viestinnän johtamisesta ja linjauksista vastaa rehtori. Viestintäpalveluissa on töissä yhteensä kuusi henkilöä sekä harjoittelijoita. Yksikkö vastaa korkeakoulun viestinnästä sekä sen kehittämisestä ja toteuttamisesta yhdessä AMK:n eri toimijoiden kanssa. Viestintäpalvelut vastaa KyAMK:n yhteisestä sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, yhteisökuvasta ja visuaalisesta ilmeestä, mediasuhteista sekä markkinointiviestinnästä. Samoin yksikön vastuulla ovat AMK:n yhteiset viestintävälineet: verkkolehti Koskinen ja yhteiskuntavastuuraportti sekä yhteiset esitteet ja esittelykalvosarjat. Viestintäpalvelut koordinoi ja kehittää KyAMK:n verkkoviestintää. (KyAMK, 1.11.2009.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu toimii sekä Kotkassa että Kouvolassa. Pääkampuksia on vuoden 2009 lopussa neljä: Kasarminmäen kampus ja Sairaalamäen kampus Kouvolassa sekä Metsolan kampus ja Jylpyn kampus Kotkassa. Muita toimipisteitä ovat Kouvolassa sijaitseva muotoilun ja restauroinnin toimipiste, joka siirtyy Kasarmin kampukselle vuonna 2010, sekä Kotkan Katariinassa sijaitseva merenkulun toimipiste, joka siirtyy Metsolan kampukselle viimeistään 2012. Lisäksi KyAMK:lla on käytössään myös muita toimitiloja, joissa järjestetään opetusta sekä muuta toimintaa.

Näitä tiloja on tällä hetkellä yhteensä kuusi kappaletta. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

Ammattikorkeakoulun kirjasto toimii yhteensä seitsemällä kampuksella ja toimipisteissä. Vuonna 2008 avattu KyAMK:n, Suomen Merimuseon, Kymenlaakson museon ja Palmenian yhteinen Tietokeskus Vellamo sijaitsee Kotkan kantasatamassa merikeskus Vellamon yhteydessä. Kirjaston palveluihin kuuluvat kirjojen lainaus, kaukopalvelu, tietopalvelu ja tiedonhankinnan opetus. Perinteisten kirjojen lisäksi opiskelijoiden ja henkilökunnan käytössä on elektroninen kirjasto. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

KyAMK jakautuu kolmeen toimialaan, jotka ovat tekniikka, metsä ja liikenne (noin 1800 opiskelijaa vuonna 2008), kansainvälinen liiketoiminta ja kulttuuri (noin 1500 opiskelijaa vuonna 2008) sekä sosiaali- ja terveysala (noin 1000 opiskelijaa vuonna 2008). Kaiken kaikkiaan KyAMK:ssa on opiskelijoita noin 4400. Näistä nuorten koulutuksessa on noin 4000, aikuiskoulutuksessa noin 500. Henkilöstöä Kymenlaakson AMK:ssa on noin 400, joista noin 200 toimii opetustehtävissä. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämään ja sen kehittämisen vaatimukseen vastaavaa sekä tukimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta. KyAMK:sta valmistuvilla on valmius työskennellä asiantuntijajäseninä esimiestehtävissä. Ammattikorkeakoulun tarkoituksena on myös tukea opiskelijoiden ammatillista sekä sosiaalista kasvua. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

KyAMK harjoittaa myös soveltavaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä, jonka tarkoituksena on palvella paitsi ammattikorkeakouluopetusta, myös työelämää ja aluekehitystä alueen elinkeinorakenteen huomioon ottaen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu myös antaa sekä kehittää aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

Kymenlaakson AMK pyrkii keskittämään tuottamaansa osaamista sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä profiloitumalla ja panostamalla painoaloihin, jotka sille ovat luontevimpia toiminta-alueen ja -ympäristön huomioon ottaen. Ammattikorkeakoulu profiloituu sosiaalisesti, ekologisesti ja teknologisesti kestäväksi ja turvalliseksi kehityksen asiantuntijana ja innovaatioprosessien edistäjänä. Erityisesti KyAMK hyödyntää

sijaintiaan profiloitumalla Venäjä-osaamisen kehittäjänä. Painoaloiksi KyAMK:lle on valittu energiantuotanto ja sen teknologiat, kuljetusketjujen sujuvuus ja turvallisuus, kuntoutusosaaminen sosiaali- ja terveysalalla sekä innovatiivinen design & business. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu tarjoaa perinteisten nuorten ja aikuisten ammattikorkeakoulutuksen lisäksi koulutus- ja työelämäpalveluita. KT-palvelut tarjoavat täydennyskoulutusta ja työelämäpalveluita kaikilta ammattikorkeakoulussa tarjolla olevilta toimialoilta asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitynä. Näiden avulla on mahdollista oman työn ohella kehittää omaa osaamistaan etä-, lähi- ja verkko-opintoina. Tarjolla on sekä yksittäisiä opintojaksoja että laajempia opintokokonaisuuksia. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009)

KyAMK:n tarjoaa myös monialaisia, strategialähtöisiä T&K&I-hankkeita, joilla on tiivis yhteys opetukseen. KymiDesign & Business, KymiTechnology ja KymiCare ovat osaamiskeskittymiä, joissa toimintaa toteutetaan. T&K&I -toiminta palvelee monialaisesti koko Kymenlaakson elinkeinoelämää. Osaamiskeskittymien alaisuudessa elinkeinoelämän edustajat, KyAMK:n T&K&I-henkilöstö, opettajat sekä opiskelijat osallistuvat yhteisiin tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin. T&K&I-hankkeiden avulla opiskelijat pääsevät tutustumaan ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja henkilöstön tietämys pysyy ajantasaisena. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on verkottunut paitsi välittömässä toimintaympäristössään ja kotimaassaan, myös kansainvälisesti. KyAMK:lla on yli 100 partneriopilaitosta noin 30 maassa Euroopassa, Venäjällä, Etelä- ja Pohjois-Amerikassa, Baltiassa ja Aasiassa. Ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opettajat voivat kasvattaa ammatillista ja kielellistä pääomaansa kansainvälisessä vaihdossa. (KyAMK-esittelykalvot, 28.10.2009.)

3 KRIISIN ANATOMIA

3.1 Kriisin määritelmä

”Kriisi-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” (Huhtala & Hakala 2007, 14). Kriisi on siis tilanne, joka poikkeaa yhteisön

normaalista tilanteesta ja toiminnasta. Useimmiten kriisillä tarkoitetaan muutosta huomompaan suuntaan (Lehtonen 2009, 37).

Elisa Juholin (2006, 299) määrittelee kriisin tapahtumaksi, joka uhkaa joko yhteisön aineellista tai aineetonta pääomaa. Juholinin mukaan kriisi voi olla joko äkillinen tai hitaasti etenevä tapahtuma. Lehtonen (2009,9) puolestaan määrittelee kriisin käännekohtaksi, josta organisaatio joko pääsee uuteen nousuun tai vaihtoehtoisesti kompastuu kohti suurempia vaikeuksia. Lehtonen kehottaa kuitenkin pitämään erillään käsitteet riski, käännekohta ja kriisi. Kriisi on tilanne, jolloin jotain epätoivottua on jo ehtinyt tapahtua, mutta tilanne ei ole vielä ohi, vaan lisävahingot ovat edelleen mahdollisia (Huhtala & Hakala 2007, 13). Karhu ja Henriksson (2008, 25) näkevät kriisille kaksi mahdollista luonnetta: kriisi voi olla joko äkillinen ja yllättävä tapahtuma tai siten kriisi voi olla pitkällisen kehityksen tulosta. Tällöin kriisin käännteentekevä kohta ilmenee vasta kauan sen jälkeen, kun tapahtumasarja on lähtenyt liikkeelle. Tällöin vahinko on peruuttamaton, eikä sitä enää pystytä korjaamaan.

Karhu ja Henriksson (2008, 24–25) kehottavat katsomaan kriisiä laajemminkin kuin perinteisen onnettomuuden, rikoksen tai luonnonmullistuksen kaavalla. Yhteisön ei pidä yksisilmäisesti varautua vain kriisiin, vaan sen tulisi ottaa huomioon myös toimintaympäristönsä mahdolliset muutokset ja niiden mukanaan tuomat potentiaaliset kriisitilanteet.

Huhtalan ja Hakalan (2007, 14) mukaan kriisin voi nähdä myös hyödyllisenä yhteisölle, sillä se tarjoaa mahdollisuuden vuoropuheluun yhteisön ja sen sidosryhmien välillä. Normaalioloissa tähän vuoropuheluun ei ole tarvetta. Myös Lehtonen (2009, 38) näkee kriisin mahdollisuutena yhteisön kehittämiseen: vaikka kriisi voi kääntyä tappioksi, on siinä yhteisölle tarjolla myös mahdollisuus oppia ja kehittyä. Kriisin avulla yhteisön on mahdollisuus oppia virheistään ja muuttaa toimintaansa sellaiseksi, että uutta kriisiä ei synny. Tämän oppimisen avulla yhteisö tietää mahdollisen seuraavan kriisin uhatessa, miten sen tulee toimia.

Kriisi voi olla suuri tai liittyä arkipäiväisiin asioihin. On muistettava, että vaikka kriisi olisi aluksi pieni ja arkipäiväinen, se saattaa silti saada suuremmat mittasuhteet. (Henriksson & Karhu 2002, 12–13.)

Kriisin moninaiset luonteet muodostavat haasteen kriisiviestintäohjeen suunnittelulle. Ohjeen olisi katettava mahdollisimman monen kriisin tarpeet, mikä tekee ohjeesta helposti hyvin pitkän. Lyhyestä ohjeesta tulee puolestaan epätasainen, mikä vähentää ohjeen käytettävyyttä.

3.2 Kriisit, riskit ja huonot uutiset

Karhu ja Henriksson (2008, 25) huomioivat kriisien ja ulkoisten uhkatekijöiden lisäksi omaksi ongelma-alueekseen huonot uutiset. Kielteiset ja huonot uutiset eivät heidän mukaansa ole itsessään vielä kriisi, mutta ne saattavat kyllä muuttua kriisiksi. Kriisi on edessä, jos huonojen uutisten viestiminen hoidetaan taitamattomasti tai ajattelemattomasti.

Lehtonen (2009, 6–11) erottaa omiksi osikseen riskin ja kriisin. Hänen mukaansa riski ja kriisi ovat osittain sisäkkäisiä käsitteitä. Yksinkertaistaen voitaisiin todeta, että riski on potentiaalinen kriisi, joka ei kuitenkaan välttämättä kehity kriisiksi asti. Jos riski kuitenkin käy toteen, on kriisi seuraava askel. Lehtosen mukaan riskien ottaminen on osa yritystoimintaa, joten jokaisella liiketoimintaa harjoittavalla organisaatiolla on olemassa omat riskinsä. Näitä riskejä luodetaan ja tutkitaan jatkuvasti käynnissä olevalla riskienhallinnalla. Riskin käsitteen voi yhteisössä ottaa käyttöön vasta, kun niiden mahdollisuus tiedostetaan.

Lehtonen (2009, 43) löytää kriisiä pohjustamaan myös kielteisen tapahtuman. Yhteisössä ilmenevä kielteinen tapahtuma saattaa johtaa kriisiin, jos ongelman annetaan kasvaa siihen puuttumatta. Samoin kuin riski, kielteinen tapahtumakaan ei johda väistämättä kriisiin. Yhteisöllä on siis joissakin tapauksissa ainakin mahdollisuus yrittää kääntää tapahtumien kurssi parempaan suuntaan ennen kriisin puhkeamista. Tämä vaatii yhteisöltä kuitenkin aktiivista panostamista toimintaympäristön ja yhteiskunnan tarkkaan ja jatkuvaan seuraamiseen.

Kriisiviestintäohjeessa on hyvä olla oma osionsa myös näiden kriisiä edeltävien vaiheiden käsittelyyn. Jos näiden tilanteiden viestintä hoidetaan kunnialla, ei muuta kriisiviestintäohjeen sisältöä välttämättä tarvita.

3.3 Kriisien alalajit

Kaikki kriisit ovat erilaisia. Jokaisella kriisillä on erityispiirteensä, eikä kriisiä voikaan koskaan täsmällisesti ennakoida luonteeltaan tai tapahtumapaikaltaan. Kuitenkin useimmissa kriiseissä tiedonkulun, viestinnän ja organisoinnin kysymykset ovat samanlaisia. (Huhtala & Hakala 2007, 16.)

Juholinin (2006, 303) mukaan kriisejä voidaan luokitella yhteisön toimintaympäristön ja toiminnan mukaan eri tavoin. Jako voidaan tehdä esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin kriiseihin, jotka jollakin tavalla koskettavat yhteisöä. Luokittelu voidaan tehdä myös sen mukaan, ovatko kriisin aiheuttamat uhat ja sen vaikutukset aineellisia vai aineettomia. Koska jokainen yhteisö on ainutlaatuinen niin toiminnaltaan, toimintaympäristöltään kuin sidosryhmiltään, on jokaisen yhteisön kohdalla tehtävä arvio siitä, millaiset kriisit sitä uhkaavat. Sen mukaan päätetään, mikä malli sille sopii.

Mikäli kriisitilanteessa tiedotus takkuua, voi edessä olla myös tiedotuskriisin kanssa kamppaileminen. Tiedotuskriisi on tilanne, jossa kriisitiedottaminen epäonnistuu. Syynä epäonnistumiseen voivat olla esimerkiksi tiedottamisen hitaus, tietojen salailu, aiheeseen liittyvän asiatiedon vähäisyys tai tiedotuksessa käytetyt vaikeasti ymmärrettävät ammattitermit. (Huhtala & Hakala 2007, 42–44.)

Kriisitiedottamisen onnistumista voidaan edistää analysoimalla yhteisöä kohdanneita kriisejä sekä miettimällä realistisesti, millaiset kriisit sitä todennäköisimmin voisivat kohdata. Näiden analyysien avulla voidaan saada tietoa siitä, miten tiedonkulku, viestintä ja toimien organisointi pitää tehdä, jotta kriisiviestintä toimii mahdollisimman hyvin. Kun tämä tieto tuodaan esiin kriisiviestintäohjeessa, on todennäköisempää välttää tiedotuskriisin syntyminen.

3.4 Kriisin synty

Juholinin (2006, 299) mukaan kriisi etenee vaiheittain. Kriisin laukaisee jokin asia, jonka jälkeen se saavuttaa huippunsa. Seuraavaksi on vuorossa tyyntymisvaihe, jonka aikana keskustelu kriisistä vaimenee ja lopulta tilanne painuu unholaan. Juholin muistuttaa kuitenkin, että jokainen kriisi jättää yhteisöön ja sen jäseniin jälkensä. Kriisin jälkeen yhteisö joutuu työskentelemään ankarasti palauttaakseen entisen maineensa.

Kriisi voidaan nähdä muuttuvana prosessina, jossa on läsnä sekä uhka että mahdollisuus. Siinä on läsnä myös käännekohdan eli niin sanotun katarsiksen mahdollisuus (Huhtala & Hakala 2007, 14). Katarsis on Aristoteleen Runousopissa käyttämä termi, jolla kuvataan tragedian vaikutusta (WSOY Facta-tietopalvelu, 5.9.2009). Psykologiassa katarsis selitetään henkisen patouman tai emotionaalisen purkautumisena ilmaisevan toiminnan kautta (WSOY Facta-tietopalvelu, 5.9.2009).

Kuten yksilöt, myös yhteisöt voivat joutua yllättävän, itsestään riippumattoman kriisinkouriin. Tästä esimerkkinä ovat esimerkiksi luonnonmullistukset. Toisaalta yhteisöä kohtaavat kriisit voivat olla myös itseaiheutettuja tai huolimattomuuden tulosta. Yleisön reaktio kriisiin riippuu usein siitä, millaisesta kriisistä on kyse. Vastanotto on todennäköisemmin positiivinen, jos onnettomuuteen ei ole voitu vaikuttaa. Jos taas yhteisö olisi voinut välttää kriisin omalla toiminnallaan, ei yleisöltä juuri sympatiaa heru. (Argenti & Forman 2002, 237.)

Lehtonen (2009, 38) korostaa, että vaikka kriisi tuntuu äkilliseltä, useimpien kriisien taustalta löytyy silti jokin hitaasti etenevä tapahtuma, muutos tai tapahtumaketju. Siihen ei vain kiinnitetä tarpeeksi huomiota, ennen kuin se nousee suuren huomion kohteeksi.

Lehtonen (2009, 43) muistuttaa, että onnettomuudet ja muut kielteiset tapahtumat eivät aina johda kriisiin. Kriisi syntyy, jos yhteisö jatkaa toimintaansa normaalisti ja antaa ongelman kasvaa ryhtymättä mihinkään toimiin.

Nykymedia toimii entisen deadlineihin pohjautuneen toiminnan sijaan nyky maailman vaatimusten mukaan online-periaatteella. Internetissä uutisia päivitetään jatkuvasti. Kriisin jokainen käännekohta päivitetään yleisön luettavaksi lähes reaaliaikaisesti. Samalla myös kriisissä olevaa yhteisöä pommitetaan kysymyksillä jatkuvasti. (Karhu & Henriksson 2008, 51.) Tämä johtaa siihen, että kun kriisitilanne on päällä, se ei anna asianosaisille hengähdystaukoa.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 17) mukaan skandaaleja tehdään nykyisin vaikka väkisin ja skandaalin kohteeksi voi helposti joutua melkein päkka tahansa, jos media niin päättää. Mediat myös lainaavat toistensa uutisia. Tällä ”sopuli-ilmiöllä” ne saavat pienetkin asiat näyttämään lukijoille suuren mittaluokan kriisinä.

Karhu ja Henriksson (2008, 51–52) jakavat kriisin neljään eri julkisuuden vaiheeseen. Ensimmäisenä on esikriisi, jossa tulevat esille varoitusmerkit ja heikot signaalit. Sitä seuraa akuutti kriisitilanne, jolloin asia on levinnyt julkisuuteen ja paine organisaatiota kohtaan on kasvamassa. Akuutin kriisitilanteen aikana media havahtuu tilanteeseen, rupeaa töihin ja epäilee pahinta. Sen jälkeen on vuorossa pitkittyneen kriisin vaihe. Tässä vaiheessa uusia paljastuksia tulee esiin. Tapahtumien selityksiä, tulkintoja, arvioita ja tunteita esitetään mediassa pitkäänkin. Media pyrkii selvittämään sen, ”mitä todella tapahtui”. Myös vuosipäivät pitävät kriisin mediassa pitkäänkin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat 11.9.2001 tapahtuneet Yhdysvaltojen World Trade Centeriin ja Pentagoniin kohdistuneet terrori-iskut, jotka nostettiin esiin jälleen 11.9.2009 muun muassa otsikoilla ”9/11 – eikä mikään ollut niin kuin ennen” (Ilta-Sanomat, 11.9.2009), ”WTC-iskuista 8 vuotta – muistotilaisuus tänään” (Ilta-Sanomat, 11.9.2009), ”WTC-iskun uhreja muistetaan tänään” (Iltalehti, 11.9.2009) ja ”9/11-iskujen muistopäivää vietetään keskellä rakennustyömaata” (Iltalehti, 11.9.2009). Viimeisenä vuorossa on palautuminen normaaliin, jolloin mediamyllytys tasaantuu ja yhteisön elämä palaa normaaliksi.

Kriisiviestintäohjessa tehtäessä tulisi pohtia, pitääkö kriisin tunnistaminen kirjata viestintäohjeeseen vai kriisitoimintaohjeeseen. Toki eri ohjeiden väliset viitaukset ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia, mutta on pohdittava tarkkaan, minkä otsikon alle asiat kuuluvat. Näin vältetään ohjeiden kasvamista niin pitkiksi, että niiden sisäistäminen vaikeutuu.

3.5 Kriisin hallinta

Ennen kuin yhteisössä tarvitaan kriisinhallintaa, yhteisön kannattaa panostaa teemojen hallintaan. Teemoilla Seitel tarkoittaa yhteisön toimintaympäristöstä kumpuavia asioita, jotka ympäristössä koetaan merkityksellisiksi. Jos nämä asiat ovat negatiivisia, ne voivat pohjustaa kriisiä. Teemojen hallinta on oikeastaan ennakoivaa kriisin hallintaa, jonka avulla yhteisö voi haistella mahdollisia kriisin aiheita jo mahdollisesti puolen-toista – kolmen vuoden päähän nykyhetkestä. Samoin sillä voi määrittää viidestä kymmeneen pääteemaa, joihin perehtyä tarkemmin. Teemojen hallinnan avulla voidaan myös etukäteen arvoida erilaisten mahdollisesti esille nousevien teemojen tarjoamia mahdollisuuksia sekä niiden tuottamia vahinkoja. Pääteemat tulee valita yhteisön ympäristön osoittamien merkkien mukaan. Teemojen hallinnan tarkoitus on puolustaa

organisaatiota ulkopuolisten silmissä. Teemanhallinnan tehtävänä on myös tarjota työkaluja esille nousevien teemojen hallintaan. Toimiakseen teemanhallinta tarvitsee yhteisön johdon hyväksynnän ja tuen. (Seitel 2001, 205.)

Seitelin (2001, 205) mukaan yhteisöä ympäröivien teemojen hallinta on viisiportainen prosessi. Ensimmäiseksi yhteisön täytyy tunnistaa ne teemat joita sen tulisi huomioida. Toiseksi sen tulisi analysoida ja rajata jokainen teema kunnioittaen sen vaikutusta sen kannalta olennaiseen kohderyhmään. Kolmanneksi teemojen hallinta esittää organisaatiossa käytettävissä olevat strategiset vaihtoehdot. Neljänneksi se ottaa käyttöön toimintaohjelman, jolla kerrotaan organisaation näkemyksistä ja jolla vaikutetaan näkemyksiin kyseisestä teemasta. Viidentenä askelmana on arvioida, toimiko ohjelma, jos sitä verrataan siihen saavuttiko organisaatio tavoitteensa.

Juholin (2006, 299) nostaa kriisitilanteen sattuessa ensimmäiseksi toimeksi kriisin määrittelyn. Kriisitilanteessa on siis ensimmäisenä määriteltävä, millaisesta kriisistä on kyse, ja miten tilanne eroaa yhteisön normaalitilasta. Määrittely on tärkeä, koska kriisitilanteessa on yhtäläillä haitallista ottaa kriisiviestintä käyttöön silloin kun kriisiä ei ole, kuin jatkaa toimia normaalisti kriisitilanteessa.

Yhteisön joutuessa kriisiin on sillä oltava suunnitelma poikkeustilannetta varten. Yhteisö tekee suunnitelman siitä, miten se toimii kriisin tullessa. Tämä suunnitelma on kriisinhallintaa. Se on yhteisön suunniteltua toimintaa kriisitilanteessa. Sen tarkoituksena on minimoida yhteisöön kohdistuvat vahingot. Kriisinhallinta pitää sisällään sekä yhteisön johtamisstrategiat että kriisitilanteen yhteystoiminnan eli kriisiviestinnän. (Huhtala & Hakala 2007, 13.)

Kriisin hallinnassa tärkeä osa on tilannekuvan luominen. Tilannekuva on selvyys kriisitilanteesta ja siihen vaikuttavista seikoista reaaliaikaisen tiedon perusteella (Metso, 2009; Espoo.fi, 11.11.2009). Tilannekuvan avulla hahmotetaan kriisitilanteen laajuus ja olemus, mikä auttaa kriisinhallinnassa ja kriisiviestinnässä.

Yhteisön on tärkeää pitää huolta sekä teemojen että kriisin hallinnasta. Näiden yhteistyönä pystytään paremmin kohtaamaan mahdolliset riskit ja kriisit, jotta tilanne ei pääse räjähtämään käsiin.

Kriisiviestintäohjeessa on korostettava kriisitilanteen määrittelyä ja tilannekuvan muodostamista, jotta kriisin tapahtuessa viestintätoimet osataan valita ja mitoittaa juuri kyseiseen tilanteeseen sopiviksi.

3.6 Mahdolliset KyAMK:a kohtaavat kriisit

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu toimii pääasiassa Suomessa. Korkeakoulu kuitenkin kehittää jatkuvasti kansainvälisyyttään, kuten koko korkeakoulun läpäisevä Venäjä-juonne (KyAMK, 24.9.2009) sekä opettaja- ja opiskelijavaihto osoittavat. Tämän takia KyAMK:a voi kohdata kriisi niin kotimaassa kuin ulkomailla.

KyAMK:a kohtaava kriisi voi kohdistua esimerkiksi ihmisiin, koulun maineeseen tai koulun rakennuksiin. Jokainen näistä kriiseistä olisi täysin erilainen tilanne. Pahimmiksi kriiseiksi nousisivat ilman muuta ihmishenkiä vaativat tilanteet. Kaikki aineellinen vahinko on vakavuusasteessa ihmishenkien jälkeen.

Ihmishenkiä uhkaavia tilanteita ovat esimerkiksi väkivaltatilanne, räjähdys tai tulipalo ammattikorkeakoulun tiloissa. Jokelassa ja Kauhajoella tapahtuneet kouluampumiset ja niitä seuranneet lukuisat uhkaukset nostavat ihmishenkiä vaativat väkivaltatapaukset pahimmaksi uhkakuvaksi. Toinen mahdollinen opiskelijoiden ja henkilökunnan henkeä ja terveyttä uhkaava tilanne on koulun tiloissa tapahtuva onnettomuus.

Opiskelijoita ja henkilökuntaa uhkava tilanne voi sattua myös muualla kuin koulun tiloissa. Erilaiset opinto- ja virkistysmatkat ovat KyAMK:ssa melko yleisiä, ja niiden aikana opiskelijat ja henkilökunta voivat joutua esimerkiksi auto-onnettomuuteen.

Opiskelijoiden ja henkilökunnan ulkomaille vievä vaihtotoiminta tuo oman huomioon otettavan riskin, joka muodostaa uhan hyvinvoinnille. Ulkomailla tapahtuvat luonnonkatastrofit, terrori-iskut, mahdolliset sotatoimet, erilaiset sairausepidemiat ja -pandemiat voivat saattaa koulun väkeä vaaraan.

Koulun mainetta voivat vahingoittaa esimerkiksi henkilökunnan tai opiskelijoiden teot, jotka ovat ristiriidassa koulun arvojen ja ohjeiden tai lain ja hyvän maun kanssa. Esimerkiksi opiskelijajuhliin usein kuuluva alkoholin käyttö sekä mahdollinen laittomien päihteiden käyttö voi saada aikaan ei-toivottua käytöstä, joka puolestaan saattaa kerätä julkisuutta.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu sijoittuu moniin rakennuksiin Kotkan ja Kouvolan alueella. Koulun rakennuksista osa on vanhoja, osa peruskorjattu koulun käyttöön ja osa täysin uusia. Näiden rakennusten erilaiset viat ja vahingot voivat aiheuttaa kriisitilanteen.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulua uhkaavien kriisien kartoittaminen on oleellista kriisiviestintäohjeen teossa. Kun saadaan selville juuri ne kriisit, jotka todennäköisimmin koulua uhkaavat, voidaan ohjeessa valmistella toimet niissä viestimiseen.

4 HYVÄ KRIISIVIESTINTÄ

4.1 Viestinnän tarkoitus yhteisössä

Yhteisön viestintä palvelee monia yhteisön tarkoituksia. Viestintä ei siis koskaan ole itsetarkoitus, vaan sillä turvataan yhteisön tavoitteiden onnistuminen ja saavuttaminen sekä hyvä tulos. Viestintä pohjustaa yhteisön otollista alustaa yhteisön kaikelle muulle toiminnalle, myös sen markkinoinnille. Viestintä siis pyrkii osaltaan takaamaan sen, että yhteisö varmasti saavuttaa sen mikä sillä on tavoitteena. (Siukosaari 2002, 30.)

Toisaalta voidaan ajatella, että yhteisöllä itsellään ei ole tavoitteita, vaan tavoitteet tulevat siitä, mitä yhteisön sidosryhmät siltä odottavat. Tällöin on ajateltava, että yhteisön menestys riippuu siitä, miten hyvin se täyttää näiden tahojen odotukset. (Juholin 2001, 28.) On viestinnästä kiinni, miten hyvin yhteisö pystyy saattamaan oman asiansa näiden sidosryhmien tietoon (Juholin 2006, 36).

Hyvin organisoitu normaaliajan viestintä luo pohjan paitsi organisaation menestykselle, myös poikkeusaikojen viestinnälle. Kun yhteisössä on ymmärretty viestinnän merkitys ja pidetty huolta sen toimivuudesta ja sujuvuudesta, voidaan näitä keinoja käyttää myös kriisiviestinnässä. Kriisitilanteen viestintäohje kannattaakin pohjata normaaliajan viestintäohjeeseen.

4.2 Kriisiviestinnän määrittely

Siukosaaren (2002, 194) mukaan Loviisan sanomien päätoimittaja Arto Henriksson on määritellyt kriisiviestinnän seuraavasti: ”*Kriisiviestintä on tehostettua viestintää (äkillisissä) tilanteissa, joissa toimintaedellytykset tai muu etu on uhattuna.*” Kriisiviestintä

ei siis sinällään poikkea normaalista yhteisön viestinnästä, vaan se on periaatteessa sitä nopeutettuna. Toki kriisiviestinnässä on paljon asioita, jotka pitää huomioida ja joihin pitää paneutua normaaliviestintää syvemmin. Vasta sitten kriisiviestintä toimii, kuten on tarkoitettu ja suunniteltu.

Kriisiviestintää suunniteltaessa on otettava huomioon, että viestintää kriisin aikana saattavat toteuttaa myös sellaiset henkilöt, jotka normaalisti eivät ole tekemisissä viestinnän kanssa. Vaikka kriisiviestinnän toimet ovat samanlaisia kuin normaalinkin viestinnän toimet, on operatiivisen viestinnän ohjeista silti hyvä tehdä mahdollisimman tarkat ja yksityiskohtaiset. On myös muistettava, että kriisitilanteessa viestinnän ammattilaisetkin voivat kohdata toimintakyvyn heikkenemistä. Myös tässä tapauksessa tarkat ohjeet ovat tarpeen ja helpottavat kriisissä toimimista. (Juholin 2006, 312.) Näihin operatiivisiin ohjeisiin tulisi kirjata ne viestinnän toimet, joita yhteisössä aiotaan kriisin tullen käyttää.

Kriisiviestintä on tärkeää, koska luonnollisesti kriisin hetkellä ihmisten tiedontarve korostuu (Huhtala & Hakala 2007, 17). Ihmiset kaipaavat tietoa siitä, mitä ja missä on tapahtunut, koskeeko asia mahdollisesti heitä, heidän läheisiään tai yhteisöä, johon he kuuluvat. Hakala ja Huhtala korostavat ihmisten odottavan paljon viranomaisviestinnältä kriisitilanteessa. Myös yhteisöihin kohdistuvat odotukset ovat kriisitilanteessa suuret. Kuten Ikävalko (1995, 128) asian ilmaisee, kriisissä jatkuva tiedon virta on välttämätön.

Kriisin aikana on muistettava, että viestintä tulee nähdä eri toimijoiden näkökulmista. Viestintää on ehkä mukautettava sen mukaan, mille kohderyhmälle se on tarkoitettu. Periaatteessa kaikki viestinnän keinot ovat käytettävissä, kunhan ne vain palvelevat päämäärää eli kriisin ratkaisua. (Huhtala & Hakala 2007, 30.)

Karhu ja Henriksson (2008, 27) listaavat perinteisiksi kriisiviestinnän peruseräiteiksi nopeuden, avoimuuden ja rehellisyyden. Reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana listaan lisätään myös aloitteellisuus. Kriisin aikana tulee muistaa myös vastuullisuus ja inhimillisyys.

Kriisiviestinnän tulisi olla luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä asioista, jotka ovat olennaisia kyseessä olevassa kriisissä. Aktiivinen tiedotus tarkoittaa sitä, että viestintä on aloitteellista ja nopeaa. Hyvä kriisiviestintä kertoo asiat kansantajuisesti

ja havainnollisesti, joten suurelle yleisölle tuntematonta ammattisanastoa tulee kriisitiedotuksessa välttää. (Karhu & Henriksson 2008, 28.)

Karhu ja Henriksson (2008, 28) varoittavat kuitenkin liioittelemasta luettelemiaan periaatteita. Nopeuteen ei pidä pyrkiä niin, että tuloksena olisi hosumista ja hätiköintiä. Avoimuus ei tarkoita, että kriisitilanteessa tulisi levitellä esimerkiksi liikesalaisuuksia julkisiksi. Rehellisyys on pakollista, mutta on silti uskallettava olla kommentoimatta kaikkea, mitä media keksii kysyä.

Tärkeä kriisiviestintää koskeva päätös on kriisitilanteessa toimintaa ohjaavan strategian valinta. Kriisiviestintästrategiat voivat vaihdella aina tilanteesta vetäytymisestä ja täydestä kommunikoiduttavuudesta aikaiseen ja omaehtoiseen esilletuloon ja olemassa olevan tiedon jakamiseen ja sen täydentämiseen. Nämä strategiat voidaankin tiivistää kiisto-, kääntö- ja vahvistusmalleihin: kiistomalli kiistää kaiken tapahtuneen, kääntömallissa kriisin olemassaolo myönnetään, mutta siihen etsitään ulkopuolisia syntipukkeja. Vahvistusmallissa tilanne myönnetään ja yhteisö pyrkii vahvistamaan toimintaansa ja myös mainettaan. (Juholin 2006, 300–301.)

Avoiminta viestintää edistää edellä mainituista juuri vahvistusmalli. Sitä noudatettaessa viestintä on avointa ja läpinäkyvää, mikä on yksi viestinnän päätavoitteita useimmissa yhteisöissä. Myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tavoitteena viestinnässä on toimia vahvistusmallin mukaisesti.

Vanhanaikaiseksi käynyt keskusjohtoinen järjestys voi törmätä ongelmiin nykyisen yksilöitä korostavassa viestintäkulttuurissa. Nykyisin yksilöillä ja heterogeenisillä yhteisöillä on viestinnällistä potentiaalia, jolla ne voivat murtaa byrokraattista valtaa ja johtaa institutionaaliset toimijat kriisiin (Huhtala & Hakala 2007, 19). Julkisuus ei ole enää yhtenäistä vaan pirstoutunutta. Kansalaiset pääsevät käsiksi valtavaan määrään tietoa erilaisten lehtien, televisiokanavien ja ennen kaikkea Internetin sivustojen ja keskustelupalstojen kautta (Huhtala & Hakala 2007, 22).

Nykyisessä globaalissa mediajulkisuudessa toimitaan pitkälti kaupallisuuden ehdoilla. Samalla myös kriisiviestintää toteutetaan enenevässä määrin julkisuuden ehdoilla. Julkisuus pyrkii usein saamaan selville ja myytäväksi mahdollisimman paljon yksityiskohtia. Yksityiskohtia ja tietoa kaivellessaan media astuu helposti yksityisten kansalaisten lain turvaaman yksityisyyden rajan yli. Sekä median että myös kriisiä johtavan

ja kriisitiedotusta hoitavien tulee pohtia kysymystä siitä, miten kansalainen pystyy suojautumaan kaupalliselta julkisuudelta kriisin hetkellä. (Huhtala & Hakala 2007, 26.)

Kriisipsykologit ovat korostaneet tutkimuksia, jotka kertovat, että kriisin kokeneita ja myös heidän omaisiaan tulisi suojata julkisuudelta. Omasta hengenvaarasta sekä omaisen menettämisestä seuraa ihmiselle yleensä ensimmäisenä sokkitila, joka voi johtaa traumaperäiseen stressihäiriöön. Tätä mahdollisuutta voidaan vähentää sokissa olevan suojaamisella. (Raittila, Haara, Kangasluoma, Koljonen, Kumpu & Väliiverro-nen 2009, 19–20.)

Raittila ym. (2009, 11–30) mukaan Jokelan koulusurmien uutisoinnista nousseen krii-tiikin jälkeen journalistien toiminta on muuttunut hienovaraisemmaksi. Kriisin uhrien lähestymistä harkitaan tarkemmin ja se hoidetaan useimmiten varovaisemmin. Joke-lassa nuoret kokivat median massaksi jota ei päässyt pakoan, koska haastatteluista ja kuvista kieltäytymistä ei uskottu. Kriisitilanteessa ihmiset kaipaavat normaalia suu-remppaa yksityistä aluetta. Jokelassa tätä ei kunnioitettu, vaan kuvia otettiin lähietäi-syydeltä. Noin vuotta myöhemmin tapahtuneiden Kauhajoen koulusurmien yhteydessä sekä paikalliset asukkaat ja koulun oppilaat että myös median edustajat kokivat uu-tisoinnin sekä haastatteluiden, valokuvien ja taustatietojen hankkimisen sujuneen in-himillisemmin ja kunnioittavammin.

Vasta tulevat kriisit kertovat sen, millainen journalistien suhtautumien kriisin uhreihin tulevaisuudessa on ja mihin suuntaan se on muuttumassa. Tämänhetkiset merkit kui-tenkin näyttäisivät, että uhrien suojaaminen julkisuudelta olisi helpottumassa edellis-vuosiin verrattuna.

Nykyisessä entistä monikulttuurisemmassa yhteiskunnassa, jossa lähes jokaisessa yh-teisössä on joka päivä läsnä useampia kansalaisuuksia, uskontoja ja kulttuureita, on tärkeää ottaa huomioon myös näiden henkilöiden erilaiset taustat. Jokaisella uskonnol-la ja myös kulttuurilla on omat pyhät tunteensa ja rituaalinsa sekä omat tapansa, joita kriisissä ja kriisiviestinnässä tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa (Huhtala & Hakala 2007, 27). Myös tiedottaminen yhteisössä käytettävillä vierailta kielillä tulee huomi-oida.

Kriisiviestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös nykyisen nopean tiedonvälityksen vaatimukset ja tarpeet. Digitaalisen viestinnän keinot voivat kriisin sattuessa olla tehokkain tapa välittää tietoa laajalle yleisölle. Kriisiviestintää suunniteltaessa on siis hyvä suunnitella tarkkaan myös digitaalisen viestinnän osuus. Nykyisin käytännössä reaaliaikaisen digitaalisen viestinnän kyseessä ollessa on tärkeää, että toimenpiteet käynnistyvät heti. Tästä syystä suunnitelmien on oltava hyvin valmisteltuina: vastuut on jaettu konkreettisesti, prosessi on suunniteltu huolella etukäteen, sivupohjat ja muut viestinnän välineet ovat valmiiksi suunniteltuna sekä julkaisuoikeudet ja varajärjestelmät ovat ennalta mietittyinä. Viestien on oltava alusta alkaen selkeitä ja niiden on muodostettava selkeä jatkumo. (Juholin 2006, 271.) Viestinnän läpinäkyvyyden kannalta vanhat viestit kannattaa pitää näkyvissä, vaikka uusia tiedotteita ja tietoja julkistettaisiin.

Kriisiviestintäohjetta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että kriisiajan viestinnässä saattaa olla mukana henkilöitä, jotka eivät normaalisti osallistu yhteisön viestintään. Siksi kriisiviestintäohjeen sisältö tulee laatia mahdollisimman selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Tämä auttaa myös ammattilaisten viestimistä kriisitilanteessa, jossa sokki ja sekasorto voi hankaloittaa viestintää.

Kriisiviestintäohjeen tulee kertoa lukijoilleen sen, miten juuri heidän tulee kriisin tullen toimia. Ohjeessa onkin siis hyvä pureutua myös julkisen ja yksityisen väliseen rajaan ja kertoa, kenen tulee lehdistön kysymyksiin vastata ja kuka kyselyistä voi kieltäytyä.

4.3 Kriisi- ja muutosviestinnän erot ja yhtäläisyydet

Kriisi ja muutos ovat erilaisia tapahtumia, joiden eroja Karhu ja Henriksson (2008, 26) määrittelevät seuraavasti: muutos on prosessi, joka on ainakin jossain määrin ennakoitavissa. Muutos voi olla joko rakentava tai hajottava, mutta se on kuitenkin hallittavissa. Kriisi puolestaan on äkillinen tilanne, joka lamauttaa, pelottaa ja aiheuttaa paniikkia. Se ei ole ennakoitavissa ja se on hallittavissa vain erityisen kriisimallin avulla.

Yhteisöt kohtaavat lähes varmasti useitakin muutoksia olemassa olonsa aikana. Myös muutos vaatii tehostettua viestintää. Toisin kuin kriisiviestinnässä, joka on nopeutettua perusviestintää, muutosviestinnässä asioita käsitellään syvällisemmin ja perusteellisemmin. (Juholin 2006, 317.)

Muutostilanne ei ole kriisi, mutta se on silti aina ristiriitatilanne muutoksen kohteeksi joutuville. Ristiriitatilanteessa ihmiset torjuvat mieluummin epämiellyttävät tiedot kuin muuttavat asenteitaan ja käytöstään. (Siukosaari 2002, 120.) Siitä syystä myös muutostilanteessa kaivataan tehostettua viestintää, ja samat asiat on mahdollisesti tiedotettava toistuvasti, jotta tiedot muutoksesta ja sen vaikutuksista saadaan kohderyhmän tietoon. Sitä kautta myös muutoksen hyväksyminen helpottuu.

Juholin (2006, 319) ei näe tilannetta aivan yhtä negatiivisena. Hänen mukaansa vain osa yhteisön jäsenistä näkee muutoksen uhkana. Osa puolestaan pitää muutosta mahdollisuutena ja on sen puolesta, osa taas ei osaa sanoa mitä mieltä on muutoksesta. Juholinin mukaan on tärkeää selvittää, mitä mieltä tulevasta muutoksesta yhteisössä ollaan. Näin saadaan selville, millainen valmius yhteisöllä on muutoksen kohtaamiseen.

Muutosviestinnän tarkoituksena on sekä kuvata että toteuttaa muutosta (Juholin 2006, 317). Viestinnän avulla siis kuvataan tapahtumassa olevaa muutosta vastaanottajille mutta samalla viestintä on myös väline muutosten tekemisessä.

Muutosviestinnällä on monia tehtäviä. Keskeisiksi tavoitteiksi Juholin (2006, 317–318) listaa viisi asiaa: organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, oman työn ja organisaation näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta, vision kirkastaminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä vastaanottajalähtöinen viestintä.

Organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen. Viestinnän tarkoituksena pitkällisen ja syvällisen keskustelun avulla auttaa yhteisön jäseniä oppimaan ja sisäistämään yhteisönsä arvot ja kulttuurin. Sen jälkeen he osaavat soveltaa niitä omassa työssään. Tähän ei päästä ylhäältä tulevilla ”mahtikäskyillä”, keskustelu on siis toimivin keino.

Toinen muutosviestinnän tehtävistä on oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta. Pitkälle erikoistunutta työtä tekevät ihmiset eivät välttämättä osaa hahmottaa oman työnsä suhdetta koko organisaatioon. Tähän muutosta voidaan tarjota viestinnän avulla.

Kolmas kohta on vision kirkastaminen. Visio on tärkeässä roolissa yrityksen toiminnassa. Ihannetapauksessa visio on samanlainen sekä johdon suunnitelmissa että yrityksen käytännön toiminnassa (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 11).

Viestinnän tarkoituksena on kirkastaa visiota ja saada yhteisön jäsenet innostumaan ja sitoutumaan siihen.

Neljäntenä tavoitteena on kuunteleminen ja vuoropuhelu. Tarkoituksena on kuunnella ja käydä vuoropuhelua sekä yhteisön jäsenten että sidosryhmien ja muun ympäristön kanssa. Tuloksena saadaan tietoa ja keskustelu auttaa yhteisöä sovittamaan toimintaansa ympäristön sille asettamiin vaatimuksiin ja siten suoriutuman tehtävistään.

Viidentenä on vastaanottajalähtöinen viestintä. Nykyisissä tiimi- ja prosessiryhmiin jakautuneissa yhteisöissä kokonaiskuva on heikentynyt ja sirpaletiedon määrä lisääntynyt. Vastaanottajalähtöinen viestintä yhdistää ja muokkaa kutakin vastaanottajaryhmää sen omista lähtökohdista.

Muutosviestintä taipuu siis moniin yhteisöjen tarpeisiin. Sen avulla voidaan helpottaa muutoksen tekemistä ja auttaa yhteisön jäseniä sopeutumaan muutokseen. Kahdensuuntaisen muutosviestinnän avulla voidaan myös auttaa parantamaan suunnittelu- ja toteutusasteella olevaa muutosta. On tärkeää kuulla yhteisön jäsenten mielipiteitä niin hyvässä kuin pahassakin.

Kuten kriisiviestinnässä, myös muutosviestinnässä on tärkeää, että yhteisön johtohenkilöt ottavat selkeän roolin niin muutoksen kuin viestinnänkin toteutuksessa. Muutosviestinnässä johdon vastuulla on tuoda henkilöstölle menettelytapoja, joilla muutoksesta päästään eteenpäin (Juholin 2006, 321).

Kriisi- ja muutosviestinnän samankaltaisuus näkyy myös toimimisessa median kanssa. Molemmissa tilanteissa tavoitteena on kertoa asiasta ensin henkilöstölle ja vasta sen jälkeen medialle. Voi kuitenkin käydä niin, että media saa aiheesta tiedon ennen kuin siitä ehditään kertoa omalle väelle. Molemmissa tilanteissa on tällöin tärkeää kiirehtiä sekä yhteisön sisäistä että ulkoista tiedotusta. Sisäisessä tiedotuksessa tulisi kertoa enemmän kuin mitä mediassa on jo kerrottu, ulkoisessa puolestaan yhteisön kanta asiaan, jotta seuraaviin uutisiin saadaan myös yhteisön näkökulma. (Juholin 2006, 324–325.)

Kriisiviestintäohjessa kirjoittaessa törmää väistämättä myös muutosviestinnän käsitteeseen. Jokaisessa organisaatiossa tulisi analysoida paitsi mahdolliset kriisitilanteet, myös tulossa olevat muutokset. Niiden perusteella on mietittävä, tehdäänkö yhteisölle

oma muutosviestintäohje, vai sijoitetaanko muutosviestinnän ohjeet viestintä- tai kriisiviestintäohjeen yhteyteen.

4.4 Sisäinen kriisiviestintä

Kriisitilanteissa sisäinen viestintä on erityisen tärkeässä asemassa. Virallisen kriisiviestin toimittaminen yhteisön jäsenille on tärkeää jo pelkästään siksi, että tietämättömyys ja epäviralliset huhut voivat aiheuttaa paniikkia ja epävarmuutta.

Eriyisen tärkeitä informoitavia kriisitilanteessa ovat puhelinvaihteen hoitajat, johdon sihteerit sekä eri toimintojen tai toimialojen vetäjät. He ovat avainasemassa oikean tiedon jakamisessa eteenpäin yhteisössä. (Juholin 2006, 307.) Esimiehet ovat avainasemassa kaikessa viestinnässä: heidän puoleensa käännytään paitsi työtietojen myös muiden yleisempien organisaatiota koskevien tietojen saamisessa (Åberg 1996, 144–145).

Sisäinen kriisiviestintä on tärkeää myös siksi, että yhteisön jäsenet joutuvat joka tapauksessa vastaamaan kysymyksiin kriisistä omassa elinpiirissään. Virheellisten tietojen ja huhujen leviämistä on siis mahdollista estää myös sisäisellä viestinnällä. (Vesi- ja viemärlaitosyhdistys, 25.10.2009.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun periaatteena on tiedottaa asioista ensin sisäisesti ja vasta sen jälkeen ulkoisesti. Sama periaate pätee myös kriisiajan viestinnässä. Asiaa korostetaan kriisiviestintäohjeessa, jotta se ei pääse kriisin aikana unohtumaan.

4.5 Ulkoinen kriisiviestintä

Argentin ja Formanin (2002, 260) mukaan PR- ja viestintäammattilainen Frank Corrado on sanonut kriisiviestinnän tärkeimmäksi säännöksi kaikkien kohderyhmien kanssa seuraavan neuvon: ”*Kerro kaikki ja kerro se äkkiä!*” Neuvo on viisas, mutta ihan näin suorasukainen ei välttämättä ainakaan medialle viestittäessä kannata olla. Argenti ja Forman pehmentävät sanomaa hieman ja kehottavat kertomaan medialle niin paljon kuin mahdollista niin pian kuin mahdollista. Yrityksen tulisi kuitenkin muistaa olla vaarantamatta uskottavuuttaan kriisiviestinnän tuoksinassa. (Argenti & Forman 2002, 260.)

Media on ulkoisen viestinnän erityiskohderyhmä, sillä sen kautta suuri yleisö saa tietoa. Medialle kriisit ovat periaatteessa ja pohjimmiltaan myyntivaltteja, joilla se saa myytyä lehtiä, katselijoita ja kuuntelijoita lähetyksille ja klikkauksia nettisivuille. Toisaalta media on myös velvollinen välittämään kansalaisille tietoa suuronnettomuuksissa ja muissa kriisitilanteissa. (Juholin 2006, 307–308.) Tämä tekee median roolista viestintäkohderyhmänä melko moniulotteisen.

Ulkoista kriisiviestintää suunniteltaessa tulisi huolehtia mediaviestinnän toimivuudesta. Yhteisön perustietojen ajan tasalla pitämisen, mediarekistereiden oikeellisuuden sekä lähetykäytäntöjen ajantasaisuuden lisäksi tärkeää on yhteisön viestintäkäytännöistä sopiminen. Tärkeitä sovittavia asioita ovat muun muassa, kenellä on lupa ja valtuus antaa lausuntoja ja haastatteluja medialle, milloin annetaan ensimmäiset tiedot ja kommentit sekä miten ja milloin järjestetään lehdistötilaisuus. (Juholin 2006, 309.)

On tärkeää päättää etukäteen siitä, kuka antaa lausuntoja ja haastatteluja lehdistölle kriisin sattuessa. Näin saadaan pidettyä viesti yhtenäisenä. Yhteisön eri jäsenten ristiriitaiset lausunnot ovat herkkupaloja sensaatiota etsiville toimittajille (Lehtola 1999, 91). Päätös helpottaa myös yhteisön muiden jäsenten toimintaa kriisin aikana, kun heidän ei tarvitse pohtia sitä, mitä heidän tulisi kyselyihin vastata. Kun yhteisössä on päätetty, kuka kyselyihin vastaa, muut voivat yksinkertaisesti ohjata kyselijät tämän henkilön puhelille. Suomessa yleisenä käytäntönä on, että organisaation puolesta esiintyy ylin johto, esimerkiksi toimitusjohtaja (Karhu 1999, 17).

Media on haastava kohderyhmä juuri sen takia, että kriisitilanteessa sille annetut ja sen saamat tiedot tulevat lähes väistämättä julkisiksi ennemmin tai myöhemmin, yleensä niin pian kuin mahdollista. Joukkoviestinten kanssa toimiminen onkin usein kuin kilpajuoksua ajan kanssa. Nopea vastaaminen median kyselyihin auttaa torjumaan väärin tietojen leviämistä. Jotta vastaus saadaan ulos mahdollisimman nopeasti, voi ensimmäinen vastaus sisältää aluksi pelkästään tiedon siitä, milloin tietoa on tulossa. (Juholin 2006, 308.)

Jos tietoa ei heti alkuun ole saatavilla tiedotettavaksi asti, voidaan hyvin ilmoittaa vain, että juuri nyt ei ole kerrottavaa, mutta muutaman tunnin päästä on. Tämän tauon aikana voidaan rauhassa selvittää kriisin taustoja sekä sen hetkistä tilannetta. Kun ajatukset ja mahdollisesti myös toimittajille tarjottava materiaali on selvitetty, on tiedottaminen paljon helpompaa ja johdonmukaisempaa. (Lehtola 1999, 92.)

On tärkeää miettiä etukäteen, mitä toimittajien kysymyksiin vastataan. Tärkeintä on muistaa koko kriisin ajan, että valehtelevinen ei koskaan kannata, sillä siitä jää aina kiinni. Varsinkin jos kyseessä on iso uutinen, toimittaja voi käydä läpi helposti useita kymmeniä ihmisiä. Heistä joku voi tietää pienenkin yksityiskohdan, joka johdattaa valheen jäljille. (Lehtola 1999, 91.)

Ehdottoman tärkeää on muistaa, että missään tilanteessa toimittajien kysymyksiin ei saa vastata ”En kommentoi” tai ”Emme kommentoi asiaa”. Atte Palomäki (ks. Forssell & Laurila 2007, 165) korostaa, että median tehtävänä on uutisoida. Jos yhteisöltä ei saada kommentteja, se voidaan mediassa tulkita juuri niin kuin tilanteeseen parhaiten sopii. Asia saa julkisuutta joka tapauksessa, mutta yhteisö voi kommentteillaan vaikuttaa siihen, onko se negatiivista vai positiivista.

Toimittajien kysymyksiin voidaan hyvin myös vastata, että ei tiedä jotakin asiaa. Vastaus antaa yhteisölle aikaa selvittää asioita ja valmistella vastuksen. Ei ole myöskään kiellettyä vedota asiaa selvittävään tahoon, ja sanoa että asiaa selvitetään parhaillaan, ja aiheesta tiedotetaan kun tutkimus on edennyt siihen pisteeseen. (Lehtola 1999, 92.)

Tärkeää on myös miettiä, miten toimittajien kysymyksiin vastataan. Toimittajien kysymyksiin vastaavan henkilön tulee muistaa pysytellä rauhallisena ja tyynenä riippumatta siitä, millaiseen sävyyn toimittajat kysymyksiä esittävät (Lehtola 1999, 91).

Jos kriisi on pitkäaikainen, mediassa voi sen selvittelyn aikana nousta esiin aiheita, jotka eivät ole totuudenmukaisia. Tällaiset asiat on syytä ottaa huomioon ja niiltä on syytä katkaista siivet mahdollisimman pian. Erityisen tärkeää huhujen oikaiseminen on silloin, jos huhut koskettavat kriisissä mukana olleita syyttömiä henkilöitä. (Lehtola 1999, 92.)

5 KYAMK:N TILANNE ENNEN KRIISIVIESTINTÄOHJEEN TEKOA

Ennen tämän opinnäytetyön tekoa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kriisiviestintäohje käsitti yhden sivun, jossa käsiteltiin kriisiviestinnän periaatteita, päätavoitteita ja lisäksi dokumentista löytyi kriisitilanteen viestinnän muistilista. Lisäksi kriisiviestintää käsiteltiin sivun verran KyAMK:n kriisitoimintaohjeessa. Kriisiviestintään kuuluvat myös henkilökunnalle tarkoitetut ohjeet opiskelijan sekä henkilökunnan jäsenen kuolintapauksen varalle.

Opiskelijoille ja henkilökunnalle tarkoitettu internet- ja intrasivujen turvakansio osoitteessa www.kyamk.fi/turvakansio julkaistiin loppuvuodesta 2008. Turvakansion etusivu, jossa ovat näkyvissä vastuuhenkilöiden nimet ja yhteystiedot, löytyy internetistä. KyAMK:n intranetistä, jonne pääsevät kirjautumaan sekä henkilökunta että opiskelijat, löytyy turvakansion laajempi sisältö. Intran turvakansio pitää sisällään hätä- ja ensiapuohjeet, kriisinhallintaohjeet sekä tietoturvaan liittyviä ohjeita.

Turvakansion hätä- ja ensiapuohjeet -sivulla on listattu korkeakoulun yhteiset turvallisuusohjeet. Tarkemmat ohjeet ovat toimipistekohtaisia. Samalta sivulta löytyvät myös KyAMK:n kiinteistöjen suojelujohtajat ja heidän yhteystietonsa. Ensiapuohjeet löytyvät linkin takaa Suomen Punaisen Ristin sivuilta, jolloin tieto on varmasti aina ajantasaista.

Kriisinhallinta-sivu turvakansiossa tutustuttaa lukijan KyAMK:n kriisitoimintaohjeeseen ja sen tavoitteisiin. Lisäksi sivulla on myös opiskelijoille ja henkilökunnalle omat ohjeet kriisin ennaltaehkäisyyn, kriisitilanteeseen ja sen jälkihoitoon sekä tietoa siitä, kehen opiskelijat ja henkilökunta voivat näissä tilanteissa ottaa yhteyttä. Lisäksi sivulla on kriisinhallintaohjeiden vastuuhenkilön eli henkilöstöpäällikön ja henkilöstön kriisinhallinnan vastuuhenkilön eli henkilöstö- ja työsuojelupäällikön yhteystiedot.

Turvakansion tietoturva-sivulla kerrotaan lyhyesti tietoturvan merkityksestä ja sen toteuttamisesta käytännössä. Sivulta on linkki tarkempiin KyAMK:n tietoturvaohjeisiin. Sivulla on myös korkeakoulun tietoturvan kokonaisvastuullisen, tietohallintopäällikön yhteystiedot.

6 KRIISIVIESTINTÄOHJEEN TEKOPROSESSI

6.1 Ohjeen kirjoittaminen

Opinnäytetyön tekoprosessi alkoi lähdekirjallisuuteen tutustumalla. Teoriatietoa kriiseistä, kriisiviestinnästä sekä viestintä- ja kriisiviestintäohjeista oli saatava ennen varsinaisen ohjeen kirjoitusta. Opinnäytetyön teko alkoi elokuussa 2009, ensimmäiset palaverit ohjeen sisällöstä käytiin syyskuun lopulla. Lopulta ohjeen kirjoittaminen jäi opinnäytetyöprosessin loppuvaiheille juuri ensin tarvittavan teoriatiedon hankkimisen takia.

Olin tutustunut Kymenlaakson ammattikorkeakoulun toimintaan ja organisaatioon jo vuoden ajan AMK:ssa ensin tiedottajaharjoittelijana ja myöhemmin määräaikaisena tiedottajana työskennellessäni, mutta minulle oli silti vielä työn aloittamisvaiheessa epäselvää, millainen KyAMK:n kriisinhallintaorganisaatio todella on. Kriisitoimintaohjeen tuntemus on ensiarvoisen tärkeää kriisiviestintäohjetta suunniteltaessa ja tehtäessä, joten aloitin työni paitsi kriisiviestinnän alan kirjallisuuteen, myös KyAMK:n organisaatioon ja kriisinhallintaan ajatuksella tutustuen.

Samalla tutustuin tarkemmin myös siihen, miten organisaation nykyiset kriisinhallinta- ja turvallisuusohjeet olivat henkilöstön saatavilla. Aiemmassa luvussa kuvattu turvakansio on osittain kaikkien saatavilla internetissä. Korkeakoulun henkilökunta ja opiskelijat näkevät intraan kirjautumisen jälkeen koko turvakansion sisällön.

Vaikka turvallisuus- ja kriisinhallintaohjeet on keskitetty kaikkien saataville internetin ja intranetin turvakansioon, on KyAMK:n henkilöstön kriisinhallinnan avainhenkilöt velvoitettu tulostamaan tulostamaan paperiset versiot turvakansion ohjeista. Tulosteet turvaavat toiminnan sellaisessa kriisitilanteessa, jossa pääsy tietokoneelle ei syystä tai toisesta onnistu. Sähköisten versioiden päivityksen lisäksi myös paperiset versiot tulee tulostaa uudelleen, kun olennaista tietoa ohjeissa muutetaan.

Ennen ohjeen kirjoittamista ja myös kirjoittamisen aikana tutustuin eri yhteisöjen kriisiviestintäsuunnitelmiin ja -ohjeisiin. Tarkimmin tutustuin Kotkan kaupungin kriisiviestintäohjeeseen, Vesi- ja viemärlaitoksen kriisiviestintäohjeeseen sekä Kouvolan kaupungin luonnosvaiheessa olevaan kriisiviestintäohjeeseen. Muiden kriisiviestintäsuunnitelmat osoittautuivat hyväksi avuksi oman ohjeen kirjoittamisessa. Niistä näkee esimerkkejä siitä, miten muissa yhteisöissä on ratkaistu ongelmia omassa työssä eteen tulevia ongelmia. Ainakin osa valmiista kriisiviestintäohjeista on jo testattu, joten ne antavat vinkkejä siitä, millaiset asiat käytännön kriisiviestinnässä todella toimivat.

Pääasiallisena tietolähteenä ohjetta kirjoittaessani oli KyAMK:n viestintäpäällikkö Marja Metso. Korkeakoulun operatiivisesta viestinnästä vastaavana hänellä on hyvä ja kattava käsitys siitä, millainen koulun organisaatio on ja miten se käytännössä toimii. Ohjeen pohjana käytin aikaisempia KyAMK:n kriisiviestintäohjeita sekä korkeakoulun kriisitoimintaohjetta. Se oli hyödyllinen työkalu, sillä siitä löytyvät ammattikorkeakoulun tämän hetkisen kriisiryhmän kokoonpano ja sen tehtävät, kriisitilanteen

tehtävänjako opettajille ja muulle henkilökunnalle sekä toimintaohjeet kriisitilanteeseen.

6.2 Avoimia kysymyksiä

Kriisiviestintäohjetta suunnitellessani esiin nousi muutamia ongelmallisia kohtia. Näihin asioihin ei ollut vielä perehdytty KyAMK:ssa ollenkaan, tai sitten niiden valmistelu oli vielä kesken. Ne jäivät siis kriisiviestintäohjeeseen tarkennettavien asioiden listalle.

Ongelmallisiksi kohdiksi nousivat erityisesti tiedonvälitys toisistaan kaukana olevien kampusten ja toimipisteiden välillä. Henkilökunta liikkuu päivittäin eri kaupunkien ja toimipisteiden välillä, joten nopea kiinnisaaminen on ongelmallista.

6.2.1 Tiedottaminen useilla kampuksilla ja toimipisteissä

Yksi KyAMK:n kriisiviestintäsuunnitelman suurimmista haasteista on kysymys siitä, miten kahteen eri kaupunkiin ja useisiin eri kampuksiin jakautuneen koulun opiskelijat ja henkilökunta tavoitetaan kriisin sattuessa. Kriisin sattuessa on tietenkin ensiarvoisen tärkeää, että kaikki koulun henkilökunnasta ja opiskelijoista saavat tiedon koulun kautta eivätkä mediasta. KyAMK:n tiedotuksen peruseriaatteena on, että asioista tiedotetaan ensin ammattikorkeakoulun henkilökunnalle ja opiskelijoille ja vasta sen jälkeen ulkoisesti.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun periaatteena on, että tiedotettava asia on aina ensin sähköisessä muodossa luettavissa intrassa, Moodle-oppimisympäristössä tai oppilashallintojärjestelmä Winhan opiskelijoille suunnatulla sivulla. Tämän jälkeen asiasta voidaan tiedottaa muita viestintävälineitä käyttäen. Viesteissä viitataan aina myös näihin sähköisiin tiedotuskanaviin. Tiedottamisen sähköisyydellä pyritään takaamaan tiedottamisen tasa-arvoisuus ja yhdenmukaisuus sekä tiedon saatavuus. Sähköisessä muodossa tieto on myös saatavilla aina samasta paikasta.

Vaikka jokaisella koulun opiskelijalla ja henkilökuntaan kuuluvalla on koulun sähköpostiosoite, on tämä muutoin jokaisen tavoitettava tiedotuskanava silti tehoton tilanteessa, jossa tieto pitäisi saada perille nopeasti ja tehokkaasti. Jo tavallisten tiedotteiden kanssa käy niin, että vain osa opiskelijoista lukee sähköpostilla tulleet tiedot. Osa

opiskelijoista lukee kyllä sähköpostia, mutta monen päivän viiveellä. Aktiivisimmillakin opiskelijoilla tunnit saattavat olla tilassa, jossa sähköpostin lukeminen on mahdollista.

Myös koko henkilökunnan tavoittaminen reaaliaikaisesti sähköpostilla on kyseenalaista. Vaikka osa henkilökunnasta viettääkin työpäivänsä koneen äärellä, on koulussa kuitenkin lukuisia henkilökuntaan kuuluvia, joiden työn kuva ei salli sähköpostin jatkuvaa seuraamista.

On siis keksittävä pelkkää sähköpostia parempi keino saada nopeasti ja tehokkaasti kiinni koko korkeakoulun henkilökunta ja opiskelijat. Yksi vaihtoehto tähän on tekstiviestitiedotus.

Suomessa oli vuonna 2008 liki 7 miljoonaa matkapuhelinliittymää (Tilastokeskus, 29.9.2009). Käytännössä jokaisella työkäisellä suomalaisella on jo vuodesta 2007 asti ollut käytössään matkapuhelin (Tilastokeskus, 8.11.2009). On siis kohtuullista olettaa, että suurimmalla osalla korkeakoulun opiskelijoista on käytössään matkapuhelin.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilökunta siirtyi lankapuhelinten käytöstä kokonaan matkapuhelinten käyttöön 1.8.2009. Tämän muutoksen jälkeen kaikki koulun puhelimet ovat matkapuhelimia (KyAMK, 29.9.2009). Tosin henkilökunnalla oli mahdollisuus perustellusta syystä ottaa käyttöönsä pöytäpuhelimien mallinen GSM-puhelin. Näitä puhelimia oli kaksi kuukautta puhelinmuutoksen jälkeen henkilökunnan käytössä 11 kappaletta (Kotka, sähköposti 30.9.2009). Uudistuksen takana oli osittain juuri sen tuoma mahdollisuus tekstiviestitiedottamiseen. On siis syytä olettaa, että henkilökunnalla on työpäivän aikana mukanaan matkapuhelin, josta heidät on mahdollista tavoittaa.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa on mahdollisuus tekstiviestitiedotukseen, jonka avulla opiskelijoille tiedotetaan tekstiviestin välityksellä esimerkiksi tuntien peruutuksesta. Tekstiviestitiedotus toimii KyAMK:n oppilashallintojärjestelmä Winhasta kasattavan puhelinnumerolistan ja Soneran tekstiviestiryhmäpalvelun avulla. Viestejä voi lähettää mille tahansa näin kasatulle ryhmälle. Viestien lähettäminen onnistuu useammalle sadalle henkilölle. Tämän järjestelyn käyttö on vielä alkutekijöissä, sillä se vaatii toimiakseen numeroiden siirron käsin Winha-rymistä Soneran palveluun. KyAMK:n vuoden 2010 tavoitteena on kehittää tekstiviestitiedotusta korkeakoulussa.

Myös tekstiviestitiedotukseen liittyy ongelmia, jotka on ratkaistava ennen kuin se on täysin toimiva. Henkilökunta on ratkaisevassa roolissa kriisitilanteessa, sillä he voivat kertoa tietoa eteenpäin opiskelijoille esimerkiksi silloin, kun opiskelijat ovat heidän tunneillaan. Koska henkilökunta ei voi pitää puhelimen kaikkia hälytysääniä koko ajan päällä, tulee heitä ohjeistaa asettamaan puhelimensa äänetön-tilaan poikkeuksen tekstiviesteille. Kun tekstiviestin saapumisesta ilmoitetaan piippauksella, sen huomaa heti viestin saapuessa, jolloin viestin voi lukea saman tien. Piippaus ei kuitenkaan häiritse mahdollisesti käynnissä olevaa kokousta tai tuntia.

Tekstiviestitiedotuksen lisäksi toinen opiskelijat nopeasti ja melko laajasti tavoitettava viestintäkanava on infomonitori. Infomonitorit ovat jokaisessa toimipisteessä opiskelijoiden kulkureittien varrelle sijoitettuja näyttöruutuja, joissa näkyvä sisältö ohjelmoidaan KyAMK:n intrassa olevan palvelun kautta. Kyseiset viestit ovat nähtävillä myös intran kautta. Kriisitilanteessa kannattaa muiden viestintäkeinojen lisäksi käyttää myös infomonitoritiedotusta, jotta saataisiin tavoitettua mahdollisimman paljon opiskelijoita.

6.2.2 Hälytystietojen saaminen

Palavereissa viestintäpäällikön kanssa esille nousi kysymys siitä, miten KyAMK:n viestintäpalveluihin saataisiin mahdollisimman nopeasti tieto koulun rakennuksissa tapahtuneista onnettomuuksista. Osittaiseksi ratkaisuksi Marja Metso esitti Kouvolassa 7.–8.10.2009 järjestetyssä kriisiviestintäseminaarissa esille nousutta sisäasiainministeriön ylläpitämää mediapalvelujärjestelmää 112infoa.

Järjestelmä on internetissä toimiva tiedotuspalvelu, jonka tarkoituksena on välittää tietoa pelastustoimen tapahtumista. Palvelussa on kaksi puolta: kaikelle yleisölle julkinen nettipalvelu, johon näkyville tulee suppeampi tietomäärä. Toinen puoli järjestelmästä on tarkoitettu medialle. Sen kautta median edustajat saavat tiedon tapahtuneista onnettomuuksista ja muista pelastustoimen mukanaoloa vaativista tapahtumista. Medialle tarjolla olevaan palveluun kuuluu hälytys sähköpostina, automaattisesti päivittyvä ensitiedote internetsivuna, hälytyksen toiminnan johtajan tarvittaessa antama jatkotiedote internetsivun muodossa, edellä mainitut ensitiedote ja jatkotiedote mobiilipalveluna sekä jatkotiedote sähköpostina. (112mediapalvelu:ohje, 15.10.2009)

Järjestelmään anotaan käyttöoikeus ja samassa yhteydessä ilmoitetaan, miltä hätäkeskusalueilta haluaa mediahälytyksen ja jatkotiedotteet sähköpostiinsa. Tämän jälkeen tilaaja saa ilmoittamaansa sähköpostiosoitteeseen viestin jokaisesta valitun hätäkeskusalueen tapahtumasta, joka on hätäilmoituksen perusteella arvioitu keskiuureksi tai suureksi. palvelun kautta media-asiakkaiksi rekisteröityneet saavat tiivistetyn tiedon hälytyksen hätäkeskusalueesta, tapahtumakunnasta, osoitteesta, tapahtumalajista, ilmoitusajasta ja hälytetyistä yksiköistä. Järjestelmään kirjautuvat hätäkeskukseen tulleet ilmoitukset, lukuun ottamatta poliisin ja sairaankuljetuksen tehtäviä.

(112mediapalvelu:ohje, 15.10.2009)

112infon avulla olisi siis mahdollista saada tieto Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tiloissa tapahtuvista onnettomuuksista, kuten rakennuspalosta, räjähdyksistä, ihmisten pelastustehtävistä, vaarallisten aineiden aiheuttamista onnettomuuksista, öljyvahingoista, ensivastetehtävistä sekä palovaroittimien tarkastus- tai varmistustehtävistä (Pelastustoimi.fi, 16.10.2009). Näiden tietojen avulla viestintäpalvelut saisi tiedon samaan aikaan kuin mediakin, mikä nopeuttaisi huomattavasti sekä sisäistä että ulkoista tiedottamista onnettomuustilanteessa.

112info-mediapalvelu on tällä hetkellä suunnattu pelkästään viranomaisille ja media-alan yrityksille (Vepsäläinen, sähköposti 4.11.2009). Ellei palvelua jatkossa laajenneta myös muille toimijoille tarjottavaksi, on kriisitilanteiden viestintävastuullisille ilmoittaminen hoidettava edelleen perinteiseen tapaan. Tämä tarkoittaa, että kriisin keskellä olevat henkilöt ilmoittavat itse tilanteesta muiden muassa myös rehtorille ja viestintäpäällikölle.

6.2.3 Viranomaisyhteistyö

Monet kriisitilanteista ovat sellaisia, joissa paikalle kutsutaan viranomaiset. Tällöin ensisijaisen tärkeää on ammattikorkeakoulun ja viranomaisten välisen yhteistyön toiminta. Tämä yhteistyö on suunniteltava ja sovittava etukäteen, jotta se toimii tosipaikan tullen. Koska eri viranomaisia on paljon, vie paljon aikaa saada neuvoteltua ja kirjattua kunkin kanssa tehtävän yhteistyön perussäännöt ja yhteistyötavat.

6.3 Hankaluuksia

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kriisiviestintäohjeen laatiminen ajoittui joiltain osin hankalaan aikaan, sillä korkeakoulun kriisinhallinta- ja kriisitermistö oli parhailaan työn alla. Koko kriisinhallintaorganisaation rakenne oli kesken, joten kriisiviestintäsuunnitelmaa ei voinut suunnitella sen päälle. Myös jokaisen kampuksen kriisitoiminnan yhteys- ja vastuuhenkilö tai kriisiryhmä oli vasta tulossa, joten niiden jäsenistön välistä viestintää ei vielä voinut kovin tarkasti suunnitella.

Myös aiemmin alustavasti suunniteltu poliisin kanssa tehtävä yhteistyö ei ollut vielä konkreettisesti alkanut, joten sen tarkemmista yksityiskohdista ei voinut vielä kriisiviestintäsuunnitelmaan kirjoittaa. Tulevaisuudessa on tarkoitus, että jokaisella Kymenlaakson oppilaitoksella on oma ”koulupoliisi”, joka on koulun yhteyshenkilö poliisissa. Yhteyshenkilön kanssa olisi yksinkertaista ja helppoa käydä läpi, mitä kriisitilanteessa tehdään sekä millaiset käytännöt kullakin oppilaitoksella on esimerkiksi kriisitilanteissa.

6.4 Lopputulos

Kriisiviestintäohje tehtiin opinnäytetyön aikana niin valmiiksi kuin se oli mahdollista. Ohjetta täydennetään valtakunnallisilla ohjeilla, jotka valmistuvat 11.12.2009 pidettävässä Korkeakouluturvallisuushankkeen ja sisäasiainministeriön oppilasturvallisuustyöryhmän yhteisessä päätösseminaarissa. Vaikka noita ohjeita ei vielä saatu ohjeen teon pohjaksi, on nyt valmistuva kriisiviestintäohje silti toimiva työkalu mahdollisen kriisin viestintään. Ohje täydentyy tulevien valtakunnallisten linjausten mukaan, jonka jälkeen se hyväksytetään Kymenlaakson ammattikorkeakoulun hallituksilla. Tämän jälkeen tästä ohjeesta tulee KyAMK:n virallinen kriisiviestintäohje. Ohjetta tullaan täydentämään jatkossakin uusien valtakunnallisten ohjeistusten mukaan.

On myös muistettava, että kriisiviestintä on elävä kokonaisuus, joka kaipaa täydentämistä, tarkistamista ja testaamista säännöllisesti ja usein. Kriisiviestintäohje ei siis ole koskaan täysin valmis, vaan kaipaa ylläpitävän yhteisön huomiota jatkossakin.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kriisiviestintäohje sisältää kahdeksan kappaletta: Mitä kriisiviestintä on ja mihin sitä tarvitaan; Millaisia kriisejä KyAMK voi kohdata; Kriisiviestinnän tavoitteet; Kuka viestii kriisin tullen ja KyAMK:n viestintävastuut;

Kriisiviestintään varautuminen; Toiminta kriisitilanteessa sisäisesti, ulkoisesti ja viestinnän käytännön toimet; Viestintäpalveluiden erityistehtävät kriisiviestinnässä sekä Päivitys ja seuranta. Ohjeessa on mukana myös kriisiviestinnän huoneentaulu, joka on yhteen sivuun tiivistetty ohje koko kriisiviestintäohjeesta. Sen avulla kriisitilanteessa suoritettavat viestintätoimet pysyvät paremmin lukijoiden muistissa. Lisäksi liitteenä on mallipohjat tiedotteelle sekä mediakutsulle. Ohjeesta löytyy myös KyAMK:n avainhenkilöiden sekä tärkeimpien sidosryhmien yhteystiedot.

Mitä kriisiviestintä on ja milloin sitä tarvitaan -kappaleessa avataan ohjetta lukeville, mitä kriisiviestintä on ja millaisissa tilanteissa sitä tarvitaan. Kappaleessa kerrotaan kriisiviestinnän peruseriaatteista.

Millaisia kriisejä KyAMK voi kohdata -kappaleessa kerrotaan, millaisia kriisejä koulu voi toiminnassaan kohdata. Osiossa on myös pääperiaatteet siitä, millaisia erityispiirteitä eri kriisien viestinnässä on.

Kolmas kriisiviestinnän tavoitteet -kappale tiivistää, mitä kriisiajan viestinnällä tavoitellaan. Osiossa kerrotaan, mitä kriisiajan normaalia nopeammalla viestinnällä voidaan saavuttaa.

Kuka viestii kriisin tullen ja KyAMK:n viestintävastuut -osiossa selitetään millaiset KyAMK:n viestintävastuut kriisitilanteessa ovat. Kappale sisältää tiedot siitä, mitä missäkin asemassa olevan tulee ja ei tule kriisin tullen tehdä.

Viides kappale, Kriisiviestintään varautuminen, kuvaa niitä toimia joita KyAMK:ssa voidaan ja pitää tehdä ennen varsinaista kriisitilannetta, jotta kriisissä tiedotus sujuu ongelmitta. Samassa kappaleessa annetaan myös ohjeita niistä viestinnän käytännön toimista, joita tehdään heti kriisin ilmettyä. Näitä on hyvä miettiä etukäteen, jotta niihin osataan varautua tositilanteessa.

Toiminta kriisitilanteessa -kappaleessa kerrotaan kriisiajan sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimista. Kappaleessa avataan lyhyesti kummallekin kohderyhmälle viestimisen tavoitteet ja keinot. Ulkoinen kriisiviestintä -kappale kertoo KyAMK:n tärkeimmät periaatteet kriisin ulkoiseen kriisiviestintään. Kappale sisältää muun muassa, kehen on lupa olla yhteydessä mediaan, kenen tulee vastata median kysymyksiin sekä mikä median edustajille on sallittua kriisitilanteessa.

Viestintäpalveluiden erityistehtävät kriisiviestinnässä -kappale kertoo nimensä mukaisesti, mitä viestintäpalveluiden tehtäviin kuuluu kriisin sattuessa. Kappale sisältää muun muassa tietoa kriisitilanteen mediaseurannasta sekä tilannekuvan kasaamisesta.

Päivitys ja seuranta -kappale kertoo ohjeita kriisiviestintäohjeen päivitykseen ja kriisiviestinnän seurantaan. Osiossa perustellaan lukijoille ohjeen päivityksen tarpeellisuus sekä avataan viestinnän seurannan tärkeyttä kriisiviestintäohjeen parantamisessa.

Ohjeesta toivottiin mahdollisimman lyhyttä ja napakkaa, jotta sen lukeminen ja sisäistäminen olisi helppoa. Tavoitteena on pitää ohjeen pituus noin kymmenessä sivussa, mutta tulevien tarkastusten ja korjausten jälkeen pituus voi kasvaa.

7 PÄÄTELMÄT

Päällimmäiseksi kriisiviestintäohjeen teosta jäi mieleen, että kriisiviestintä on hyvin haastava aihealue, jossa on hyvin vähän oikeita, hyviä ja kaikenkattavia vastauksia. Tarkka ja osaava kriisiviestinnän suunnittelu on tärkeä aihe organisaation viestinnän suunnittelussa. Ilman kunnollista suunnitelmaa kriisiviestintä jää olosuhteiden armoille.

Toimiva kriisiviestintä on avain siihen, että organisaatio onnistuu pitämään päänsä pinnalla kriisitilanteessa. Epäonnistunut kriisiviestintä voi viedä yhteisön entistä syvemmälle kriisiin ja moninkertaistaa sen vaikutukset organisaation maineelle ja liiketoiminnalle. Toimiva viestintä kriisitilanteessa puolestaan voi olla juuri se tekijä, jonka avulla organisaatio säilyttää maineensa mahdollisimman tahrattomana kriisistä huolimatta.

On kuitenkin aina muistettava, että hyvä suunnittelu, asioiden etukäteen selvittäminen ja harjoittelu ovat avain siihen, että kriisitilanteesta ei muodostu viestinnällistä kaaosta. Etukäteen on tärkeää tehdä pohjat muun muassa kriisitilanteen tiedotteille, mahdollisille kriisiverkkosivuille sekä tiedotustilaisuuksille. Nämä helpottavat ja nopeuttavat toimintaa kriisitilanteessa.

Tulevaisuudessa kriisiviestintäohje tulee testata heti, kun siihen on mahdollisuus. Kriisiviestinnän sujuvuutta ei voi testata yksinään, vaan testaus on yhdistettävä korkeakoulun muun kriisivalmiuden testaamiseen. Vain testaamalla voidaan todeta ja

korjata ohjeessa olevat mahdolliset virheet, ongelmat ja epäkäytännöllisyydet. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tavoitteena on järjestää vuonna 2010 tai mahdollisimman pian sen jälkeen suuri pelastautumisharjoitus, jonka yhteydessä myös kriisiviestintäohje testataan.

Kriisiviestintäohje on elävä kokonaisuus, jota tulee täydentää ja korjata sitä mukaa kun organisaatio, sen ihmiset ja tavat muuttuvat. Kriisiviestintäohje jää auttamatta vanhanaikaiseksi ja siten hyödyttömäksi, jos se ei seuraa organisaation muutoksia.

Kriisiviestintäohjetta ei julkisteta vielä, eikä se ole tämän työn liitteenä, sillä ohjetta täydennetään tulossa olevien valtakunnallisten ohjeistusten mukaan. Ohje julkistetaan sen jälkeen, kun se on hyväksytetty Kymenlaakson ammattikorkeakoulun hallituksilla.

Yhteisön normaalin viestinnän järjestelyt, käytännöt ja toimintavarmuus vaikuttavat myös kriisiviestinnän toimintaan. KyAMK:n henkilöstön tulisi tietää jo etukäteen, miten organisaation viestintä toimii, miten tiedotepyynnöt menevät perille ja millainen prosessi tiedottaminen heidän omasta yhteydenotostaan tiedotteen lähetykseen ja jälkietiedottamiseen on. Kun tämä prosessi on tuttu, he muistavat toivottavasti helpommin ilmoittaa kriisitilanteessa asiasta myös viestintäpalveluille.

Tämän tiedotusohjeistuksen voisi yhdistää jokaisen ammattikorkeakouluun tulevan työntekijän perehdytykseen muiden tärkeiden muistettavien asioiden joukkoon. Perehdytyksessä taloon tuleva työntekijä saa perustiedot KyAMK:sta sekä tietoja omaan työhönsä liittyvistä asioista.

Tähän liittyvä tärkeä kehitysehdotus on normaaliajan viestinnän prosessien selkiyttäminen. Viestintäpalvelut hyötyisi jonkinlaisesta tiedotetilausjärjestelmästä, jolla ammattikorkeakoulun henkilöstö voisi tehdä tilauksen oman asiansa tiedottamisesta. Järjestelmään kirjautuisi tieto lähettäjistä, aiheesta, aikataulusta, kohderyhmästä, lisätiedoista ja mahdollisista erityispiirteistä. Järjestelmään tulisi myös voida kirjata, kuka asian on ottanut hoitaakseen. Tämän jälkeen olisi helppoa tarkastaa, mitä on tehtävänä, millä aikataululla ja milloin tilaus on saapunut.

Viestinnän teknisiin edellytyksiin kuuluu varmistaa ihmisten tavoittaminen. Kriisitilanteessa on tärkeää saada kiinni kaikki asianosaiset, joiden täytyy saada tieto siitä, mitä on tapahtumassa. Koska matkapuhelin on kätevin tapa saada kiinni mahdolli-

simman suuri osa koulun henkilökunnasta ja opiskelijoista, on sen mahdollisuuksia tutkittava tarkemmin. Henkilökunta on tärkeää saada kiinni hädän hetkellä. Heidät tulee ohjeistaa pitämään puhelimensa äänetön-tilassa tekstiviestiääntä lukuun ottamatta, jotta he huomaavat tekstiviestit heti niiden saapuessa.

Kriisiviestinnän kannalta on tärkeää käydä läpi muut KyAMK:n kriisitilannetta käsittelevät ohjeet. Myös niihin on lisättävä tieto kriisitoimintaohjeesta. Samoin niiden toimintaohjeisiin on lisättävä maininta siitä, että kriisitilanteesta on ilmoitettava myös viestintäpalveluille.

8 LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Argenti, P. A. & Forman, J. 2002. The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business. s.l. McGraw-Hill.

Forssell, J. & Laurila, E. 2007. Hyvät mediasuhteet – Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. Helsinki: WSOYpro.

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

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. s.l. Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4., uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Karhu, M. 1999. Mediasuhteet. s.l. Inforviestintä Oy.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2002. Kriisit ja viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestinnän opas. s.l. Infor Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lehtola, K. 1999. Miten viranomainen hoitaa kriisin niin, ettei se räjähdä sylissä? Teoksessa Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Raittila, P., Haara, P., Kangasluoma, L., Koljonen, K., Kumpu, V. & Väliverronen, J. 2009. Kauhajoen koulusurmat mediassa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedotusopin laitos, Journalismin tutkimusyksikkö.

Regster, M. 1987. Kriisit hallintaan opas kriisiviestintään. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Seitel, F. P. The Practice of Public Relations. 8. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

PAINAMATTOMAT LÄHTEET

Espoon kaupunki. Korkeakoulujen turvallisuusseminaari 21.4.2009. Saatavilla:

<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;11869;37330;25024;25025;106307>.

Viitattu: 11.11.2009.

Ilta-Sanomat. 11.9.2009. 9/11 – eikä mikään ollut niin kuin ennen – Maailma – Uutiset- Ilta-Sanomat. Saatavilla:

<http://www.iltasanomat.fi/uutiset/ulkomaat/uutinen.asp?id=1728817>. Viitattu:

11.9.2009.

Ilta-Sanomat. 11.9.2009. WTC-iskuista 8 vuotta – muistotilaisuus tänään – Maailma – Uutiset – Ilta-Sanomat. Saatavilla:

<http://www.iltasanomat.fi/uutiset/ulkomaat/uutinen.asp?id=1729067>. Viitattu:

11.9.2009.

Iltalehti. 11.9.2009. WTC-iskun uhreja muistetaan tänään – Ulkomaat – Iltalehti.fi.

Saatavilla: http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2009091110229645_ul.shtml. Viitattu:

11.9.2009.

Iltalehti. 11.9.2009. 9/11-iskujen muistopäivää vietetään keskellä rakennustyömaata – Ulkomaat – Iltalehti.fi. Saatavilla:

http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2009091010225295_ul.shtml. Viitattu: 11.9.2009.

Kotka, Satu. Pöytämallisten GSM-puhelimien määrä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Oona Sahlberg. Lähetetty 30.9.2009 [viitattu 30.9.2009].

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 4.8.2009. KyAMK / mediatiedotteet. Saatavilla: http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news_id=372. Viitattu: 24.9.2009.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 5.8.2009. KyAMK / sisäiset tiedotteet. Saatavilla: http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Sis%C3%A4iset%20tiedotteet/?news_id=136&start=0. Viitattu: 29.9.2009.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 6.4.2009. KyAMK / organisaation esittely. Saatavilla: <http://www.kyamk.fi/KyAMK/Organisaation%20esittely/Organisaatiokaavio>. Viitattu 12.10.2009.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun esittelykalvot. 5.10.2009. Saatavilla: <http://www.kyamk.fi/KyAMK/Tietoa%20KyAMK%3Asta/Esittelymateriaali/Esittelykalvosarjat>. Viitattu: 28.10.2009.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 7.9.2009. KyAMK / viestintäpalvelut. Saatavilla: <http://www.kyamk.fi/Palvelut/Viestintä-%20ja%20mediapalvelut>. Viitattu 1.11.2009.

Metso, M. Viestintäpäällikkö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 10.11.2009. Kouvola. Oona Sahlberg.

Sisäasiainministeriön pelastusosasto. 26.10.2007. 112mediapalveluohje. Saatavilla: <http://www.pelastustoimi.fi/112ohje/>. Viitattu 15.10.2009.

Tilastokeskus. 9.6.2009. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/tvie/2008/tvie_2008_2009-06-09_kuv_001_fi.html. Viitattu: 29.9.2009.

Tilastokeskus. 24.9.2007. Saatavilla: <http://www.stat.fi/tup/suomi90/syyskuu.html>. Viitattu: 8.11.2009.

Tilastot Sisäasianministeriö, Pelastustoimi. Saatavilla:

<http://www.pelastustoimi.fi/tilastot/>. Viitattu: 16.10.2009.

Vepsäläinen, Perttu. Kysymyksiä 112infon media-asiakkuudesta [sähköpostiviesti].

Vastaanottaja: Oona Sahlberg. Lähetetty 4.11.2009 [viitattu 10.11.2009].

Vesi- ja viemärlaitosyhdistys – Kriisiviestintäohje. Saatavilla:

http://www.vvy.fi/files/594/kriisiviestintaohje_fi_rl.pdf. Viitattu 25.10.2009.

WSOY Fakta-tietopalvelu. Katarsis (kirjallisuus) – Facta. Saatavilla: [http://xhalax-](http://xhalax-ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/205590)

[ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/205590](http://xhalax-ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/205590). Viitattu: 5.9.2009.

WSOY Fakta-tietopalvelu. Katarsis (psykol.) – Facta. Saatavilla: [http://xhalax-](http://xhalax-ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/41743)

[ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/41743](http://xhalax-ng.kyamk.fi:2146/tietosanakirja/41743). Viitattu: 5.9.2009.