

Jenni Kleimola

**URHEILUORGANISAATION
KRIISIVIESTINTÄ**
Jukurit HC Oy - kriisiviestintäsuunnitelma

Opinnäytetyö
Kulttuurituotannon koulutusohjelma


Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 2.11.2014	
Tekijä(t) Jenni Kleimola	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kulttuurituotannon koulutusohjelma	
Nimeke Urheiluorganisaation kriisiviestintä. Jukurit HC Oy - kriisiviestintäsuunnitelma		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia vuonna 1970 perustetun jääkiekkoseura Mikkelin Jukurien viestintää sekä valmiuksia toimia kriisitilanteissa. Tarkoitus on pohtia seuran viestinnän vahvuuksia, kehittämiskohteita ja nykyistä tilannetta. Tämä opinnäytetyö on kaksiosainen: se sisältää laadullisen tutkimuksen lisäksi produktiivisen osuuden, jonka tuotoksena toimeksiantajalle tuotetaan kriisiviestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa annetaan seuralle toimintamalleja erilaisten kriisien hoitamiseen ja oman viestintänsä tehostamiseen median kannalta. Kriisiviestintäsuunnitelma on tämän tutkimuksellisen osuuden liitteenä. Itse tutkimuksessa perehdyin sellaisiin kriisien viestintään, joita todennäköisimmin tapahtuu urheiluorganisaatiossa ja sen ottelutapahtumissa. Tällaisia kriisejä ovat esimerkiksi erilaiset onnettomuudet, vahingot ja inhimilliset erehdykset joista seuraa jatkotoimenpiteitä. Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille erilaisia viestinnän osa-alueita joihin urheiluseuran toiminnassa on kiinnitettävä huomiota. Lisäksi tavoitteena kriisiviestintäsuunnitelman osuudessa on antaa avaimia seuran viestinnän kehittämiseen kriisitilanteiden varalle. Opinnäytetyössäni pohditaan julkisuutta, sen rakennetta ja viestinnällisten ratkaisujen tekoa julkisuuskuvan hallinnassa. Kaikki toiminta yrityksissä kuin erilaisissa järjestöissäkin kiinnostaa mediaa yhä enemmän, jolloin myös heidän toimintansa on oltava huolellisempaa. Julkisuudessa toimiminen oli oleellinen asia ottaa osaksi tätä tutkimusta, sillä kaikki tiedottaminen ja viestintä on aina julkista. Lisäksi mikä tahansa kriisitilanne, jollei organisaation sisäisiä kriisejä lasketa, on käsiteltävä julkisesti. Opinnäytetyössäni pohditaan julkisuuden rakenteen ja viestinnän ohella myös hieman urheilumedian toiminnan ja järjestyneisyyden muutosta sekä tulevaisuuden kuvia. Toimeksiantajana sekä työelämän ohjaajana toimi Jukurit HC Oy:n toimitusjohtaja Pekka Lipiäinen.		
Asiasanat (avainsanat) Kriisi, viestintä, urheiluseura, julkisuus, kriisiviestintäsuunnitelma		
Sivumäärä 48 sivua + 2 liitettä	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Kriisiviestintäsuunnitelma liitteenä		
Ohjaavan opettajan nimi Mikko Romo	Opinnäytetyön toimeksiantaja Jukurit HC Oy	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 2.11.2014
Author(s) Jenni Kleimola	Degree programme and option Cultural Management	
Name of the bachelor's thesis The crisis communication of a sports organization. Jukurit HC Oy - crisis communication plan		
Abstract The purpose of this study is to look into the communication and readiness on crisis management of the ice-hockey team Jukurit. The purpose is also to contemplate the strength of the communication of the organization, what are the improvements to be made and about their current situation on communication. This bachelor's thesis is built on two parts: it contains a qualitative study and a productive part, on which the applicant is given a crisis communication plan. In this plan the organization has a few patterns to handle different kinds of crisis and to boost their own communication towards media. The crisis communication plan is the attachment file on this study. In this study part I am looking into the communication of different crisis which are more likely to happen in the sports team and during an ice-hockey game. Such crisis could be for example accidents, damages and human mistakes, in which there are consequences. The goal of this study is to bring out different aspects of communication which a sports team must pay attention. In addition, the aim of the communication plan is to give keys to the organization to develop their communication incase of crisis. In this thesis I ponder publicity, how it is build and how to make decision on communication when it concerns the handling of public image. All activity on enterprises and organizations is interesting media, so their actions must be handled with care. Public relations are very important part of this thesis because all advertisement and communication in these kinds of companies is always public. Also, all the crisis, aside from internal crisis in the organization, are to be handled in public. I also reflect on the changes of the sports media and think about the future of it. The applicant and the working life instructor has been the chief executive of Jukurit HC Oy Pekka Lipiäinen.		
Subject headings, (keywords) Crisis, communication, sports organization, publicity, crisis communication plan		
Pages 48 pages + 2 appendices	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices Crisis communication plan attached		
Tutor Mikko Romo	Bachelor's thesis assigned by Jukurit HC Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	3
2.1	Jukurit	3
2.2	Ottelutapahtuma.....	5
2.3	Jääkiekko julkisuudessa.....	7
3	TURVALLISUUS JA KRIISI	9
3.1	Turvallisuus	9
3.2	Kriisitilanne	12
3.3	Ennakointi ja varautuminen.....	13
3.4	Viestintä.....	15
3.4.1	Kriisiviestintä.....	16
3.4.2	Ulkoinen ja sisäinen viestintä	19
3.5	Julkisuuden rakenne.....	22
3.6	Julkisuuskuvan hallinta kriisitilanteessa.....	23
3.7	Urheilumedian muutos.....	26
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ, MENETELMÄT JA AINEISTO.....	28
4.1	Tutkimustehtävä	28
4.2	Tutkimusmenetelmät	29
4.3	Aineisto.....	33
5	JUKURIEN KRIISIVIESTINTÄ.....	34
5.1	Haastateltavat.....	34
5.2	Lähtötilanne	36
5.3	Vahvuudet.....	39
5.4	Kehittämiskohteet	40
6	POHDINTA	41
	LÄHTEET	44
	LIITE/LIITTEET	
	1 Haastattelukysymykset	
	2 Kriisiviestintäsuunnitelma	

1 JOHDANTO

Kriisissä viestimisen tavoite on yksinkertaisesti se, että viestimällä ja tiedottamalla yleisöjä yritetään lieventää kriisin synnyttämiä kielteisiä seuraamuksia (Lehtonen 2009, 70). Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteissa sen produktiivisessa osassa on antaa ratkaisun avaimia organisaatiolle kriisiviestintäsuunnitelman muodossa. Kriiseissä johtajan rooli korostuu entisestään, sillä on hänen vastuullaan, että viestintä kriisitilanteessa on nopeaa ja luotettavaa. (Huhtala & Hakala 2009, 13.) Osana tutkimuksellista osuutta käsittelen materiaalistien kriisien lisäksi myös immateriaalisia riskejä. Näitä riskejä kutsutaan imago- ja mainekriiseiksi. Tämän kaltaiset kriisit ovat kuitenkin vähennettävissä ja ennakoitavissa oikeanlaisella viestinnällä oikeaan aikaan. Kuten fyysistenkin kriisien kanssa, myös mainekriiseihin varautumisessa avainhenkilöiden valmentaminen ja erilaisten tilanteiden harjoittelu on organisaation eduksi. (Karhu & Henriksson 2008, 23.) Organisaatiolla, jolla on entuudestaan hyvä maine suurimman osan mielestä, on paljon helpompi lähteä hakemaan myös hyväksyntää heiltäkin, jotka eivät niin välitä seurasta: puskaradion ja keskitetyn viestinnän kautta mielenkiintoa voi kiinnittää myös passiivisempiin kohderyhmiin (Åberg 2000, 120). Yhtä lailla nämä edellä mainitut hyvän maineen eteenpäin vievät tahot voivat tietysti olla myös uhkatekijöitä organisaatiolle, jolla maineriskejä on paljon. Tässä tutkimuksessa perehdyn lähinnä sellaisten kriisien viestintään, joita todennäköisimmin saattaisi tapahtua urheiluorganisaatiossa. Tällaisia kriisejä ovat esimerkiksi erilaiset onnettomuudet, vahingot ja inhimilliset erehdykset joista seuraa jatkotoimenpiteitä. Kriisin takia on jätettävä tavallinen arkiseen työhön liittyvät rutiininomaiset toimet ja keskittyä kriisin hoitamiseen. Pitkään jatkuessa normaalin toiminnan laiminlyönti hoitaessaan kriisiä voi aiheuttaa mahdollisesti harmia tapahtuman maineeseen, toimivuuteen tai talouteen. En laajentanut kriisi-termiä enää koskemaan erilaisia luonnonkatastrofeja, koska ne eivät ole enää todennäköisiä urheiluorganisaation näkökulmasta.

Toteutin opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimukseni tueksi kirjoitin teoreettisen tietopohjan luomaan lähtökohdat aineistonkeruumenetelmilleni sekä opinnäytteen toiminnalliselle osuudelle, kriisiviestintäsuunnitelmalle. Opinnäytetyöni on siis osaksi myös toiminnallinen työ, jonka tuloksena syntyy Jukureille organisaation käyttöön kriisiviestintäsuunnitelma. Suunnitelma on tämän tutkimuksellisen osuuden liitteenä. Tutkimukseni pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytin menetelmätriangulaatiota. Keräsin siis aineistoni

kahdella eri keruumenetelmällä: haastattelin organisaatiossa avainasemassa työskenteleviä henkilöitä ja suoritin kevään harjoittelujaksosi aikana osallistuvaa havainnointia.

Yksi tutkimuksen lähtökohdista oli nimenomaan se, miten turvallisuuden merkitys on kasvanut yhteiskunnassa. Erilaisia lainmukaisia suunnitelmia, kuten turvallisuus- ja pelastussuunnitelmia on jatkuvasti päivitettävä käsittämään uudenlaisia riskejä ja uhkia, mitä ennen ei osattu edes aavistaa. Lisäksi urheilutapahtumien viihteellistyminen ja yksittäiset ottelutapahtumat sekä yleisömäärät ovat kasvaneet uusiin mittoihin.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia Mikkelin Jukureille kriisiviestintäsuunnitelma. Keväällä 2014 suoritin tammikuusta toukokuuhun koulutukseen kuuluvaa erikoistumisharjoittelua kyseisessä organisaatiossa. Näin pääsin havainnoimaan heidän toimintaansa kauden aikana ja erilaisissa tilanteissa hyvin läheltä. Näin myös opinnäytetyön kirjoittaminen organisaatiolle oli luonteva jatko harjoittelujaksolleni. Pohdin sitä, miten esimerkiksi melko samalla tavalla toistuvia ottelutapahtumia järjestävä taho suunnittelee viestintänsä yleisellä tasolla ja syventäen kriisien varalta: miten siis seura voi varautua kriiseihin ja niistä selviämiseen ilman tapahtuman, tuotteen tai palvelun maineen tahraamista heikolla viestinnän osaamisella. Seuran tavoitteena tulevina vuosina on nousta Suomen korkeimmalle sarjatasolle pelaamaan, joten organisaation ja ottelutapahtuman kehittäminen on hyvinkin ajankohtainen aihe heille. Liigaan nousu kuitenkin vaatii tiettyjä resursseja ja puitteiden on myös oltava kunnossa. Organisaation kehittäminen on menossa hyvään suuntaan, ja kehityksen tueksi kriisiviestintäsuunnitelma pohjautuen seuran turvallisuussuunnitelmaan sekä jäähalliorganisaation pelastussuunnitelmaan on tarpeellinen ja tuo lisäarvoa seuralle.

Mikkelin Jukurien kanssa harjoittelujaksosta sopiessamme tuli ilmi, että aiemmin koulutuksen aikana tekemäni kirjallisuuskatsaus tapahtumaorganisaatioiden kriisiviestinnästä olisi myös Jukureille ajankohtainen ja tarpeellinen. Sovimme opinnäytteeni aiheeksi siten urheiluorganisaation kriisiviestinnän. Tavoitteena oli lähteä jalostamaan aiempaa katsausta enemmän urheiluorganisaatioiden viestintää käsitteleväksi kohdistuen erityisesti Jukurien toimintaan.

Pohdin opinnäytetyössäni julkisuutta, sen rakennetta ja viestinnällisten ratkaisujen tekoa julkisuuskuvan hallinnassa. Tämä on hyvin ajankohtainen aihe, sillä kaikki toiminta yrityksissä kuin erilaisissa järjestöissäkin kiinnostaa yhä enemmän ja yhä isom-

pia yleisöjä. Minusta se oli oleellinen asia ottaa osaksi tätä tutkimusta, sillä kaikki tiedottaminen ja viestintä, mikä Jukurien kaltaisessa yrityksessä liikkuu, on aina tavalla tai toisella julkista. Lisäksi mikä tahansa kriisitilanne, jollei organisaation sisäisiä kriisejä lasketa, on käsiteltävä julkisesti (Huhtala & Hakala 2009, 13). Mietin julkisuuden rakenteen ja viestinnän ohella myös hieman urheilumedian toiminnan ja järjestäytyneisyyden muutosta ja tulevaisuuden kuvia.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Jukurit

Jääkiekkoseura Mikkelin Jukurit perustettiin vuonna 1970. Heinäkuun 28. päivä Mikkelin Palloilijat sekä Pallo-Kissojen jääkiekkojaostot yhdistyivät yhtenäiseksi seuraksi, ja Jukurit merkittiinkin ensimmäisen kerran yhdistysrekisteriin saman vuoden marraskuussa. Vuonna 2009 seura aloitti yhteistyön SM-liigassa pelaavan lappeenrantalaisen Saimaan Pallon, eli SaiPan, kanssa. Samaan aikaan Jukurit yhtiöittivät toimintansa. (Jukurit 2014.) Seuran nykyisenä toimitusjohtajana toimii entisenä päävalmentajanakin toiminut Pekka Lipiäinen ja seuran puheenjohtajana toimii Jukka Toivakka. Jukureilla - kuten useimmilla muillakin jääkiekkoyoukkueilla - on oma kannatusryhmänsä, Jukurit SarvisClub.

Jukurien edustusjoukkue on saavuttanut uransa varrella yhdeksän finaaliottelupaikkaa, joista viisi kertaa on Suomen mestaruus saatu pelattua Mikkeliin. Lisäksi Jukurien juniorijoukkueet kasvattavat ja kehittävät jatkuvasti lupaavia pelaajia ylemmille sarjatasoille. Edelliseltä kaudelta, 2013–2014, pelaajat toivat Mikkeliin hopeisen mitalin, mitä voidaan pitää eräänlaisena työvoittona hyvinkin vaiherikkaan kauden jälkeen.

Mikkelin jäähallit sijaitsevat heti keskustan tuntumassa, Kalevankankaan ulkoilualueella. Juuri remontoitu kilpahalli avasi ovensa 24.8.2013. Tässä uudessa hallissa pelataan jääkiekon toiseksi ylimmän sarjataso eli Mestiksen pelejä. Hallia käyttävät iltaisin myös paikalliset taitoluistelijat, juniorijääkiekkoilijat sekä eri yritykset. Päiväsaikaan hallilla on myös vilskettä, sillä Mikkelin koulujen liikuntaryhmät käyttävät hallin tiloja opetuksissaan. Jäähallin tiloja on myös käytetty erilaisissa tilaisuuksissa ja konserteissa. Lisäksi uudessa jäähallissa olevat aitiot ovat vuokrattavissa. Kaiken kaikkiaan Kalevankankaalle mahtuu 4500 henkilöä: 2500 istumaan ja 2000 seisomaan. Itse

kisahallin lisäksi sen välittömässä läheisyydessä on harjoitushalli, jossa juniorit pääsääntöisesti harjoittelevat. (Mikkeli 2013.) Jukureilla on siis urheiluseurana mahdollisuudet ja tarvittava taustatuki ja – rakennukset noustakseen sarjatasoa ylemmäs. Muhsen ja Heikkisen (2003, 99) mukaan hyvän hallin tunnistaakin siitä, että kaikki sen mahdolliset toimitilat ovat tehokkaassa käytössä: parkkipaikkoja on tarpeeksi, ravintolapalvelut toimivat ja hallilla liikkuminen on mutkatonta. Lisäarvona yritykset ja yhteistyökumppanit voivat varata aitoita ottelutapahtumien ajaksi.

Seuran palkkalistoilla kokopäiväisesti on töissä kuusi henkilöä. Itse ottelutapahtumassa hallilla on näiden henkilöiden lisäksi töissä lähemmäs 70 henkilöä, kattaen kioskit, anniskelun sekä ravintolapalvelut. Järjestyksenvalvoja paikalla on kahdestakymmenestä kolmeenkymmeneen, riippuen ennakkoon myytyjen lippujen määrästä sekä vastustajasta. (Lipiäinen 2014a.)

Viimeisen kymmenen vuoden ajan kauden katsojakeskiarvo on pyörinyt 1200 ja 1300 katsojan välillä. Kaudella 2013–2014 katsojakeskiarvoa saatiin kuitenkin nostettua 1600 asiakkaaseen. Osasyynä tähän katsojamäärien kasvuun varmastikin on ollut joukkueen menestys edellisinä kausina, sekä jännitys siitä, nouseeko joukkue korkeimmalle sarjatasolle. Hyvänä käytäntönä katsojamäärien lisäämiseksi on toiminut myös ilmainen bussikuljetus Mikkelin keskustasta, Ristiinasta sekä Anttolasta Kalevankankaalle ja takaisin. Tänä vuonna bussikuljetukset ovat maksullisia – otteluun ja takaisin lähtöpisteeseen pääsee neljällä eurolla. Näiden toimintojen lisäksi seura on aktiivisesti pyrkinyt kehittämään ottelutapahtumaa monipuolisemmaksi ja kiinnostavammaksi. Edellisellä kaudella 2013–2014 jäähallilla järjestettiin erilaisia oheistapahtumia, esimerkiksi lähialueiden senioreille messu-tyyppinen Senioripeli sekä alueen perheille suunnattu Perhepeli erilaisine lasten aktiviteetteineen. Katsojamäärien kasvu on edelleen yksi kehittämisen kohteista tulevinakin kausina. Myös muutamat opiskelijapelit, jolloin Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijat pääsivät ilmaiseksi peliin, varmasti omalta osaltaan nostattivat kauden katsojakeskiarvoa. Näillä keinoilla Mikkeliin yritetään luoda liigakaupunkien kaltaista kiekkokulttuuria ja rakentaa jäähallia ”meidän halli”- teemalla. Tavoitteena olisi, että kaikille olisi matala kynnyks tulla ja viettää aikaa seuraamalla jääkiekkoa Kalevankankaalla. Kaudelle 2014–2015 lanseerattiin myös katsomon osia eri nimillä ja hinnoilla: keskikatsomot ovat edelleen parhaat paikat seurata ottelua, uutuuksena tälle kaudella on tullut nuorisokatsomo, jonka lipun hinnat 16–24-vuotiaille katsojille ovat viisi euroa. Näillä keinoilla pyritään saa-

maan lisää myös nuoria katsojia otteluihin. Lisäksi alle 7-vuotiaat lapset pääsevät otteluihin täysin ilmaiseksi, mikä madaltaa koko perheen osallistumista otteluun. (Jukurit 2014.) Suurimmaksi syyksi haastattelujen kautta tähän asiaan nousi kuitenkin uusi jäähalli ja sen tilat. Lipiäinen (2014b) toteaa, että vaikka joukkueen pelillinen menestys kaudella 2013–2014 oli runkosarjassa heikkoa, uudet ravintolatilat sekä aitiot kiinnostivat ja yleisö löysi tiensä jäähallille tappioista huolimatta.

Jukurien seuraorganisaation tavoitteena tulevina kausina on nousta pelaamaan Liigaan. Tämän vuoksi myös ottelutapahtumaa ja muuta toimintaa, kuten ravintola- ja kioskitoimintaa hallilla on jatkuvasti kehitettävä tuottoisampaan suuntaan, ja seuran liikevaihto onkin kehittynyt jatkuvalla noususuuntauksella. Viime kauden liikevaihtoon saatiin tuotettua alla olevan kuvion 1 mukaisesti 26 prosentin nousu, kokonaisuudessaan liikevaihto oli hieman yli miljoonan euron luokkaa. Vertailun vuoksi esimerkiksi Liigaan nostettu Vaasan Sport- organisaation, Hockey-Team Vaasan Sport Oy:n viime vuotinen liikevaihto oli hieman yli 1,7 miljoonaa euroa. (Asiakastieto 2013.) Jukurit onnistuivat myös tekemään liiketoiminnan viimevuotisesta tuloksesta nousujohteisen kuvion 1 mukaisesti 32 prosentilla.



KUVIO 1. Jukurit HC Oy liikevaihto ja liiketoiminnan tulos (Asiakastieto 2013).

2.2 Ottelutapahtuma

Jukurien seuratoiminnan tärkeimpänä tapahtumana on tietysti itse ottelutapahtuma. Sitä ollaan jatkuvasti kehittämässä kiinnostavampaan ja monipuolisempaan suuntaan, jotta jäähallille saataisiin mahdollisimman paljon katsojia ja kasvatettua Mikkelin alueella uudenlaista jääkiekkokulttuuria ja positiivista suhtautumista Jukurien organisaatioon. Siinä missä seuran kannattajat saapuvat jo hyvissä ajoin ennen peliä oleskele-

maan ja kiertelemään hallille, useimmat katsojat saapuvat ja lähtevät itse pelin asettamien aikarajojen puitteissa. Hallille saapuessa yhteisöön kuulumisen tunne olisi saattava jatkumaan myös hallin ulkopuolelle ja näin luoden Jukureille uusia kannattajia ja otteluiden vakituksia asiakkaita. Jäähallista tulisi yrittää rakentaa ihmisille kohtaustapaikka, jossa tavattaisiin vanhoja ja uusia tuttavuuksia ja jonne olisi senkin takia mukava tulla seuraamaan peliä. Yhteisöön kuulumisen tunne ruokkisi myös paikallista identiteettiä ja ylpeyttä kaupungista sekä omasta joukkueesta. (Ruonavaara 2001, 22 - 23.)

Itse ottelu etenee perinteisen jääkiekkopelin tapaan: kolme kahdenkymmenen minuutin erää ja tarvittaessa jatkoaika sekä voittolaukauskilpailu. Tauot erien välillä kestävät sarjasta ja maasta riippuen 15–18 minuuttia. Voittajaksi selviää se joukkueista, joka on onnistunut tekemään enemmän maaleja vastustajan maalivahdin taakse. Kaikissa jääkiekko-otteluissa on noudatettava Suomen jääkiekkoliiton kilpailusääntöjä. Ottelumäärät vaihtelevat sarjatasosta riippuen. Mestiskauden aikana pelejä kertyy joukkueittain 56 ottelua, lisäksi tähän vielä lisäksi pudotuspelit sekä mitaliottelut, jos pelit runkosarjassa ovat menneet hyvin.

Kotijoukkueen kannattajajoukko seuraa pelejä vastustajan maalin takana. Luonnollisesti vierasjoukkueen fanit ovat toisessa päädyssä hallia kannustamassa omiaan. Kalevankankaan uusitulla jäähallilla aitiot ovat jään vasemmalla puolella, samoin sillä puolella jäätä istuvat kausikortin haltijat. Seisomapaikat sijaitsevat pelikentän päädyissä.

Ottelutapahtuman järjestelyt alkavat jo hyvissä ajoin ennen ovien avaamista yleisöille. Hallille saapuvat ravintolapalvelujen, VIP-tilojen sekä aitioiden tilaukset ja kioskien tuotteet, myydyt aitiopaikat tarkastetaan ja hallin siisteys varmistetaan. Jäähallin ovet avataan yleisölle tuntia ennen ottelun alkua, jolloin paikalle alkaa saapua jo innokkaimpia katsojia. Aitioasiakkaille sekä VIP-asiakkaille on omat sisäänkäyntinsä hallin takaosassa, joista pääsee sisään jo muita aikaisemmin. Katsomoissa on järjestyksenvalvojat ohjaamassa asiakkaita omille paikoilleen ja samalla tarkastaen heidän lippunsa. Ennakkolippujen määrä on yksi arviointiperuste järjestyksenvalvojen tarvittavalle määrälle, mutta myös vastustaja sekä heidän mahdollisesti paikalle saapuva faniryhmänsä vaikuttaa myös valvojen määrään. Esimerkiksi kauden 2013–2014 finaaliotteluun ostettiin myös vartiointiliikkeen henkilöitä omien järjestyksenvalvojen lisäksi.

Erien ollessa käynnissä hallin käytävillä on melko hiljaista, ja kioskien sekä ravintoloiden henkilökunta voi hengähtää. Erätaukojen tullessa yleisöt lähtevät jonottamaan tuotteita ja käytävät täyttyvät. Ottelun päätyttyä osa asiakkaista jää kuuntelemaan lehdistötilaisuutta, johon osallistuvat molempien joukkueiden valmentajat ja joskus myös pelaajia. Tämän jälkeen halli alkaa olla jo tyhjillään. Viimeisenä paikalta poistuvat järjestyksenvalvojat ja halli suljetaan yöksi.

2.3 Jääkiekko julkisuudessa

Jääkiekolla on Suomessa varsin vahva asema. Monet mieltävät sen jopa Suomen kansallislajiksi ohi pesäpallon, koska harrastajamäärät sekä kansainvälinen menestys ovat nostattaneet harrastaja- ja katsojamäärät valtaviin mittoihin. Vuodesta toiseen Suomen leijonamaajoukkue pärjää maailmanmestaruuskisoissa sekä olympialaisissa varsin hyvin, ja joukkueen pelaajat ovat verrattavissa kansallissankareihin heidän onnistuessaan. Kolikolla on kuitenkin myös kääntöpuolensa, sillä monien mielestä jääkiekko on jo liiankin väkivaltaista. Vakavia loukkaantumisia saattaa sattua vaikka pelattaisiin sääntöjen mukaan, katsomossa saattaa sattua kaikenlaisia häiriökäyttäytymisiä ja jotkut fanit saattavat olla jopa liiankin fanaattisia. Jääkiekko on kuitenkin urheilulajina kontaktilaji, jonka julkisuuskuva saa kolhuja aina pelaajien loukkaantumisten ja kohujen takia. Yleiset mielikuvat, kalliit varusteet ja lisenssit eivät välttämättä houkuttele vanhempia viemään lapsiaan harrastuksen pariin, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että yhtä lailla jääkiekko joukkuepelinä opettaa lapsille suvaitsevaisuutta, yhteispeliä sekä kurinalaisuutta. Reilua peliä kuitenkin yritetään korostaa ja painottaa juniori-ikästä lähtien. Iltapäivälehdistä voi kauden aikana lukea kaikenlaisista loukkaantumisista ja vaikeuksista. Näiden lisäksi esiin on noussut myös eri syistä lopettaneiden pelaajien vaikeudet etsiä uusi ammatti ja sopeutua elämään ilman perinteisiä pukukoppirutiineja.

Urheilu on Suomessa yleisestikin hyvin suosittua. Hyötyliikuntaa harrastaa suurin osa suomalaisista päivittäin, ammattimaisen urheilun maailmaan astuu kuitenkin aina vain harvempi suomalainen. Tähän saattaa vaikuttaa se, että ammattiurheilun tulevaisuus on täynnä hyvinkin realistisia uhkakuvia, jolloin toiminnan harjoittaminen on vaarassa. Suurimpina uhkina nähtiin Urheilun julkisuuskuva – tutkimuksen perusteella sen rahoituksen loppuminen, liian kilpailullinen asennoituminen sekä lisääntyvä kaupalli-

suus. Nuoria kuitenkin kannustetaan aktiiviseen urheiluun uhkakuvista huolimatta, sillä tukiverkostot ammattitasolla ovat kuitenkin varsin riittävät jopa kansainväliseen menestykseen. Passiivisemmalla tasolla kuntoliikunnan suosio on jatkuvassa kasvussa. Sen suurimpana valttikorttina pidetään sitä, että suurin osa liikuntapalveluista tuotetaan kunnan, paikallisten urheiluseurojen ja vapaaehtoistyöntekijöiden turvin. (Ilmanen ym. 2004.) Myös positiiviset mielikuvat ja nouseva hyvinvointiin panostava elämäntyyliantavat kannustimia suomalaisille liikkua ja pitää itsestään sitä kautta huolta.

Urheilun ja jääkiekon mielikuvia on myös tutkittu taloustutkimuksen taholta. Ensimmäisessä vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa saatiin vajaa 4000 vastausta eri urheilulajien seuraamisesta ja mieliyhtymistä. Kaikkien vastaajien kesken jääkiekko oli toiseksi arvostetuin talviurheilulaji Suomessa. Kiekon edellä arvostetuimpana lajina oli ainoastaan alppihiihto. Katsojamäärissä jääkiekon voitti tuona vuonna vain mäkihyppy. (Jääkiekkoliitto 2005.) Tutkimuksessa vuosina 2008, 2010 ja 2011 arvostetuin laji oli ylivoimaisesti jääkiekko. Vuonna 2009 listan kärkipaikan valtasi mäkihyppy, mutta sen arvostus sittemmin romahti huonon kansainvälisen menestyksen takia. Tutkimuksia selaillessa on myös mainittava, että suomalaiset arvostavat yksilölajeja joukkuelajeja enemmän, ainakin tutkimuksen perusteella. Listalla on vuosittain kymmenen urheilulajia, joista toistuvasti listalla joukkuelajeista ovat vain jääkiekko ja jalkapallo, muiden sijoitusten täytyessä yksilölajeista. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2012.)

Julkisuudessa Jukurit saavat huomiota vähintäänkin joukkueen menestyksestä kerrottaessa ja tuloksista ilmoitettaessa. Jokaisen pelin jälkeen ilmestyvässä paikallislehdesssä on juttu tai ainakin maininta otteluiden tuloksista ja ratkaisijoista. Kaudella 2013–2014 Jukurit saivat valtakunnallisissakin medioissa huomiota, kun joukkue pudotti Liigaan nostetun Vaasan Sportin kokonaan ulos Mestiksen mitalipeleistä.

Pelisuorituksien lisäksi seura on ollut myös vuodesta toiseen esillä erilaisten oheistapahtumien ja joukkueen markkinoinnin kautta. Jääkiekko-otteluissa sattuu usein erilaisia häiriökäyttäytymisiä ja nujakoita, joiden takia median edustajat heräävät kirjoittamaan. Esimerkiksi pari vuotta sitten jäähallilla ei ollut erillistä katsomoa vierasjoukkueen kannattajille, ja tämä johti tappeluun katsomossa (Pohjalainen 2012). Nykyään kannattajajoukot ovat eri päissä hallia. Seura on ollut myös julkisuudessa taloutensa, jäähallilla tapahtuvien eri oheistapahtumien sekä seuraorganisaation muutoksien takia.

Viime kaudella uutukaisen jäähallin avajaisottelua ehdittiin pelata vain ensimmäisen erän ajan, kun erätauolla hallilla tapahtui sähkökatkos. Peliä jouduttiin loppujen lopuksi keskeyttämään, kun sähköjä ei tunninkaan odottelun jälkeen saatu palautettua. (Mikkelin jäähalli 2013.)



KUVA 1. Kalevankankaan jäähallin jää lainehtii (Mikkelin Kaupunkilehti 2013).

Viime kauden toinen finaaliottelu Kalevankankaan jäähallissa oli myös otsikoissa: kuvasta 1 nähdään, miten päivää ennen ottelua kenttämestari porasi vesijohtoon ja vesi tulvi jäälle. Jää saatiin kuitenkin korjattua finaaliotteluun ja peli voitiin pelata kotihallissa. (Kouvolan sanomat 2013.)

3 TURVALLISUUS JA KRIISI

3.1 Turvallisuus

Turvallisuus on suomenkielisenä sanana melko monitahoinen – se kattaa sekä tahattomat onnettomuudet ja vahingot, kuin myös tahalliset teot kuten rikollisuuden. Suomenkielinen sana on sinällään hankala määriteltävä, koska sen merkitys vaihtelee asiayhteyden mukaan. Englannin kielessä turvallisuus on jaettu kahteen eri sanaan, ”safety” ja ”security”, jolloin itse sanasta on helpompi käsittää mitä turvallisuutta puhuja tarkoittaa, tahatonta vai tahallista vahingontekoa. (Heinonen & Keinänen & Paa-sonen 2013, 7.)

Nykypäivänä turvallisuus on yleinen keskustelun- ja huolenaihe monilla eri alojen tapahtumanjärjestäjillä sekä yrityksillä. Media ei tee turvallisuudesta huolehtimisesta yhtään sen helpompaa, koska esimerkiksi sosiaalinen media on aina läsnä joka paikassa. Melkeinpä jokaisen taskussa on puhelin jolla pääsee jakamaan tietoa nopeasti ja vaivattomasti. Mediassa, varsinkin keltaisen lehdistön parissa, puhutaan turvallisuudesta ja riskitekijöistä melko paljon, mutta usein riskejä ja kriisejä paisutellaan ja dramatisoidaan – vain parantaakseen myyntiä.

Isojen tapahtumien turvallisuudesta huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää henkilövahinkojen ja muiden onnettomuuksien välttämiseksi. Tapahtumalle on lakisääteisesti pakko kirjoittaa turvallisuus- ja pelastussuunnitelma. Hallin pääkäyttäjällä, eli Jukurien seuraorganisaatiolla on oma turvallisuussuunnitelmansa. Myös tapahtumaa koskeva palo- ja pelastustoiminta tulee määrittää turvallisuussuunnitelmassa. Paikalla pitää olla tarpeeksi jauhesammuttimia, sammutuspeitteitä sekä tupakointipaikoille erilliset vesisangot tulipalojen ehkäisemiseksi. Poistumisturvallisuuden ja pelastustoiminnan kannalta vaikeille kohteille, kuten isoille rakennuksille joissa on paljon ihmisiä, ovat vahinko- sekä riskialttiita, täytyy kirjoittaa erillinen pelastussuunnitelma. Vastuu suunnitelman kirjoittamisesta on rakennuksen haltijalla ja se on tuotettava yhdessä paikkakunnan viranomaisten kanssa. (Pelastuslaki 15/2014.) Jäähallin omistajaorganisaatio on julkaissut oman pelastussuunnitelmansa kotisivuillaan.

Kaiken kokoisissa tapahtumissa pitää olla myös poliisin ennalta määrittämä lukumäärä järjestyksenvalvoja. Näiden tapahtumassa toimivien järjestyksenvalvojen kuuluu olla poliisin hyväksymiä, vain poikkeustapauksissa paikallispoliisi myöntää koulutuksen käymättömän henkilön toimia järjestyksenvalvojana. Tällaisista henkilöiden järjestyksenvalvojaksi asettamisesta peritään erillinen maksu. (Iiskola-Kesonen 2006, 89.) Useissa urheiluseuroissa järjestetäänkin juuri tästä syystä omia järjestyksenvalvojakoulutuksia, jotta välttyttäisiin lisämaksuilta Iiskola-Kesonen (2006, 89) muistuttaa, että järjestyksenvalvojen ensisijainen tehtävä on nimenomaan ylläpitää järjestystä ja tapahtuman turvallisuutta. Jukurien seurassa palvelu- ja turvallisuuspäällikön alaisuudessa toimii jokaisessa ottelutapahtumassa vähintään kaksikymmentä koulutuksen käynnystä järjestyksenvalvojaa takaamassa turvallisen kokemuksen kaikille osallistujille.

Kerko toteaa kirjassaan Turvallisuusjohtaminen (2001, 57) että organisaation päätöksenteon pitäisi olla kriisitilanteissa ennalta suunniteltua ja pitkäjänteistä toimintaa. Sen lisäksi päätöksien on perustuttava todellisiin ja oikeasti mahdollisiin riskitilanteisiin, jotta arvokkaita voimavaroja ei tuhlattaisi osa-alueisiin, joiden todennäköisyys tapahtuvaksi on erittäin pieni. Toisaalta on hyvä myös ottaa kaikki mahdollisuudet huomioon, voimavaroja pitää vain osata keskittää todellisiin ongelmakohtiin. Todennäköisimpien riskitilanteiden määrittäminen ja arvottaminen ei ehkä ole kovin helppoa, mutta on silti mietittävä valmiiksi kaikki vaarat ja uhkakuvat, sekä niiden tilanne- ja olosuhdetekijät (Kerko 2001, 57).

Turvallisuus tunteena on jokaisen yksilöllinen mielikuva. Turvallisuuden tunteeseen ihmisillä vaikuttaa sisäisten tuntemusten ohella myös ympäristö. Jos lähiseudulla ilmenee ilkivaltaa, kuten tilojen sotkemista, antaa se vaikutelman turvattomasta ja valvomattomasta ympäristöstä. (Varsinais-Suomen poliisi 2010.)



KUVIO 2. Abraham Maslowin tarvehierarkia (Roberts 2013).

Tapahtumia järjestäessä on huomioitava Abraham Maslowin määrittelemät ihmisten viisi perustarvetta (Roberts 2013). Näistä perustarpeista tapahtumaa suunnitellessa on erityisesti otettava huomioon kuviossa 2 näkyvä turvallisuuden tarve.

Jotta ihminen pystyisi toteuttamaan ylemmän tason tarpeitaan, kuten kuvion 2 mukaisia itsensä toteuttamisen ja sosiaalisen arvostuksen tarpeita, on alemman tasojen tarpeet oltava tyydytettyjä (Simon & Irwin & Drinnien 1987). Turvallisuus on tarve, johon voidaan liittää muun muassa taloudellinen turva, fyysinen turvallisuus elinympä-

ristössä, erilaiset järjestystä ylläpitävät lait sekä pelottomuus (McLeod 2014). Suomen perustuslaki osoittaa vapauden, koskemattomuuden sekä turvallisuudeksi kaikkien oikeuksiksi (Varsinais-Suomen poliisilaitos 2010). Näihin tarpeisiin ei kiinnitetä paljoakaan huomiota, ennen kuin joku uhkaa sitä turvaa (Simon ym. 1987). Jääkiekko-ottelussa on siis huolehdittava ihmisten turvallisuuden tarpeen täyttymisestä, jotta kuvion 2 muut tasot voivat tulla tyydytytyksi. Ylemmistä tarpeista esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne on yksi niistä tekijöistä, minkä jääkiekkoa seuraavat ihmiset tahtovat saada käydessään otteluissa: oman joukkueen kannattaminen on eräänlainen kokemus kuulumisesta johonkin yhteisöön (Ruonavaara 2001, 28).

3.2 Kriisitilanne

Kriisi-sanalle on olemassa monia kymmeniä erilaisia määritelmiä ja usein sen käsitteen ymmärtäminen riippuu kontekstista, jossa se tuodaan esille. Useimmiten se kuitenkin tuodaan julki äkillisenä tilanteena, lamauttavana, pelottavana ja paniikkia aiheuttava. Lisäksi se on hyvin harvoin ennakoitavissa. (Karhu & Henriksson 2008, 17.) Sanana se tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännoästä. Kriisinä voidaankin pitää tilannetta, jolloin jotain ei-toivottua tapahtuu ja jonka seurauksena on vaara vielä suurempiin riskeihin. (Huhtala & Hakala 2007, 13–14.) Tilanne voi Kuutin (2008, 94) mukaan olla myös suunnitellun tapahtuman yllättävä käänne.

Kirjassaan *Skandaalit ja katastrofit – käytännön kriisiviestintäopas* (2008, 25) Henriksson ja Karhu havaitsevat, että kriisit voivat olla myös pitkäaikaisia asioiden kehityskulkuja, joiden merkitys selviää vasta aikojen kuluttua, kun vahinko on jo sattunut. Myös Seeck (2009, 14) korostaa, että kriisi ei välttämättä ole äkillinen muutos, vaan se voi myös kyteä pinnan alla pitkänkin aikaa. Kriisien syntyyn voi olla monia eri syitä, mutta useimmiten ne kuitenkin tulevat esiin inhimillisten virheiden (kuva 1), vahinkojen, teknologian pettämisen kautta ja muista erilaisista häiriöistä (Juholin 2009, 299). Näitäkin tilanteita olisi voinut vähentää paremmalla kommunikoinnilla yhteisön sisällä ja median kanssa. Yksi syy kriisien syntyyn voi siis olla huolimaton tai puuttuva viestintä. (Lehtonen 1999, 85.)

Kriisien vakavuudet voivat olla eritasoisia, ja niiden todennäköisyyksiä on hyvä miettiä valmiiksi, miten edellä mainituissa tilanteissa olisi parasta toimia. Joissain tapauksissa kriisi voi olla jopa liian uhkaava sana kuvaamaan tapahtunutta, mutta kriisi on

joka tapauksessa pelkistettynä tilanne, jossa organisaatio on altavastaajana (Åberg 2000, 260). Näiden vuoksi kriisiviestintäsuunnitelma on hyvä olla valmiina ja siihen on etukäteen perehdytetty asianomaisia henkilöitä organisaatiossa, jotta tilanne etenisi sujuvasti ja nopeasti. Esimerkkejä jääkiekko-ottelussa mahdollisista kriisitilanteista on erilaiset jäähalliin rakennuksena liittyvät ongelmat, kuten tulipalot, sähkökatkokset sekä tulipalot. Ulkoisia, ihmisten toiminnasta riippuvaisia tilanteita voivat esimerkiksi olla pommiuhkat, joukkotappelut ja muut häiriökäyttäytymiset, loukkaava tai rasistinen käytös sekä selvästi päihtyneet henkilöt. (Jukurit 2013.)

Kriisi voi myös kohdistua organisaation maineeseen, eikä olla vain jotain fyysistä tapahtumaa koskeva termi. Asiayhteys voi sanalle kriisi olla siis myös organisaation mainetta tai toimintoja vaarantava mediajulkisuus, mikä koetaan uhkaavaksi (Lehtonen 2009, 48). Tällöin puhutaan maineriskeistä ja imagovaurioista. Niitä termejä avataan myöhemmin opinnäytetyössä käsitellessäni julkisuuskuvan hallintaa kriisitilanteessa.

On myös tärkeä erottaa *kriisin* ja *muutoksen* ero: kriisin ollessa yllättävä ja yhtäkkiä tapahtuma ennakoimaton tilanne, muutos on ainakin jollakin tavalla ennakoitavissa oleva prosessi ja yleensä se on myös hallittavissa (Iiskola-Kesonen 2006, 72). Isoin käsitteellinen ero näillä termeillä onkin sen ennakoitavuus ja tapahtumisen nopeus.

3.3 Ennakointi ja varautuminen

Järjestävän tahon odotetaan tekevän etukäteen mahdollisimman paljon suunnitelmia ja arvioita, miten kunkin osa-alueen pitäisi sujua ja millä aikataululla. Ennakointikeinona paras on perinteinen suunnitelmien teko: sen avulla keskeiset toimijat pääsevät nopeasti tilanteen tasalle ja osaavat toimia rauhassa ja lamaantumatta (Korpiola 2011, 92). Siksi kriisien ja onnettomuuksien estoa varten onkin lakisääteistä tehdä suunnitelmat niiden ehkäisemiseksi. Näin myös vaaratilanteisiin osataan reagoida tarpeeksi nopeasti. (Iiskola-Kesonen 2006, 88.) Paras tilanne olisi se, että viestinnän ylläpito olisi ammattilaisen vastuulla, tai organisaation työntekijät olisivat etukäteen koulutettuja ja perehdytettyjä kriisiviestintäsuunnitelmaan ja median kanssa toimintaan (Karhu & Henriksson 2008, 31–32). Viestinnällisesti kriiseihin varautuminen on yhtä tärkeää kuin mikä tahansa muukin toiminta asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Helppoisimpia keinoja varautua tapahtumiin on varmistua siitä, että suunnitelmat ja ohjeet

henkilöstölle ovat ajantasaisia. Median kanssa toimimiseen on myös varauduttava, ja sitä helpottamaan kriisiviestintäsuunnitelmassa on esimerkkipohja kriisitiedotteesta, johon täyttää sen hetkisen tilanteen tiedot. Lisäksi säännöllinen tilanteiden harjoittelu, henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen sekä teknisten laitteiden toiminnan varmistaminen ovat avainasioita varautumisessa. (Huhtala & Hakala 2009, 169.)

On organisaation vastuulla, että asiakkaan olo tapahtuma-alueella on turvallista, ja sanktiot turvallisuusrikkeistä ovatkin usein erittäin mittavia (Hannam 2004, 29). Turvallisuus on yleensäkin isojen urheiluorganisaatioiden yksi suurimpia huolenaiheita, koska yleisön turvallisuuden säilyttäminen tapahtuman aikana isossa tilassa on haastavaa. Riskit vaihtelevat tapahtumien ja tapahtumapaikkojen lisäksi myös tapahtumien erilaisten luonteiden takia. (Craig & Olaniran & Scholl & Williams 2006, 171.) Potentiaalisten riskien hahmottamisessa vainoharhaisuus nostaa huomaamatta päätään: on helppo nähdä riskejä, kärjistyviä ketjureaktioita ja muita uhkia lähes missä tahansa (Forssell & Laurila 2007, 153). Syytä huoleen ei kuitenkaan ole, jos suunnitelmat on niitä varten tehty huolella. Kriisiin joutumista ei siis tarvitse pelätä, vaikka niitä onkin hyvä yrittää välttää. Yhtenä työkaluna kriisien torjunnassa voisi olla tavallisimpien riskien miettiminen ja niihin varautuminen erityisen huolella. Esimerkkejä tavanomaisimmista riskeistä Allenin ym. (1999, 198) mukaan ovat muun muassa tapahtuma-alue, suuri yleisömassa, uusi henkilökunta, jossa on paljon vapaaehtoisia työntekijöitä, laitteistojen liikuttelu sekä yleinen jännitys. Berlonghi (1990) on jakanut riskien pääalueet tapahtumissa seuraavasti: organisaatiomuoto ja työntekijät, markkinointi ja viestintä, terveys ja turvallisuus, väkijoukon hallinta sekä liikenne. Jokaisen osa-alueen kohdalla on siis tehtävä selkeät suunnitelmat ja toimintaohjeet ja siihen joudutaan yhdessä eri sektorien vastuuhenkilöiden kanssa keskittymään. Hannam (2004, 104) muistuttaa myös, että vastuualueiden ja – tehtävien rajat on oltava selvillä aina johtoportaan talkoolaiseen asti, ettei turhia päällekkäisyyksiä tapahtuisi.

Näiden fyysisten riskien lisäksi on myös niin sanottuja immateriaalisia eli aineettomia riskejä, joista suurimpana alueena ovat maineriskit (Forssell & Laurila 2007, 153). Ne vahingoittavat organisaation imagoa ja saattavat tehdä organisaatiosta asiakkaan silmissä epäluotettavan. Karhun ja Henrikssonin (2008, 23) mukaan tällaisia imagovaurioita voidaan kuitenkin vähentää oikeanlaisella ja – aikaisella viestinnällä, joka tietysti edellyttää suunnitelmien tekemistä, avainhenkilöiden valmentamista ja tilanteiden harjoittelua. Kirjassaan Kriisiviestintä Lehtonen (1999, 13) toteaaakin kriisitiedottami-

sen olevan viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteita varten, joissa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma aikaansaa ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaatiotarpeen. Kriisitiedottamisen on myös oltava linjassa organisaation yleisen viestintästrategian mukaan (Korpiola 2011, 92).

3.4 Viestintä

Kappaleessa käsitellään julkisuuden rakennetta sekä viestintää siitä näkökulmasta, miten se olisi organisaation julkisuuskuvan kannalta tuotteliaimmin ymmärretty ja otettu hyötykäyttöön. Lisäksi kappaleessa selvitetään organisaation viestintää työntekijöistä kohti median edustajia. Viestintää suunniteltaessa suurin painopiste on useimmiten – joskus pelkästään – lehdistösuhteiden ylläpito ja parantaminen. Joillekin organisaatioille saatetaan tahattomasti luoda paineita sillä, että eri tiedotusvälineet sekä yleisö seuraavat sen toimintaa tarkasti ja taukoamatta. (Lehtonen 2009, 49.) Koska viestintä missä tahansa organisaatiossa tai yrityksessä vaatii johtoa, pohditaan näkökulmia sekä rooleja kriisissä viestimisessä. Kantor (2007, 35) muistuttaa, että viestinnän onnistuessa suunnitelmien mukaan, se voi auttaa säilyttämään organisaatiosta saadun mielikuvan hyvänä vaikka julkisuudessa olleet otsikot koskien seuraa olisivatkin hetkellisesti olleet kielteisiä.

Joukkoviestimet näyttävät tärkeää roolia ihmisten elämässä ja ne muodostavat kuluttajilleen tietynlaisia päivittäisiä rutiineja. Aamulla ensimmäisenä kahvikupin viereen asetettu sanomalehti, automatkalla työpaikalle taustalla soiva radio ja illalla avattava televisio toimivat rytmittämässä ihmisten elämää ja tiedonjako onnistuu näin luontevasti. Tänä päivänä tosin kaikki informaatio löytyy elektronisena muotona useimpien kuluttajien puhelimesta. Näkökulmana on se, miten tietoa on saatavilla jatkuvasti erilaisina muotoina. (Seppänen & Väliaverron 2012, 62.) Tämän takia kaikki julkinen toiminta ja julkisuus on aina toimijalle riski. Jos viestintää ei suunnitella mitenkään, se on satunnaista ja hajanaista, se johtaa helpommin kielteisen julkisuuden pyörteisiin. Viestinnän tulisi siis olla ennalta suunniteltua sekä kohdennettua ennalta rajatuille ja päätetyille sidosryhmille. (Kantor 2007, 34.) Yhteistyötoiminta ja sponsorisopimukset vaativat myös erilaisia toimenpiteitä viestinnän kannalta. Nykyaikainen vuorovaikutteinen viestintä niin yksityisellä kuin julkisellakin tasolla helpottaa yhteydenpitoa sidosryhmien edustajien kanssa: heidän kommentteihinsa ja kritiikkeihin on helppo ja

nopea vastata, mikä onnistuessaan kertoo organisaation avoimesta, rehellisestä linjasta viestintästrategiassaan. (Matikainen 2011, 19–20.)

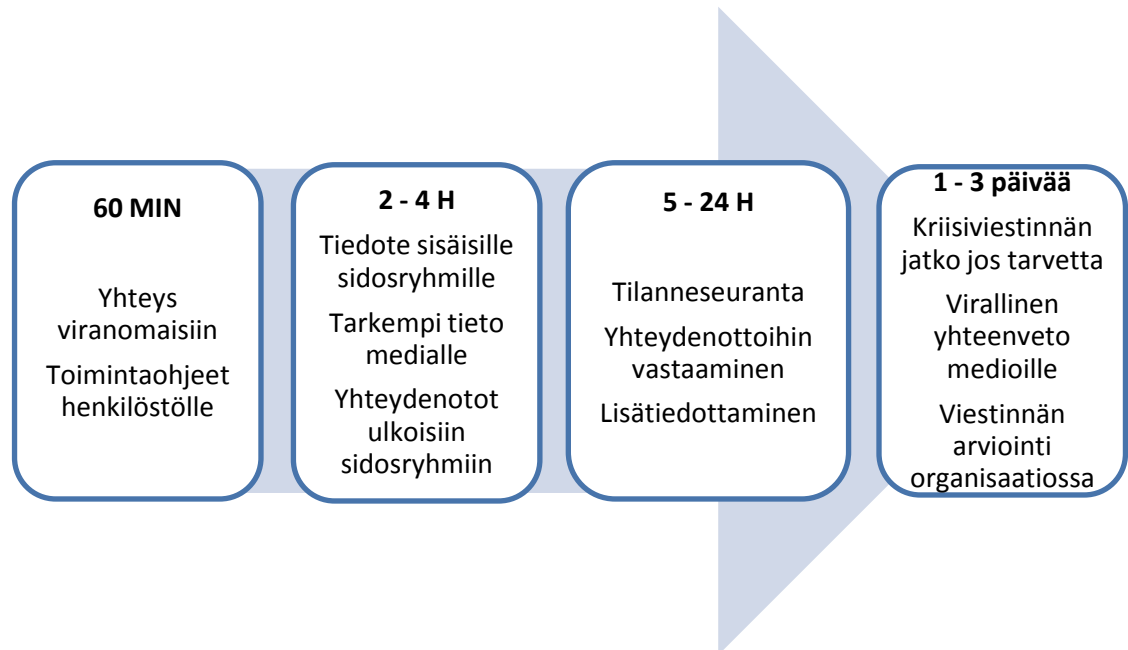
Viestinnän johtamisessa korostuu yhteistyö eri toimijoiden ja vastuuhenkilöiden välillä, koska erilaisia taitoja ja ihmisiä tarvitaan kriisistä selviämiseen. Johtoporras on kuitenkin pääasiassa se väylä, jota kautta asiat sujuvat. (Korpiola 2011, 101.) Nykypäivänä viestinnästä ja tiedottamisesta vastuussa olevien henkilöiden on hallittava yhä useampia medioita. Vastuuhenkilöllä on myös oltava tarpeeksi aikaa ja työkaluja perehtyä jatkuvasti muuttuvaan mediakenttään. (Matikainen 2011, 7.) Enää ei riitä pelkkä ilmoitus paikallisessa sanomalehdessä ja radiossa, mikäli tahtoo saada viestinnän ja markkinoinnin mahdollisimman tehokkaaksi ja kattamaan koko markkinoitavan alueen. Esimerkiksi pelkästään internetissä toimivat mediat, kuten yhteisöpalvelut Facebook ja Twitter, luovat jo valtavasti pohjaa toimivalle viestinnälle niin normaalioloissa kuin kriisiviestimänä. Kun vastuuhenkilö hallitsee sekä yhteisölliset palvelut yhdessä perinteisten tiedotusvälineiden, lehtien, television ja radion, syntyy kattava viestintäverkosto, jolla luodaan ammattimaista ja luotettavaa kuvaa organisaatiosta. (Seppänen & Väliverronen 2012, 67–68.) Jukurien seurassa yhteisöpalveluista ja normaaliajan tiedottamisesta vastaa viestintätiimi yhdessä toimitusjohtajan kanssa (Hahl 2014; Lipiäinen 2014b).

Usein kun jotain ikävää pääsee tapahtumaan, kriisiryhmä kokoontuu: kenenkään ei tarvitse yrittää selviytyä siitä yksin. On kuitenkin tärkeää, että kaikki toimintaan aktiivisesti osallistuneet ovat tietoisia siitä mitä on tapahtunut, sillä julkisen toiminnan rakenteen mukaan imagon ja maineen kärsiessä kärsii samalla myös seuran liiketoiminta. (Hannam 2004, 29.)

3.4.1 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä organisaatiosta median suuntaan käynnistyy hetkellä, jolloin organisaatio ottaa yhteyttä tapahtuman osapuoliin, aloittaa tapahtuneesta tiedottamisen ja osallistuu kommentoiden julkiseen keskusteluun (Lehtonen 2009, 137). Täytyy myös muistaa, että organisaation kriisiviestintä kilpailee muiden tietolähteiden ja niiden tarjoamien vaihtoehtoisten totuuksien kanssa. Viestinnän tuloksellisuus on riippuvainen tiedottamisen uskottavuudesta sekä yleisesti asiakkaiden tuntemasta luottamuk-

sesta organisaatiota kohtaan. On ehkä helpompaa käsitellä kriisiviestinnän toimintaa ajallisesti kuvion 3 avulla:



KUVIO 3. Kriisiviestintä aikajanalla. (Skoglund 2004).

Kuvion 3 mukaisesti ensimmäisen tunnin aikana pyritään varmistamaan paikalla olevien ihmisten turvallisuus ottamalla yhteys paikallisiin viranomaisiin. Merkittävää on myös huomata, että sisäinen tiedote lähetettävä ja sisäinen viestintä on käynnistettävä ennen ulkoisia osapuolia varmistuakseen siitä, että jokainen organisaatiossa tietää mitä on tapahtunut ja osaa tarvittaessa kertoa siitä totuudenmukaisesti. Kun tapahtumasta on kulunut melkein vuorokausi, tilanteen kehittymistä seurataan edelleen ja vastataan mahdollisten median edustajien yhteydenottoihin tapahtuneesta. Parin päivän kuluttua laaditaan virallinen tiedote medioille, myöhemmin voidaan pitää henkilöstön kesken palaveri siitä, miten toiminnassa onnistuttiin ja olisiko jotain voitu tehdä paremmin. Osana kriisiviestintäsuunnitelman liitettä, annan esimerkkipohjan kriisitiedotteesta, jota voidaan tuon aikajanan mukaisesti käyttää tiedottamisen välineenä medioille.

Kriisitilanne voidaan jakaa viestinnällisesti kolmeen eri toimenpiteitä vaativaan vaiheeseen: varautuminen, tilanteessa toiminta ja sen jälkihoito. Varautumisen vaihetta on käsitelty jo tässä tutkimuksessa edeltävissä kappaleissa. Itse kriisitilanteessa toiminta on osittain esitetty aikajanan muodossa. Tilanteen tapahtuessa otetaan käyttöön kriisiviestintäsuunnitelma ja toimitaan sen ohjeiden mukaisesti. Tärkeää on myös saada toiminta pyörimään järjestelmällisesti heti alusta alkaen välttääkseen sekaannuksia ja monenlaista tietoa tapahtumapaikalta. Viestinnän johtajan tulisi olla tapahtumapai-

kalla sekä tärkeimmissä kriisitilannetta käsittelevissä tapaamisissa ja julkiannoissa. On tilanteen johtajan vastuulla, että myös sisäinen viestintä tilanteessa toimii, ja koko henkilökunta on tietoinen toimintatavoista. Tiedottaminen ja median kanssa toiminta tulisi olla ohjeiden mukaisesti viestinnästä vastaavan harteilla, ja sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille ja sponsoreille, ilmoitetaan tapahtuneesta heti sisäisen tiedotteen jälkeen. Kriisin hälvennettyä aloitetaan organisaatiossa jälkihoito. Tämä tarkoittaa lähinnä oman toiminnan arvioimista, miten toimintaa olisi voinut tehostaa tai tehdä paremmin ja lopuksi yhteenvedon tekemistä tilanteesta sidosryhmille. (Huhtala & Hakala 2009, 169–171.)

Viestintätilanteet kriisin kehittyessä voidaan hoitaa käytännössä tehostamalla sitä ja kiinnittämällä siihen huomiota normaalia enemmän. Juholin (2009, 300) painottaa, että parhaiten kriisistä selvitään, kun toiminta on etukäteen suunniteltua ja toimintamallit on omaksuttu luonteviksi. Peruseriaatteena kriisissä viestimisessä on nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Median toimintatavat sekä tiedottamisen yleiset vaatimukset on oltava hallussa, lisäksi sosiaalisen median aikakautena on myös tärkeää olla aloitteellinen ja yrittää ennakoita viestintätilanteita. (Kainuu 2008.) On myös tärkeää yrittää tilanteen hektisyydestä huolimatta seurata median uutisointia – sitä kautta pystytään korjaamaan vääriä tietoja ja täyttämään informaatiovajetta (Huhtala & Hakala 2009, 155). Nopeasti muuttuvan tilanteen käsittelyä helpottaa valmiiksi tehdyt ja harjoitellut suunnitelmat, mitkä viedään ammattitaitoisesti läpi. Tilanteesta selvitäkseen on osoitettava tiettyä inhimillisyyttä ja vuorovaikutus osallisten kanssa on ensiarvoisen tärkeää: osallisille on annettava tieto tapahtuneesta ja mahdollisuus osallistua keskusteluun ja esittää kysymyksiä organisaation edustajilta. (Kainuu 2008.) Kriisiviestintää helpottamaan on hyvä määritellä organisaation sidosryhmät: nämä ryhmät ovat ennalta jaoteltuja ryhmiä, joille voidaan kohdennetusti jakaa tietoa seurasta ja otteluisista. Ensisijaisena sisäisenä sidosryhmänä pidetään yleensä omia työntekijöitä (Juholin 2009, 308) ja Jukureilla myös joukkue ja sen johto kuuluvat tähän ryhmään.

Viestinnän tarkoitus onkin kriisitilanteessa estää erilaisten virheellisten huhujen leviäminen sekä antaa oikea kuva tilanteesta ja tapahtumista. Jotteri seuralle elintärkeitä rahoittajia ja työntekijöitä menettäisi, on organisaation viestinnän oltava varmaa ja hyvin suunniteltua myös poikkeustilanteissa. Tokikaan kriisiä ei saada kriisiviestinnällä poistettua, mutta hyvällä viestinnällä sitä voidaan käyttää apuna ihmisten tiedonjonon sammuttamisessa ja tilanteen normalisoimisessa. Sillä voidaan myös luoda yhtei-

söllisyyden henkeä sekä turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta asiakkaiden keskuudessa. (Hiltunen & Koivisto 2014, 19.)

3.4.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Urheiluorganisaatiossa viestinnän johtajana toimivat usein toimitusjohtaja, vastuualueiden esimies sekä erillinen viestintätiimi. Heillä on oltava langat käsissään, myös markkinoinnin, viestinnän ja yleisen tiedottamisen alueelta. Apuna hänellä voi olla eri osa-alueiden vastuuhenkilöitä, kuten esimerkiksi häiriökäyttäytymisten kohdalla turvallisuuspäällikkö. Peruseriaatteena Kuutin (2008, 133) mukaan kriisitilanteessa on, että yksittäiset viranomaiset vastaavat oman toimialansa tiedottamisesta. Useimmiten organisaation toimitusjohtaja tai muu johtoportaan edustaja sekä toimialan vastuuhenkilö toimivat yhdessä. Heidän lisäksi yhtenä toimijana voi olla myös tiedottaja tai mediayhteyshenkilö. Haasteena ulkoisen viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa kriisitilanteen sattuessa on, miten ja mitä väyliä hyväksikäyttäen yleisölle pystytään takaamaan tarvitsemansa tiedon saanti.

Organisaation ulkoista uteliaisuutta sammuttamaan on yleensä koottava erillinen kriisiviestintäryhmä, joka ottaa tilanteen haltuun, on mediaan yhteydessä ja kertomassa tilanteesta. Ryhmään kuuluu yleensä vain sen verran ihmisiä kuin on välttämätöntä: johtaja, riittävät asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset (Karhu & Henriksson 2008, 50). Jos tällaista tiimiä tai yksittäistä henkilöä ei ole valittu, olennaisen tiedon jakaminen yleisölle voi jäädä vajavaiseksi. Asiakkaat, tavarantoimittajat ja muut asianomaiset kyselevät omilta yhteyshenkilöiltään tietoja tapahtuneesta, josta kenelläkään ei välttämättä ole tarkkaa faktatietoa (Hämäläinen & Maula 2004, 43). Tällöin yleisö ja muut asianomaiset yrittävät hakea tietoa muualta täyttääkseen vajauksen, jolloin koottu informaatio todennäköisesti sisältää epätarkkuuksia ja väärinkäsityksiä. Tiedon on siis oltava realistista ja ajankohtaista (Lehtonen 1999, 54; Hiltunen & Koivisto 2014, 14). Useimmissa organisaatioissa vastuu viestinnästä niin organisaation sisällä kuin sieltä ulospäinkin on toimitusjohtajan vastuulla (Juholin 2009, 292). Hämäläinen ja Maula (2004, 45) muistuttavat, että yleisö odottaa automaattisesti saavansa tietoa tapahtumista organisaation puolelta, sitä erikseen pyytämättä. Tämä lisää entisestään seuran ulkoisen viestinnän tärkeyttä ja sen arvoa markkinoinnin kannalta. Ulkoisen viestinnän on oltava varsinkin urheiluorganisaatiossa tuloksista tiedottaessa neutraalia ja toiminnan tulisi noudattaa reilua urheiluhenkeä (Hiltunen & Koivisto 2014, 10).

Sisäinen viestintä voidaan jakaa kahteen kanavaan: lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan toteuttaa viestintää sekä suoraan että välitettynä. Suoran viestinnän toimijoita ovat esimerkiksi seuran toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö sekä muu johtoporras, joukkueenjohto, työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamis- ja kommunikointipaikat sekä työtoverit. Tätä kaikkea kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi, koska vuorovaikutus on henkilöiden välillä siinä hetkessä. Tämän päivittäisviestinnän toimivuus on paljon kiinni työyhteisön tunnelmasta. Mitä rennompaa tunnelmaa on, sitä luontevampaa on jakaa tietoa ja kokemuksia, ottaa puheeksi kiinnostavia ja mieltä painavia asioita tai tuoda uusia ideoita esille. Ylimääräistä turhaa tietoa olisi hyvä kaikin keinoin torjua, ettei olennainen asia hukkuisi epäolennaiseen. Hyvä tietää – asiat voidaan sijoittaa esimerkiksi intranettiin, jota työntekijöiden tulisi seurata. (Juholin 2009, 112–113.) Suoria kaukokanavia ovat taas tiedotustilaisuudet, yhteistyökumppanit, kokoukset ja neuvottelut ja tässä projektissa talkoolaiset. Näissäkin tapahtuu kasvokkaisviestintää, vaikka se ei ole kovinkaan henkilökohtaista. Verkkoviestintä voi olla tässä ja nyt, mutta siinä ei kohdata kasvotusten. (Juholin 2009, 114.) Hyvänä muistutuksena Alaja (2000, 206) toteaa, että henkilökohtaista kanssakäyntiä ei kuitenkaan koskaan voida korvata sähköisellä viestinnällä.

Sisäisen viestinnän haasteena on se, miten saada asianomaiset toimijat, esimerkiksi tapahtumapaikalla toimivat henkilöt informoiduiksi tapahtuneesta kriisitilanteesta ennen mediaa. Yhtäkkisessä tilanteessa media sekä mahdolliset yhteistyökumppanit sekä yleisöt tahtovat tietää mahdollisimman paljon ja nopeasti. Tilanteessa informaatiota haetaan organisaation johdolta, tiedottajalta tai toisiin urheiluorganisaation ydinryhmään kuuluvilta henkilöiltä. Yleisö ja tiedotusvälineet olettavat kaikkien tietävän tapahtuneesta kaiken mahdollisen, pienintä yksityiskohtaa myöden. Tällöin ei ole varaa kertoa olevansa tietämätön tapahtuneesta vaaratilanteesta tai onnettomuudesta. (Lehtonen 1999, 57.) Hyvin järjesteltynä sisäinen viestintä välittyy myös ulospäin, kun tapahtumien kulkua osaavat selittää muutkin kuin ylin johto (Hämäläinen & Maula 2004, 43). Sisäisen viestinnän suunnittelussa kannattaa huomioida, että siihen voi myös vaikuttaa työympäristön ulkopuoliset toimijat, esimerkiksi yhteistyökumppanit, kollegat, asiakkaat ja joukkoviestimet. Jos seuran sisäinen viestintä ei toimi tai on salailevaa, ulkopuoliset tahot voivat nousta liian isoon asemaan eivätkä seuraukset ole mieluisia. Yhteistyötä ja tiedonvaihtoa voi hankaloittaa se, että päätöksenteko tapahtuu oman valvonnan ulkopuolella. (Juholin 2006, 157–160.) Ulkoisella viestinnällä eli

mediaviestinnällä on myös suora ja vahva yhteys organisaation sisäiseen viestintään. Monet yritysjohtajat ja viestinnästä vastaavat ovat yllättyneet myönteisesti, kun lehdessä julkaistu yritystä koskeva juttu on alkanut elää oman henkilöstön keskuudessa ja synnyttänyt intoa ja ylpeyttä omasta työpaikasta. Asetelma toimii kuitenkin myös vastakkaiseen suuntaan: silloin, kun organisaatio on kyseenalaisessa yhteydessä tullut julkisuuteen mediassa, työmotivaatio voi olla monilla uhattuna. (Forssell & Laurila 2007, 65.)

On tärkeää yrittää luoda organisaatiossa avoin ilmapiiri, jossa viestintä kulkee niin sisällä kuin myös ulospäin medialle ja yleisöille. Hiljainen ja räjähdysherkkä ilmapiiri seuran sisällä voi joissain työryhmissä kulminoitua kriisitilanteessa yksityisten henkilöiden kautta ja luoda pahimmillaan jopa mainekriisin (Korpiola 2011, 64). Näin siis kriisitilanteen sattuessa organisaatio, jonka viestintäkulttuuri jo ennestään on avoin, oma-aloitteinen ja aktiivinen, ei tarvitse yhtä ihmistä julkisuuteen vaan viestii kokonaisuutena ryhmänä tukien toinen toistaan. (Henriksson & Karhu 2002, 29.) On myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeä asia jakaa tietoa henkilöstölle mahdollisimman laajasti samalla muistuttaen henkilökuntaa seuraamaan tapahtuvaa tilannetta ja kehitystä (Hiltunen & Koivisto 2014, 21). Lisäksi, jos joku kriisi sattuisi organisaatiossa tapahtumaan, seuran johto ei ehdi keskittymään muuhun kuin sen hoitamiseen kunnolla. Tällöin on ehdottoman tärkeää, että työntekijät pystyvät luottamaan toisiinsa täydellisesti ja osaavat toimia ilman sen suurempaa valvontaa. Hiltunen ja Koivisto (2014, 13) myös muistuttavat, että roolijako tällaisissa tilanteissa on oltava etukäteen selvitetty: on perusteltua, että joukkueen pelaajien vaihdoksista ja uusista pelaajista tiedottaa urheilujohtaja ja erilaisista tapahtumista johtoportaan toimitusjohtaja.

Ulkoista viestintää suunniteltaessa on myös tärkeä määritellä organisaation sidosryhmät. Sidoryhmillä tarkoitetaan organisaation toimintaan jotenkin kytkeytyneitä kohderyhmiä ja tahoja, joille viestiminen erilaisissa tilanteissa olisi suotavaa (Juholin 2009, 307). Jukurien ulkoisista sidoryhmistä merkittävimpiä ovat vapaaehtoinen henkilöstö ja seuran lähimmät yhteistyökumppanit. Toisena ryhmänä pidetään useissa määrittelyissä asiakkaita ja yleisöjä, muita yhteistyökumppaneita sekä sponsoreita, viranomaisia ja joukkoviestimiä. Sidoryhmien analysointi ja jakaminen helpottavat viestinvastuiden jakamista organisaatiossa: yhteistyökumppaneiden ja sponsorien kanssa viestinnän hoitaa markkinointipäällikkö, johto taas hoitaa yhteydenpidon mediaan ja viranomaisiin. (Juholin 2009, 88–90.) Sisäisiä sidoryhmiä ovat nimensä mu-

kaisesti organisaation sisällä olevat henkilöt. Näihin lukeutuvat organisaation hallitus ja muu johtoporras, markkinointi- ja viestintähenkilöstö, joukkueenjohto sekä pelaajat ja palkalliset ravintolatyöntekijät. Kriisitilanteessa on tärkeää, että nämä edellä mainitut tahot saavat tiedon ennen ulkoisia kohderyhmiä, että hekin ovat ajan tasalla tapahtuneesta ja osaavat antaa oikeellista tietoa asiakkaille ja medialle.

3.5 Julkisuuden rakenne

Kriisitilanteen sattuessa organisaation asiantuntijat joutuvat selvittämään yleisölle tapahtumaan liittyviä prosesseja ja siihen johtaneiden tapahtumien teknistä kulkua, kun puolestaan media tahtoo etsiä kriisiin syyllisen (Lehtonen 1999, 58). Erityisesti keltaisen lehdistön myynti tehdään melkein pelkästään lööpeillä sekä kohu-uutisilla. Tiedotusvälineiden kannalta yritysten ja muiden toimijoiden kriisit sekä muut merkittävät poikkeustilanteet ovat uutisarvoltaan keskeisiä (Forssell & Laurila 2007, 158). Kriisit aiheuttavat myös monesti eräänlaisen lumipallovaikutuksen, jolloin yksi tapahtuma kiinnittää niin paljon huomiota, että esiin nousee sen lisäksi myös epäolennaisia asioita organisaation toiminnasta.



KUVIO 4. Julkisuus ja sen toimijat (Kuutti 2008, 9).

Julkisuus muodostuu kaikkien kuviossa 4 esitettyjen toimijoiden vuorovaikutuksesta. Organisaatio jakaa faktatietoja medialle sekä yleisölle, jotka tekevät niistä omat tulkinsa. Organisaatio jakaa tietoa myös median suuntaan ja seuraa sen reaktioita annettuun tietoon. Median kautta yhä suurempi yleisö on tietoinen organisaation tiedottamisesta. Kuten kuvioista voi tulkita, organisaatio, media ja suuri yleisö elävät eräänlaisessa symbioosissa keskenään – jokainen taho hyödyttää jollain tavalla toisen toimintaa ja kiinnittää mielenkiinnon. Tietoa liikkuu myös molempiin suuntiin, minkään

kuviassa esiintyvän tahon toiminta ei ole yksipuolista. Tieto, palaute, kehittämissuhteet, toiveet ja kontaktit ovat kuviassa avainasemassa ja pyörittävät näin julkista tiedotustoimintaa organisaation ympärillä. On kuitenkin muistettava, että kuviassa on myös vaaran paikkoja. Mediakäsittelyn sävy on paljolti riippuvainen organisaation omasta toiminnasta: useinkaan uutisointi tilanteessa ei ole kielteistä, jos kriisitilanne ei ole organisaation itsensä aiheuttama. Voitaisiin sanoa, että organisaation joutuminen onnettomuuteen ei automaattisesti johda tapahtuman kielteiseen käsittelyyn, päinvastoin. Jos esimerkiksi tapahtumaorganisaation todetaan käynnistäneen pelastustoimet nopeasti ja minimoineen näin onnettomuuden seuraukset, julkisuus voi olla jopa positiivista. (Kuutti 2008, 98.)

Henriksson ja Karhu (2002, 11) tiivistävät median toimintatavan lauseeseen: ”Osa heistä aiheutti itse toiminnallaan kriisin, toisten kohdalla kävi niin, että laajempi tapahtumasarja tai asiakokonaisuus sai heidän kasvonsa”. Lauseessa tiivistyy ajatus, että uutisiin on pakko saada ihminen, joka voidaan yhdistää tapahtuneeseen. Nykypäivän media siis elää erinäköisistä kohuista ja kriiseistä, joille kaikille on etsitty kasvot. Henkilö, jota voidaan aiheesta haastatella, josta voidaan julkaista kuvia ja johon syytökset kohdistuvat. Joskus nämä kasvot voivat olla jopa kaukaakin aiheeseen liitettyjä. Joku kuitenkin löydetään ja tuodaan tapauksen käsittelyssä julkisuuteen. Tällaisissa tilanteissa organisaation toiminta tietysti kärsii, kun median eteen asetettu henkilö saattaa joutua kielteiseen pyörykseen (Lehtonen 1999, 12). Julkisuus mediassa on - kuten Kuutti (2008, 16) kommentoi - hyvin arvaamatonta, joten julkisuuteen voi pääsemisen lisäksi myös joutua. Kriisistä parhaiten selviävät yleisimmin henkilöt, jotka osaavat pysyä rauhallisina ja toimia sekä ajatella nopeasti ja ennakoivasti. Tiedotettaessa kriisistä on myös hyvä pysyä neutraalina eikä ottaa niinkään kantaa tapahtuneeseen värikkäin sanakäantein: tiedotettaessa tulisi puhua niin kuin normaalistikin, ettei tulisi salailun vaikutelmaa. (Howard 1982, 252.)

3.6 Julkisuuskuvan hallinta kriisitilanteessa

Hallitakseen julkisuuspeliä eri medioissa, organisaation on itse huolehdittava siitä, että tiedottaminen ja muu viestintä medioille kulkee asiantuntevien tahojen kautta. Luostarinen (1998, 190–192) määrittelee mediajulkisuudella olevan ainakin kolme erillistä lähtökohtaa: julkisuuteen pääsy, lähtevän sanoman kontrolli ja vaikutus. Ensimmäisenä organisaatio etsii oikeaa kanavaa ja tilaisuutta jakaa ja välittää tietoa mediassa.

Toisena näkökulmana tarkastetaan kaikkea organisaatiosta yleisöille lähtevää informaatiota, jolloin voidaan estää kenenkään haitalliset kommentit. Kolmanneksi yrittään vaikuttaa median edustajiin ja kilpaileviin organisaatioihin positiivisesti vahvistamalla omaa asemaansa julkisuudessa. (Åberg 2000, 159.)

Tärkeää on myös edellä mainittujen näkökulmien takia määritellä se, kuka saa antaa lausuntoja seuran toiminnasta tai esimerkiksi ottelutapahtumista ja joukkueen ilmapii-ristä (Forsgård & Frey 2010, 117). Organisaatiot voivat suurilta osin vaikuttaa omaan julkisuuskuvaansa ja päättää siitä itsenäisesti vain sisäisen ja ulkoisen viestintänsä kautta. Kyse on tällöin organisaation itsensä hallitsemista viestintävälineistä kuten tiedotus- ja asiakaslehdistä ja omista verkkosivuista. (Kuutti 2008, 20.) Jos esimerkiksi jäähallilla tapahtuisi jokin onnettomuus, siitä tiedottaa oman organisaation lisäksi myös viranomaistahot. Viranomaistiedotteen rinnalle voi omaan julkisuuskuvaansa vaikuttaa antamalla oma lausuntonsa. Urheiluseuroissa, niin isoissa kuin pienissäkin, tällaiset viestintäväylät voisivat olla esimerkiksi erilaiset uutiskirjeet ja pienet haastattelunannot medioissa, joissa joku organisaatiossa toimiva ja tapahtumaan osallistunut taho kertoo pelaajista, joukkueista, antaa yleistä infoa tapahtumasta ja tapahtumaa järjestävästä organisaatiosta. Usein urheiluorganisaatioilla on myös omat nettisivunsa, joilta voi etsiä informaatiota otteluita ja joukkueita koskien. Nämä samaiset sivut voivat toimia niin normaalioloissa kuin poikkeustilanteiden sattuessa erinomaisena tiedonvälityskaistana.

Lähtökohtaisesti mediakäsittelyn sävyyn vaikuttaa pitkälti tapa, jolla organisaation ongelmatilanne on tullut median tietoon (Kuutti 2008, 99). Henriksson ja Karhu (2002, 19) toteavat kuitenkin sen, että on tärkeää myös tietää milloin olla kommentoimatta ihan kaikkea mitä median edustajat uskaltavat kysyä, kaikkein pienimpiä ongelmatilanteita ei tarvitse tiedottaa sen suuremmin jos ne on onnistuttu hoitamaan vähin äänin. Korpiolan (2011, 71) mukaan on myös osattava olla miettimättä liikaa esiintymistään tai kyseenalaista uutista organisaatiostaan – uutiset tulevat ja menevät.

Pahin mahdollinen toimintatapa kriisin tullessa on yrittää salailia sitä. Tiedottamista medialle ei tapahdu, mutta jotain tiedetään silti tapahtuneen. Tällöin median edustajat saavat tietonsa toissijaisten lähteiden kautta ja perimmäisen kriisin lisäksi on selvitettävä medialta asian salailu ja epärehellisyydestä syyttäminen. (Hiltunen & Koivisto 2014, 19.) Pohjimmiltaan näiden tilanteiden hallinnassa on kuitenkin paljolti kyse

siitä, miten hyvin viestintä järjestellään, miten nopeaa toiminta on ja miten hyvin sitä johdetaan (Lehtonen 1999, 49). Viestinnällisesti parhaiten hoidettuja kriisitilanteita ovatkin sellaiset tapaukset, joista media ei saa koskaan tietää tai joissa tilanne on hoidettu niin hyvin, ettei se anna aihetta uutisointiin (Forssell & Laurila 2007, 152). Kyse ei ole asioiden salailusta, vaan sen hoitamisesta huomiota herättämättä. Tapahtumaa tai tilaisuutta järjestävän osapuolen viestintätaidot vaikuttavat siis merkittävästi sen julkisuuskuvan luomiseen sekä median edustajien kanssa toimeen tulemiseen. Yleisesti organisaation viestintätyylin ollessa avoin, rehellinen sekä halukas tiedottamaan asioistaan myös media käsittelee tahoja ”hellemmin”. On kuitenkin myös hyvä välttää turhaa informaation jakoa, jolloin kiinnostus katoaa ja mahdollisesti asiakkaita alkaa myös ärsyttää merkityksettömien ja ehkä jopa turhien uutiskirjeiden ja muun tiedotuksen kohteena oleminen. (Craig ym. 2006, 171.)

Oli kyseessä sitten valtakunnallinen tai paikallinen tiedotustilaisuus, uutiskirje tai haastattelu lehteen, työntekijät sekä yleisöt ovat oikeutettuja saamaan tietoa suoraan ylimmältä johdolta. Saman tiedon voisi antaa kuka tahansa rivityöntekijä - jos sisäinen viestintä on hoidettu organisaatiossa hyvin - mutta kuitenkin johdon aktiivisuus osoittaa yleisöille tietynlaista luotettavuutta sekä rehellisyyttä. (Hämäläinen & Maula 2004, 64.)

Yhtenä julkisuuteen rakentuvan kuvan hallintakeinona seura voi systemaattisesti suunnitella miten voisivat luoda seuralleen positiivista mielikuvaa ja pohjaa yleisön silmissä. Muun muassa maine ja imago ovat tällaisia termejä, joita kuulee usein käytettävän asiasta puhuttaessa. Imagolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä kuvaa asiakkaiden silmissä mitä seura on suunnitelmallisesti rakentanut, lisättynä ihmisten omiin muodostamiinsa mielikuviin organisaatiosta. Imagolla käsitetäänkin useasti visuaalisuuteen liittyviä huomioita. Maineella taas käsitetään enemmänkin ihmisille muodostuvaa käsitystä seurasta sanojen ja tekojen kautta. Hyvä maine onkin organisaation turva, jos negatiivisia huhuja alkaa kiertää sen ympärillä. Positiivinen mielikuva seurasta vaikuttaa väistämättä yleisön ja yhteistyökumppaneiden kiinnostukseen joukkuetta kohtaan ja sitä kautta auttaa organisaatiota pärjäämään. (Juholin 2009, 185–188.) Imagon ja maineen eroksi voisi sanoa Aulan ja Heinosen (2002, 61) mukaan olevan se, että visuaalisuuteen painottuva imago voidaan luoda, mutta sanoihin ja tekoihin nojaava maine on ansaittava suunnitelmallisella viestinnällä ja toiminnalla. Maineen ansaitsemisessa on kuitenkin oltava tarkkana, että sanat ja teot vastaavat todella toisi-

aan. Hallinnassa onkin kyse juuri tämän tasapainon pitämisestä: ihanteellisessa tilanteessa seura on aktiivisesti esillä medioissa ja myös tekee paljon asioita organisaation-
sa ja seuransa hyväksi. (Juholin 2009, 190.)

3.7 Urheilumedian muutos

Alaja (2000, 178) kertoo kirjassaan *Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja* siitä, miten nykypäivänä kansainvälinen ja jopa kansallinen urheilutarjonta on jo niin monipuolinen, että kilpailu katsojista on tiukkaa taistelua. Takuuvarma keino saada julkisuutta ja katsojia on yksinkertaisesti menestyä joukkueena ja saada siten positiivista mainosta medioihin. On fakta, että voittava joukkue kerää enemmän katsojia ja kiinnostusta osakseen. Tiedotusvälineiden monipuolistuessa tilankäyttö ja huomio yhdelle uutisotsikolle ovat lähestulkoon mahdotonta järjestää nykypäivän tietotulvan edessä. Kun 1960-luvulla eräiden lajien tapahtumakulku esiteltiin melkeinpä minuutin tarkkuudella, nykypäivänä keskitytään lähinnä tulosten ja kohokohtien kertomiseen (Itkonen, Ilmanen, Matikainen & Jaskari 2008, 11). Seppäsen ja Väliiverrosen (2012, 41) mukaan urheiluseurat ovat yhä enemmän riippuvaisia median huomiosta ja mainostiloista. Seurat eivät voi oikeastaan tehdä muuta kuin mukautua median muutoksien mukana. Jotta organisaatiossa osattaisiin välttää ja hallita julkisuuden tuomia riskejä paremmin, on henkilöstön ymmärrettävä median muutos yhteisöllisempään suuntaan (Forsgård & Frey 2010, 117). Urheilukulttuuri on Suomessa, niin kuin muuallakin maailmassa, ottanut yhä enemmän viihteellistä asemaa mediakentällä kuin aikaisemmin. Tämä lisää tietysti urheilun kaupallistumista ja johtaa isojen rahojen liikkumiseen jopa suhteellisen pienissä urheiluorganisaatioissa. Urheilu ei ole enää ainoastaan urheilijoiden suoritusten seuraamista, vaan liiketoimintaa, jota tukemaan on kehitettävä entistä enemmän oheistuotteita ja – tapahtumia pystyäkseen toimimaan kannattavana yrityksenä. Tämä taas on johtanut siihen, että urheilu ja urheiluseuratoiminta ovat kasvaneet Suomessa yhdeksi isoimmista kansanliikkeistä työllistäen ihmisiä monella eri toimialalla. (Alaja 2000, 26–27.) Mark Fidelmanin (2014) kirjoittamassa artikkelissa kirjoittaja spekuloi urheilun maailman muuttumista samansuuntaisesti: raha liikkuu yhteistyökumppanien, sponsorien sekä fanien keskuudessa entistä ripeämmin. Fidelman myös toteaa, että tulevaisuudessa urheiluseurat ovat enemmänkin yhtenäisiä verkostoja keskenään kuin kilpailijoita, vaikka sitä eri seurat tietenkin tulevat aina olemaan.

Nykyaikaisessa yhteiskunnassa media on läsnä suurimman osan ajasta: puhelimissa ja muissa kannettavissa päätelaitteissa on jatkuvasti saatavilla tietoa ja erilaisia uutisia paikasta riippumatta (Wiio 2006, 40). Tietotulvan lisäksi nykypäiväinen media on yhä enemmän ja enemmän vuorovaikutteista, ja tällöin puhutaan sosiaalisesta mediasta. Janne Matikaisen (2008, 38) mukaan median käyttäjät ovat samaan aikaan myös sen sisällöntuottajia osallistuessaan ja kommentoidessaan esimerkiksi uutisotsikoita tai tapahtumia. Kaikenmoisia kommentteja ja negatiivista palautetta ei kuitenkaan kannata ottaa kovin tosissaan, koska anonyymisti on helppo moittia (Hiltunen & Koivisto 2014, 28). Sosiaalinen media onkin ihmisten keskuudessa jo tavanomainen termi, mikä tarkoittaa laajasti netinkäytön uusinta vaihetta, sosiaalista ja aktiivista sisällöntuotamista (Suominen 2013, 13). Korteso (2014, 28) lisää vielä sosiaalisen median tunnusmerkeiksi viestien hetkellisyyden sekä vuorovaikutteisuuden: media ei ole enää eri toimijoiden yksipuolista toimintaa, vaan lukijat voivat ottaa osaa keskusteluun.

Lienee selvää, että toiseksi korkeimmalla sarjatasolla pelaavaa joukkuetta tukemassa on suuri taustajoukko eri alojen toimijoita – niin yhteistyökumppaneina kuin sponsoreinakin. Urheilujoukkueen viestiminen medioissa on keskeisesti riippuvainen eri tiedotusvälineiden toimittajista, ja suurin houkutin kirjoittaa esimerkiksi yksittäisestä ottelusta on joukkueen menestys. Jos joukkue menestyy, se saa automaattisesti lisää positiivista huomiota ja näkyvyyttä sekä houkuttelee uusia sponsoreita tukemaan toimintaa. Sponsorina toimiminen menestyvän joukkueen kaukalon laidoissa ja peliasuissa kiinnostaa mainospaikkojen ostajia siinä mielessä, että heidän mainoksensa näkyvät myös uutisotsikoissa ja televisiossa, eikä pelkästään yleisölle paikan päällä. Näin sponsori saa lisänäkyvyyttä myös seuran omassa mainonnassa.

Media onkin lisääntyvässä määrin kallistumassa tukemaan kaupallista toimintaa (Itkonen, Ilmanen, Matikainen & Jaskari 2008, 14). Tätä muuttuvaa tilannetta kuvaa hyvin myös se, että erilaiset tv-sopimukset ja yksinoikeudet näyttää otteluita ovat kallistuneet niin paljon, että enää pääsarjankaan otteluita ei näe ilmaiskanavilta, vaan ne ovat maksullisten kanavien antia. Ennemmin urheiluseurojen suurin tulojen lähde oli maksavat asiakkaat ja heidän käyttämänsä varallisuus pääsylippuihin sekä oheistuotteisiin. Nykypäivänä tilanne on kuitenkin toinen, sillä melko moni kansallinen seura olisi nopeasti talousvaikeuksissa ilman juuri näitä televisiokanavien maksamia lähetysoikeuksia. (Seppänen & Väliaverron 2012, 41.) Kun näkyvyys ilmaiskanavilla - joita ihmiset suurimmaksi osaksi seuraavat - katoaa, se vaikuttaa olennaisesti myös yhteistyö-

kumppaneiden sekä sponsoreiden innokkuuteen lähteä tukemaan urheiluseuraa. (Etu-rivi 2014.) Tämä johtaa siihen, että myös alempien sarjojen saama huomio vähentyy koko ajan. Vaarana tulevaisuudessa voi olla myös se, että kansallisten ja kansainvälisten urheilulajien katsojakunta jakautuu heidän maksukykyjensä mukaan (Matikainen 2011, 132). Urheilutapahtumien taltiointioikeuksista käydään tiukkaa kädenvääntöä, mutta kuitenkin periaatteessa urheilutapahtuma on kaikille näkyvillä: suurimmalla osalla katsojakunnasta on jo toiminnassa erilaisia viestimiä, joiden avulla tapahtuman kulkua voidaan videoida, kuvata ja ladata verkkoon kaikkien nähtäväksi. (Forsgård & Frey 2010, 126–127.) Elektronisten laitteiden kautta otteluiden seuraaminen ei kuitenkaan ikinä tule täysin vastaamaan fyysistä kokemusta ja paikalla oloa.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, MENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä opinnäytetyössäni on tutkia paikallisen jääkiekko-organisaation kriisiviestintää, kartoittaa sen lähtötilanne sekä etsiä mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimukseni erityisen tarkastelun kohteena oli urheiluseuran viestintä organisaation sisällä kuin myös sieltä ulospäin ulkopuolisille toimijoille, kuten joukkoviestinten edustajille.

Osatuotoksena opinnäytetyöstäni organisaatio saa kirjallisen kriisiviestintäsuunnitelman. Rajasin opinnäytetyöni tutkimuskohteen käsittelemään organisaation viestintää keskittämällä sitä seuran toimintaan ja kriiseistä viestimiseen. Harjoittelujaksoni alkaessa tammikuussa kyseisen organisaation kanssa sovimme, että kirjoitan myös opinnäytetyöni heille. Aihe rajautui keskustelujen jälkeen melko luontevasti kriisiviestintän tutkimiseen ja suunnitelman kirjoittamiseen, koska itseäni kiinnostaa turvallisuusasiat ja olin jo kirjoittanut teoriapohjan valmiiksi koskien tapahtumaorganisaatioiden kriisiviestintää. Liigaan nousua ajatellen seuralla olisi jo viestintäsuunnitelma silloin valmiina omaksuttavaksi ja otettavaksi käyttöön tarpeen vaatiessa. Tavoitteenani tällä tutkimuksella oli tutkia Jukurien kriisiviestintää ja kehittää siihen kriisiviestintäsuunnitelma antaen näin ratkaisujen avaimia mahdollisiin kriisitilanteisiin. Viestinnän selkeyttäminen on myös yksi pohdintojen aihe, sillä onnistunutta kriisiviestintää on vaikea toteuttaa, jos seuran arkiviestinnässä on jotain korjattavaa.

Opinnäytetyön rajaaminen tuotti aluksi hankaluuksia. Aihetta olisi voinut laajentaa vaikka miten paljon, mutta tutkimukseni tuli toimeksiantajien pyynnöistä painottua enemmän kriisiviestintään osa-alueena. Viestintä yleisesti, yhtä lailla kuin kriisin aikoina, on tärkeää olla suunnitelmallista. Tutkimukseni eteni teorian kokoamisesta haastattelujen sekä havaintojen kautta analyyseihin sekä opinnäytetyöstä produktiona syntyvän kriisiviestintäsuunnitelman tekemiseen. Itse produktio tuottaminen oli alkuun hieman haastavaa, koska mitään selkeää mallipohjaa ei suunnitelmalle löytynyt. Keräsin kuitenkin eri lähteistä koostuvan pohjan tämän viestintäsuunnitelmani tueksi ja avuksi jota hyväksikäyttäen pystyin jäsentämään itselleni tarvittavat tiedot ja otsikoinnit viestintäsuunnitelmaan. Hyvänä apuna käytin myös organisaation omaa turvallisuussuunnitelmaa, josta sain viestintään liittyviä apuja. Tutkimukseeni valitsin kolme haastateltavaa, jotka kaikki liittyivät hyvinkin olennaisesti Jukurien organisaation toimintaan ja ottelutapahtumien läpivientiin: toimitusjohtajan, turvallisuuspäällikön sekä yhden Jukurien viestintätiimin jäsenen. Mieleeni tuli vielä haastattelut jo tehtyäni, että olisin voinut ottaa vielä haastateltavakseni jonkun järjestyksenvalvontaryhmään kuuluvista henkilöistä täydentääkseni tietojani koko organisaation tiedonkulun käsittämiseksi ja saadakseni siitä lisää mielipiteitä. Tulin kuitenkin tulokseen, että en lähde enää tekemään lisähaastatteluja. Tämänkaltaista harkinnanvaraista otantaa perustelin vielä lisää tutkimusmenetelmien ohella. Lisäksi pohdin, että turvallisuuspäällikkö osaisi varmasti vastata kaikkiin kysymyksiin koskien myös järjestyksenvalvojien – hänen alaistensa – toiminnasta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus urheiluseuran kriisiviestinnästä. Tutkimukselle ominaista ovat aineiston tekstimuodot, erilaiset aineistonkeruumenetelmät, kerronnallisuus sekä melko pieni otanta tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 15). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 161) kuitenkin painottavat, että tutkimuksesta on saatava mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kattava, vaikka otanta olisikin pieni. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää koko ajan työtä tehdessään ja analysoidessaan. Tutkimuksen aikana on huomattavissa tietynlaisia kerronnallisuutta työn edetessä, jota lukijan on helppo seurata: aineistot, analyysit ja tulkinnat koostavat eräänlaisen elämänkaaren tutkimukselle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan sanoa olevan tarpeeksi aineistoa siinä vaiheessa, kun tutkija katsoo

sen kattavan tutkimusongelman ja ratkaisut siihen, tavallaan saattaen tarinansa loppuun. (Mt, 16, 165.) Alasuutari (2007, 84) painottaa myös aineiston mahdollisimman tarkkaa ja kattavaa aineistonkeruuta sekä analyysia, sillä erilaisia hypoteeseja tulee kvalitatiivisessa tutkimuksessa välttää. Tutkijan ei tule sekoittaa liikaa omia mielipiteitään, asenteitaan, arvojaan tai uskomuksiaan tutkimuskohdetta vastaan, tutkimuksen tulisi pysyä puolueettomana (Eskola & Suoranta 1998, 19).

Opinnäytetyöhöni kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi produktiivinen osa-alue, jonka tuloksena Jukurien organisaatiolle tuotetaan kriisiviestintäsuunnitelma. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä täytyy löytyä sen termin täyttämiseksi yhdistelmä ammatillista taitoa, teoriaa, erilaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä viestintää (Vilkkä 2010). Suunnitelmaosuudessa hyödynnän tämän teoriapohjan tieteellistä osuutta avatessani suunnitelman termistöä. Käytän hyväkseni myös haastatteluista saatuja kommentteja ja ehdotuksia.

Hyödynnän tutkimuksessani myös eri aineistonkeruumenetelmien yhdistelmää, eli triangulaatiota. Menetelmien yhdistämisestä voidaan käyttää silloin, kun yhdellä irrallisella tutkimusmenetelmällä on hankala tuottaa tutkittavasta aiheesta tarpeeksi laajaa kuvausta. Triangulaatiolla voidaan myös paikata aukkoja joita yksittäinen tutkimusmenetelmä voi jättää tutkimukseen. Tarkalleen ottaen käytän työssäni menetelmätriangulaation menetelmää. Tutkin kohdettani siis muutamalla erilaisella tutkimusmenetelmällä, ja koostin niistä yhtenäisen tulkinnan. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus on syntynyt käyttämällä niin omia havaintojani harjoittelujakson ajalta, haastatteluilla ja niiden analyyseillä sekä tutkimuskirjallisuuden avulla.

Tutkimusmenetelmänä haastattelun suurimpia etuja on sen joustavuus (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 205). Nykyään haastattelut yhtenä aineistonkeruumenetelmänä ovat myös muuntautuneet jäykistä ja ohjeiden orjallisesta seuraamisesta enemmänkin keskustelunomaisiksi tilanteiksi, joissa ennalta suunnitelluista kysymyksistä voidaan tarvittaessa poiketa (Eskola & Suoranta 1998, 86). Näin voin itse suunnitella ja päättää mihin suuntaan haastateltavaa kysymyksilläni ohjaan. Pääsin myös mahdollisimman lähelle aiheitani ja saan tarkkaa tietoa tutkimustani varten. Haastattelua suunnitellesani minun täytyi päättää, mitä haastattelumenetelmää käyttäisin. Parhaiten mielestäni pääsisin aiheeseeni käyttämällä teemahaastattelua. Teemahaastatteluissa olennaista on

se, että aihealue on sekä haastattelijalle että haastateltavalle etukäteen tiedossa. Tässä tapauksessa keskeisimpänä teemana haastattelussa toimi urheiluorganisaation kriisiviestintä. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, joten voin tarvittaessa joustaa kysymyksissäni ja rajauksessani haastattelua tehdessäni, ja näin sain mahdollisimman laajan ja kattavan aineistopohjan. (Hirsjärvi & Remes & Sajaavaara 1997, 208.) En myöskään halunnut tehdä ryhmähaastattelua, koska halusin saada kaikilta osapuolilta, niin päättävältä kuin suorittavaltakin tasolta näkemykset toiminnasta erikseen. Lisäksi yksilöteemahaastatteluissa haastateltava puhuu usein myös avoimemmin ja kertoo aiheesta laajemmin kuin ryhmänä tehtävässä haastattelussa. (Juholin 2009, 361.) Näin sain laajan käsityksen Jukurien viestinnästä ja turvallisuuspuolen asioista. Minusta myös haastattelut olivat paljon tuottoisampi tapa kerätä aineistoja organisaatiosta kuin esimerkiksi lomakekyselyt käsittelemäni aiheen laajuuden takia.

Tekemissäni teemahaastatteluissa sovellan myös harkinnanvaraisen otannan periaatetta: haastatteluissa laatu on tärkeämmässä asemassa kuin määrä. Henkilöitä, joita haastattelin, ei ole valittu satunnaisesti Jukurien organisaatiosta, vaan mietin henkilöt, joilla olisi eniten tietoa käsittelemästäni aiheesta. Näin saisin myös kolmen henkilön haastattelulla tehokkaasti teoriapohjaa tutkimukseni eteenpäin viemiseksi. Haastatteluiden analyysit on kuitenkin tehtävä tarkemmin kuin isommalla haastattelumäärällä. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Haastatteleman kolme henkilöä, jotka kaikki toimivat erilaisissa tehtävissä muodostavat hyvän tarkastelupaikan opinnäytetyöhöni viestinnällisistä syistä. Näin sain kolme eri näkökulmaa työhöni siitä, miten viesti kulkee organisaatiossa ja ovatko jokaisen tahon käsitykset kriisistä ja turvallisuudesta yhtenäisessä linjassa toistensa kanssa. Turvallisuuspäällikön ja viestintähenkilöstön valitseminen olivat molemmat mielestäni hyviä, sillä ensin mainittu tuo kriisiviestintään fyysisten riskien osan, kun taas viestintähenkilöstö pyrkii lähinnä ennakoimaan ja varautumaan immateriaalisiin maine- ja imagoriskeihin.

Teemat haastatteluihin kumpusivat opinnäytetyön avainsanoista ja avaintemoista, mitä opinnäytetyössäni käsitellen. Kirjoitin ensin teoriapohjan tutkimukselle, jota lähdin sitten tarkentamaan haastattelun kysymysten kautta kokonaiseksi tutkimukseksi. Käsittelemäni teemat täydentävät mielestäni hyvin tutkimukseni aihepiiriä Jukurien näkökulmasta. Kaikkia samoja kysymyksiä en voinut kaikilta kolmelta taholta kysyä, koska haastateltavani edustivat hieman eri toimintoja. Pyrin rakentamaan haastattelut

siten, että kaikilta haastateltavilta saaduista vastauksista pystyisi rakentamaan kokonaisen ja kattavan kuvan seuran toiminnasta tällä osa-alueella. Esimerkiksi viestintätiimin henkilöltä ja toimitusjohtajalta kysyin tarkoituksella muutaman saman kysymyksen nähdäkseni, onko heillä sama käsitys asiasta ja antavatko he samansuuntaisia vastauksia kysymyksiini. Tarkoitukseni oli yrittää saada kaksi eri näkökantaa, joko tukemaan toisiaan tai löytäen jonkinlaisen ristiriidan käsityksissä kriisiviestinnästä ja seuran kehittämistä.

Toinen käyttämäni tutkimusmenetelmä opinnäytetyöhöni oli harjoittelujakson aikana tapahtunut havainnointi. Tein harjoitteluani tammikuusta toukokuuhun, jona aikana sain melko hyvän käsityksen organisaation toiminnasta ja sen viestinnästä. Havainnointi onkin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 213) mukaan hyvä menetelmä tutkittaessa vuorovaikutuksia yrityksessä, kuin myös tilanteissa, joita on hankala etukäteen ennakoita ja jotka muuttuvat nopeaan tahtiin. Yhtenä haittapuolena kuitenkin havainnoinnissa aineistonkeruumenetelmänä on, että kaikkea ei välttämättä kerrota tai haluta näyttää niin sanotusti ulkopuoliselle henkilölle. Myöskään yksin tehty havainnointi kattaa vähemmän kuin esimerkiksi ryhmässä tehty ja raportoitu havainnointi. (Eskola & Suoranta 1998, 102.) Kompensoin kuitenkin näitä haittapuolia harjoitteluni pituudella, sillä olin paikanpäällä seuraamassa toimintaa melkein viisi kuukautta. Harjoittelujaksoni oli siis myös tutkimusmenetelmän edellyttävällä tavalla tarpeeksi pitkä, että pääsin hyvin sisälle organisaation toimintaan ja pystyin realistisesti havainnoimaan sen käytöstä. Grönfors (1982, 87–88) on jakanut havainnoinnin vielä neljään eri alaluokkaan: havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi, toimintatutkimus ja piilohavainnointi. Näitä neljää osa-aluetta voidaan käyttää joko yksittäin tai useamman toimintatavan sekoituksena.

Oman toimintani kevään aikana mieltäisin eniten olleen osallistuvaa havainnointia. Olennaista osallistuvalla havainnoilla on, että itse havainnoijana osallistuin jokapäiväisiin toimiin, mutta toimin tavallaan itselleni vieraassa ympäristössä. Havainnoitsijana huomioita voi tehdä tunnetuista ja näkyvistä asioista, mutta osallistuessaan organisaation toimintaan, osaa yhdistää taustalla olevia tekijöitä ihmisten toimintoihin ja käytökseen. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Minulla ei ollut mitään tiettyä, rajattua asemaa organisaatiossa, joten pystyin muiden harjoitteluun kuuluvien töitteni lisäksi keskittymään myös toiminnan havainnointiin. Tehokkainta havainnointi olisi tietysti tehtynä ryhmässä tai toisen henkilön kanssa – kaksi ihmistä ehtii havainnoimaan

enemmän kuin yksi henkilö. Näin ollen havainnointi kattaisi enemmän ja monipuolisemmin tapahtumien kulkua ja ihmisten käytöksiä. (Mt., 103.)

4.3 Aineisto

Tutkimusmenetelmäni ajallisesti pitkäjäksoisin, havainnointi, osoittautui melko hyväksi tiedonkeruumenetelmäksi opinnäytetyötäni varten. Olin tavallaan ulkopuolinen organisaatiossa, mutta oltuani osa organisaatiota koko kevään ajan, pääsin myös hyvin sisälle toimintaan ja sen muutoksiin kauden edetessä. Olin myös mukana toteuttamassa yhtä markkinointikiertuetta, jossa Jukurien edustusjoukkueen pelaajat kiersivät Mikkelin ja sen lähialueen alakouluja kummipelaajatoiminnan merkeissä. Pidimme joukkueen pelaajien sekä kiertuetta suunnittelemassa olleiden henkilöiden kesken ennen kiertueen alkua palaverin, jossa kerroimme kiertueen ideasta ja tavoitteista. Pyrimme luomaan alakoululaisille hyvää kuvaa jääkiekosta urheilulajina sekä kiinnittämään mielenkiintoa Jukurien junioritoimintaa kohtaan. Ohjeistuksena kouluille lähteville pelaajille oli, että he esiintyisivät avoimesti, iloisesti sekä kannustavasti. Pelaajilla oli vierailujen aikana myös seuran pelipaita päällä näin tehden seuran värejä ja logoja tunnetuksi lapsille. Samanlaista markkinoinnillista kiertuetta on tarkoitus jatkaa vielä tulevina kausina kummipelaajatoiminnan periaatteella, eli sama pelaaja on yhden koulun kummina koko kauden ja pelaajasopimuksen mahdollistaessa pidempäänkin. Koulukiertueesta olisi voinut ehkä tehdä isompiakin lehtijuttuja ja mainostaa enemmän organisaation nettisivuilla. Viestinnällisesti kiertuetta olisi siis pitänyt markkinoida monipuolisemmin: viime kaudella käytössä oli vain sähköposti, puhelut alakouluille sekä pari juttua ilmaisjakelulehdessä. Markkinointia olisi voinut monipuolistaa käyttämällä nettisivuja aktiivisemmin ja laittamalla vaikka perinteistä kirjepostia alueen kouluille varmistaakseen näkyvyyden.

Yleisesti harjoittelujakson aikana tehdyn havainnoinnin aikana pääsin perehtymään seuran viestintään ja toimintaan kauden eri aikoina. Pyrin jo harjoittelujakson aikana kiinnittämään erityistä huomiota seuran sisäiseen viestintään ja markkinointiviestintään toimintaan julkisuuskuvan rakentamisessa. Käytän havaintojeni kautta saatuja tietoja yhdessä haastatteluissa esiin tulleiden asioiden kanssa. Havaintojen tärkeys korostuu analyysissä joissain kohdissa haastattelukysymysten yli, sillä haastatteluista saatu aineisto ei minusta ollut yksinään tarpeeksi kattava. Analysoin havaintojani harjoittelujaksoa varten kirjoittamani harjoitteluraportin tuella. Raportti sisälsi kaikki

harjoitteluuni kuuluvat työtehtäväni sekä lisähuomioita seuran toiminnasta, jos niitä tuli jossain tilanteessa esiin.

Saatuani aineistoni kerättyä teemahaastatteluista, analysoin ne teemoittain. Kuten haastattelussani pyrin tekemään, teemat etenivät aikajärjestyksessä. Haastattelujen seuraamista ja niiden läpikäymisen helpottamiseksi aineisto kirjoitetaan puhtaaksi, eli litteroidaan. Litteroinnin tein kuten edellä mainitsin haastattelunikin tehneeni, teemoittain. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2013, 222.) Tiesin jo etukäteen kysymykset, joiden litterointiin oli erityisen tarkasti paneuduttava, että haluttu tieto saataisiin hyödynnettyä tässä tutkimuksessa. En myöskään kirjoittanut täytesanoja, koska en nähnyt siinä tutkimukseni kannalta mitään merkittävää tarvetta.

Kriisiviestintäsuunnitelman kirjoittamisen apuvälineinä käytin erilaisia valmiita viestintä – ja kriisiviestintäsuunnitelma. Suunnitelmat olivat tarkoitettuja lähinnä erikokoisille kunnille ja kouluille, mutta niistä olennaiset asiat päätyivät myös malliksi omalle produktiolleni. Erittelin viestintäsuunnitelmia läpikäydessäni tärkeimpiä osa-alueita omaan suunnitelmaani sillä periaatteella, mikä sopisi käytänteeksi urheiluorganisaation käyttöön. Näiden mallipohjien lisäksi käytin apunani kriisiviestintäsuunnitelman yleisiä toimintatapoja Juholinin kirjoittamasta *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*- kirjasta (2009, 304), jossa esiteltiin kahdeksan eri alaotsikkoa, mitä hyvässä suunnitelmassa pitäisi olla käsiteltyä tavalla tai toisella. Käytin myös osia Hiltusen ja Koiviston (2014) kirjoittamaa *Tapahtumaturvallisuus: tiedottaminen, kapasiteetti ja kulkuväylät* - teosta, jossa oli kattavasti käsitelty asiat, mitkä vähintäänkin kuuluisi hyvässä kriisiviestintäsuunnitelmassa tulla ilmi. Suunnitelmaa kirjoittaessani käytin siis monia lähteitä ja mallipohjia yhdistellen niistä ylösnousevia hyviä käytänteitä, kappalejakoja ja tietopohjia.

5 JUKURIEN KRIISIVIESTINTÄ

5.1 Haastateltavat

Ensimmäisenä haastattelin Jukurit HC Oy:n toimitusjohtajaa Pekka Lipiäistä. Lipiäinen on toiminut seurassa jo ennen toimitusjohtajaksi nimeämistä pelaajana ja valmentajana. Nykyiseen tehtäväänsä Lipiäinen asetettiin vuonna 2013. (Eturivi 2014.)

Ajattelin, että hänellä on varmasti tiedossaan kaikki seuraa koskeva tieto, mikä hyödyttäisi minua työssäni. Jukurien oman turvallisuussuunnitelman mukaan Jukurit HC Oy:n järjestämissä otteluista niistä tiedottaa ainoastaan toimitusjohtaja. Haastattelun aikana kävi ilmi, että tätä viestintävastuuta on jaettu myös mediatiimille. Tämän lisäksi teemahaastattelu toimitusjohtajan kanssa antaa aineistoa viestinnän seurannasta ja ulkoisen imagon luomisesta, koska hän on varmasti osana jokaista toimintoa koskien seuraa. Myös tiedottaminen seuraa koskevista tapahtumista ja otteluista on keskitetty toimitusjohtajalle ja viestintätiimille. Toimitusjohtajan haastatteluun olin etukäteen pohtinut kolme teemaa, joita pyrin käsittelemään. Aloitin muutamalla yleisellä kysymyksellä saadakseni lämmiteltyä tärkeimpiä kysymyksiä varten. Ensin keskityin yleisiin kysymyksiin ja seuran vahvuuksiin, seuraavat kysymykset käsitelivät kehittämis-kohteisiin ja median kanssa toimintaan. Viimeisimpänä teemana kysyin seuran tulevaisuuden toiveita ja tavoitteita.

Toiseksi haastateltavakseni halusin saada jonkun viestintätiimissä toimivan henkilön täydentääkseni myös viestinnällistä osaamista organisaatiossa. Näin päädyin haastattelemaan Jukurien viestintätiimissä toimivaa Hanna Hahlia. Yhtä lailla Hahl on ollut pitkään organisaation mukana toimimassa, ensin joukkueen fysioterapeutina, sittemmin mediatiimin jäsenenä. Käsitelin opinnäytteessäni johtamisen ja turvallisuuden lisäksi myös viestintää, joten päätin haastatella tässä tiimissä toimivaa henkilöä. Lisäksi tieto siitä, että viestintävastuuta seurassa on jaettu myös mediatiimille, johti Hahlin haastatteluun. Ennako-odotukseni oli myös, että hänellä olisi rakentavia ideoita ja ajatuksia koskien seuran kehittämistä viestinnällisesti eteenpäin, mihin tämäkin opinnäytetyö osittain pyrkii. Hahlin kanssa haastattelussa ei oikeastaan ollut kuin yksi teema. Käsitelin haastattelukysymyksissäni koko seuran viestinnällistä toimintaa: miten henkilöstöä ja pelaajia on ohjeistettu, miten mainetta pystyttäisiin parantamaan Etelä-Savon alueella ja miten isossa roolissa jääkiekko alueella on. Teemoina voidaan siis pitää haastateltavien omia osaamisalueita, toimitusjohtajan kohdalla käsittäen hieman laajemman katsauksen seuran toiminnasta. Viestintätiimin tehtäviin Jukurien organisaatiossa kuuluu yleinen tiedottaminen, ennakkoraporttien ja ottelun jälkeisten raporttien kirjoittaminen ja julkaisu ja nettisivujen ylläpito yhdessä mainostoimiston kanssa. Näiden toimien lisäksi viestintätiimi ylläpitää Jukurien tiliä yhteisöpalveluissa kuten Facebook, Instagram ja Twitter.

Kolmas haastateltavani oli seuran palvelu- ja turvallisuuspäällikkö Rauno Paltiala. Halusin haastatella turvallisuuspäällikköä opinnäytetyötäni varten, koska kriisit ja turvallisuus liittyvät usein tiukasti yhteen, poislukien tietysti maine- ja imagokriisit. Paltialalla on ottelutapahtumissa vastuu kaikista järjestyksenvalvojista alueella: hän määrittelee ottelukohtaisesti tarvittavan järjestyksenvalvojien määrän perustuen otteluiden ennakkoon myytyjen lippujen määrään, vastustajaan ja heidän faniryhmäänsä. Yleisimpiä järjestyksenvalvojaa vaativia tilanteita jääkiekko-otteluissa ovat esimerkiksi erilaiset opastustehtävät sekä asiakkaiden lippujen tarkastaminen katsomoon saapuessaan. Erilaisia häiriökäytöksiä katsomoissa ja ravintola-alueen puolella toki tapahtuu kauden mittaan, mutta ne ovat harvinaisempia. (Paltiala 2014.) Turvallisuuspäällikön vastuihin kuuluu yleisen turvallisuuden ylläpitämisen lisäksi otteluiden jälkeen Suomen jääkiekkoliittoon lähetettävän otteluraportin laatimisesta. Nämä asiat vaikuttivat päätökseeni haastatella Paltialaa, sillä hänellä olisi varmasti monen vuoden kokemus erilaisista järjestyksenvalvojaa ja turvallisuuspäällikköä vaativista tilanteista. Turvallisuuspäällikön kanssa haastattelussa oli vain yksi teema, ja se oli yleinen turvallisuus ja miten se pystytään takaamaan jokaisessa ottelutapahtumassa.

5.2 Lähtötilanne

Lähtötilanne Jukureilla viestintään ja kriiseihin varautumisessa on hyvissä kannattimissa. Jukureilla on oma turvallisuuspäällikkö, joka johtaa järjestyksenvalvontaa niin hallin sisällä tapahtuman aikana kuin myös ulkona parkkipaikoilla kiertäviä valvojia. Organisaatiolla on myös nimenomaan mediasuhteiden ylläpitämiseksi nimetty erillinen viestintätiimi. Tiimi toimii aika itsenäisesti, ennalta sovittujen käytänteiden mukaan. Myös jokaviikkoinen palaveri henkilöstön kesken pitää kaikki seuran työntekijät kärryillä seuran tapahtumista ja tulevasta. Viestintätiimin jäsenen, Hanna Hahlin, haastattelussa kysyin, miten erilaisiin kriiseihin on varauduttu ja miten niitä on yritetty ennakoida. Hahl (2014) kertoo, että seurassa oikeastaan mennään tilanteen mukaan ja mietitään sopivia toimintamalleja vasta siinä tilanteessa.

Seuran viestintävastuuta voidaan jakaa pienempiin osiin, esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, ja tarvittaessa vieläkin tarkemmin rajattuihin alueisiin kuten turvallisuuteen ja tapahtumamarkkinointiin. Yleisenä periaatteena kuitenkin on, että tiedottamisesta vastaa ainoastaan se henkilö, jolle seuran viestintävastuu on annettu. (Hiltunen & Koivisto 2014, 13.) Kysyin haastattelussani toimitusjohtajan kanssa, mi-

ten Jukurien organisaatiossa vastuuta on mahdollisesti jaettu. Kysyin myös sitä, kuka vastaa tiedottamisesta, jos Lipiäinen itse ei ole johtamassa tilannetta. Vastuuta tiedottamisesta saa normaaliajalla neljän hengen mediatiimi. Lisäksi toimitusjohtaja tarkentaa, että tiedotettavan asian ollessa sen luonteinen, että seuran johtoa tarvitaan kommentoimaan asiaa, tiedottamisen hoitaa seuran puheenjohtaja. Toisessa haastattelussani viestintätiimin jäsenen kanssa kysyin tätä samaa kysymystä, ja vastaukset olivat hyvin yhtenevät. Joissain tapahtumissa kommentteja ja näkökulmia kysytään myös seuran toimintaan osallistuvilta vapaaehtoisilta sekä joukkueen pelaajilta. Tällaisia tapauksia varten pelaajia ja vapaaehtoisia on ohjeistettu pitämään asiallinen linja ja mieluiten korostamaan positiivisia asioita toiminnassa (Lipiäinen 2014b; Hahl 2014).

Kysyin Lipiäiseltä myös mielipidettä suomalaisen urheilumedian usein negatiiviseen asenteeseen uutisoinnissaan: miten epäonnistumisia ja tappioita uutisoidaan enemmän kuin onnistumisia. Kulttuuri on syvään juurtunut Suomessa, mutta mietin näkökulmia, miten sitä voitaisiin lähteä muuttamaan. Valtakunnallisella tasolla on pohdittu jo vuosia median negatiivista ulosantia. Lipiäinen arvelee toimittajien asenteen olevan yksi syy tähän. Myös urheilun kaupallistuminen asettaa kovia paineita. Hyvät suhteet paikalliseen mediaan ja sen edustajiin voivat auttaa positiivisten uutisten esiintuonnissa ja muussakin mediakäsittelyn sävyssä (Forssell & Laurila 2007, 70). Suurin valta toimitusjohtajan mukaan on kuitenkin uutisoijilla ja toimittajilla, miten he uutisen päättävät esittää. Jukurit ovat kuitenkin seurana hyvässä asemassa ja maineessa Mikkelin seudulla. Toimitusjohtaja uskoo Jukureilla olevan hyvä maine koko talousalueella, vaikkakin jääkiekkoliiton ja Mestiksen maineen ottamat kolhut vaikuttavat väistämättä myös paikallisten seurojen maineeseen. Sille ei kuitenkaan voida mitään kun näin käy. ”Ainoana ammattimaisena Etelä-Savon seurana meillä on kyllä arvostusta”, Lipiäinen toteaa. Myös Hahl toteaa jääkiekon kiinnostavan eteläsavolaisia ihmisiä, ja Jukurien edellisten kauden menestys on varmasti kiinnittänyt jääkiekon seuraajiksi monia uusia henkilöitä alueella. Jukureita arvostetaan ja seurataan laajalla alalla.

Järjestyksenvalvoja koskevan lain mukaan on valvojan vastuulla huolehtia yleisön turvallisuudesta. Se on myös heidän ensisijainen tehtävänsä tapahtumassa kuin tapahtumassa. (Laki järjestyksenvalvojista 533/1999.) Jukurien toiminnassa turvallisuuspäällikkö Paltialan mukaan turvallisuutta pyritään luomaan ennaltaehkäisevillä toimilla. Näitä ovat muun muassa järjestyksenvalvojen näkyvyyden korostaminen. Paikalla on myös jokaisessa ottelussa lääkäri, johon saa yhteyden Paltialan kautta.

Jukureilla on käytössään heidän organisaationsa toimintaa koskeva turvallisuussuunnitelma, mikä on toiminut myös tämän opinnäytetyön yhtenä apuvälineenä teoriapohjaa viestintäsuunnitelmalle luodessani. Siihen on eritelty tiettyjä riskejä ja tapahtumia, joihin hallilla toimiessaan ja ottelutapahtumien pitäisi osata varautua. Niihin on myös lakisääteisesti lueteltu tietynlaisia toimintaohjeita sekä yhteystietoja, mihin voi hädän tullen soittaa. Turvallisuussuunnitelmaa on jo jouduttu soveltamaan käytäntöön: sähkökatkos Kalevankankaan jäähallilla sen avajaisten yhteydessä kauden 2013–2014. Sähköjen katketessa esimerkiksi hissit eivät luonnollisestikaan toimi, ja pyörätuolissa kulkevien henkilöiden alakertaan saattaminen oli järjestyksenvalvojen vastuulla. Haastatteluissa kysyinkin, miten kaikki vapaaehtoiset toimijat ovat perehdytettyjä tähän turvallisuussuunnitelmaan. ”Jokainen hallille saapuva työntekijä on vastuussa siihen perehtymisestä ennen työssään aloittamista”, seuran turvallisuuspäällikkö kommentoi. (Paltiala 2014.)

Järjestöjen ja erilaisten organisaatioiden toiminta on aina jollain lailla riippuvainen ulkopuolisista tukijoista, kuten sponsoreista ja yhteistyökumppaneista, sekä vapaaehtoisten työntekijöiden panoksesta (Hämäläinen & Maula 2004, 51). Seuran julkisuuskuva vaikuttaa erityisesti vapaaehtoisten toimijoiden osallistumishalukkuuteen seura-toimintaa kohtaan. Urheilun kaupallistuminen ja panostaminen urheilun lisäksi myös kannattavaan liiketoimintaan ovat luoneet urheiluseuroille uutta painetta oheistoimintojen sekä fanituotteiden kehittämiseen. Suurimman tulonlähteen, lippunsa maksavien asiakkaiden, rinnalle on noussut erilaiset fanituotteet ja oheistapahtumat (Seppänen & Väliverronen 2012, 41). Kaudella 2013–2014 myös Jukurit onnistuivat nostattamaan katsojamääriään pelillisesti heikosti menneestä runkosarjasta huolimatta. Tähän suurimmaksi syyksi toimitusjohtaja Lipiäinen nostaa jäähallin uusitut tilat. Uudet aitiot sekä ravintolan tilat kiinnostivat uteliaita ihmisiä. Toimitusjohtajan mainitseman syyn lisäksi havainnointini perusteella voisin lisätä, että myös erilaiset oheistapahtumat jäähallilla innostivat ihmisiä jäähallille. Osatapahtumien ja muiden erilaisten itse pelitapahtumaa tukevien järjestelyjen merkitys on jatkuvassa kasvussa. Nykyajan urheilukulttuuri on muuttumassa koko ajan viihteellisempään suuntaan. Pelkästään urheilijoiden suoritukset eivät enää vedä tarpeeksi asiakkaita jäähallille, vaan liiketoimintaa on tuettava, kuten Jukurienkin organisaatio sitä toteuttavat, erilaisten osatapahtumien kautta. (Alaja 2000, 27.)

5.3 Vahvuudet

Yksi seuran ehdottomista vahvuuksista on into jatkuvasti kehittää toimintaansa niin markkinoinnillisesti kuin organisaation sisälläkin. Palautetta ja ottelutapahtuman kehittämisasiideoita on kerätty viime kauden aikana monilta tahoilta, muun muassa Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoilta ja muilta yhteistyötahoilta.

Urheilun ammattimaistuminen on ollut jo pitkään valtaamassa alaa myös suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Jukureille ammattimaisuus ja ammattimainen seuratoiminta ovat yksi sen vahvuuksista. Kysyessäni toimitusjohtajalta Jukurien vahvuuksia urheiluseurana, vastaus tiivistyi kolmeen sanaan: ”ammattimaisuus, kokemus ja eteenpäin pyrkiminen”. Mestiksessä ammattimainen seuratoiminta on ollut harvinaista, mutta Jukurit ovat sitä harjoittaneet jo yli kymmenen vuoden ajan. Seuran yhteisö toimii päämäärätietoisesti pyrkien koko ajan kehitykseen ja eteenpäin menoon, lisäksi seurassa toimivilla henkilöillä on kokemusta sekä tuntemusta seuratoiminnasta koko Jukurien historian ajalta. Tätä näkökohtaa korostavat myös Forssell ja Laurila (2007, 65) kertoessaan miten paljon median huomio vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja sitoutumiseen pitkäjänteiseen toimintaan samassa organisaatiossa: hyvämaineinen työpaikka ruokkii ylpeyttä siitä, että on osana urheiluseuran toimintaa ja työmotivaation taso nousee.

Vahvuudeksi voidaan myös mieltää se, että Jukurit on aidosti paikkakuntalaisia ja lähialueiden asukkaita kiinnostava urheiluseura. Jukurien mainetta onkin lähdetty aktiivisesti myös Mikkelin ulkopuolella kehittämään: viime kauden vierailut Mikkelin ja sen lähialueen kouluille olivat valtava menestys, ja samantyyppistä kummipelaajatoimintaa ollaan jatkossa kehittämässä ympärivuotiseksi. Tämän tavoitteena on alkaa pikkujalkaa rakentamaan Etelä-Savosta puuttuvaa jääkiekkokulttuuria Jukurien organisaation ympärille.

Ulkoisen viestinnän tärkeys näkyy kaikessa seuran toiminnassa. Seuran viestinnän vahvuudeksi taas Hahl nimeää toimivat mediasuhteet sekä pitkäaikainen yhteistyö mainostoimiston kanssa. Organisaation sisällä on henkilöstöllä tiivis henki. Lisäksi roolijako seurassa on melko selkeä: on tiedossa kuka tekee mitäkin ja missä järjestyksessä asiat hoidetaan. Hiltunen ja Koivisto (2014, 13) tukevat myös roolijakoa kertoessaan, miten erilaisissa poikkeustilanteissa on oltava etukäteen selvät vastualueet

helpottaakseen toiminnan sujuvuutta. Jukureilla on myös omat postituslistat, joissa on eriteltyä eri sidosryhmien yhteystiedot. Näistä sidosryhmistä esimerkkinä voisivat toimia kausikorttiasiakkaat, lehdistö, koulukiertueen koulut sekä opettajat ja oppilaat ja seuran uutiskirjeiden tilaajat. Nämä postituslistat auttavat varmasti myös kriisitilanteessa.

5.4 Kehittämiskohteet

Kaikilla seuroilla on kuitenkin myös kehittämiskohteita. Jukurien kohteiksi Lipiäinen nostaa taloudellisten resurssien lisäämisen sekä organisaation vahvistamisen entisestään. Nämä molemmat ovat merkittäviä vahvistuksia seuraavaa askelta, eli Liigaan nousua ajatellen. Yhtenä tulevaisuuden tavoitteena seuralla on toimitusjohtaja Lipiäisen mukaan ”nousta koko organisaationa Liigaan”.

Kuten kaikissa tapahtumia järjestävissä yrityksissä ja seuroissa, yhteistyö paikallisten viranomaisten kanssa on oltava sujuvaa. Näin on myös Mikkelissä ja Jukurien seuralla: kysyessäni viranomaisten kanssa tehdystä yhteistyöstä, Lipiäinen (2014b) vastaa sen toimineen hyvin alueellamme. Kehityskohteitakin hänen mielestään löytyy, mutta ne huomataan vasta kun jotain erityistä sattuu, esimerkiksi jäähallin avajaisten sähkökatkoksen tyyppisten tapahtumien yhteydessä. Kysyin myös turvallisuuspuolen kehittämisen paikkoja Rauno Paltialalta: ”Luultavasti järjestyksenvalvoja olisi rekrytoitava lisää, jos Liigaan nousee”. Palvelu- ja turvallisuuspäällikkö lisää vielä, että katsojamäärät varmaankin nousevat hieman, joten valvoja tarvitaan luonnollisesti enemmän turvaamaan kaikille positiivinen kokemus jääkiekon parissa.

Tavoitteena olisi myös luoda paikallista jääkiekkokulttuuria ja ylpeyttä omasta seurastaan Etelä-Savon alueelle. Tämä on kunnianhimoinen tavoite, johon päästään kovalla, suunnitelmallisella työllä. Yhtenä kehittämisen kohteena tällä saralla nousi esiin myös haastatteluissa edustusjoukkueen tuominen lähemmäs kaupunkilaisia, näin tehden joukkueen pelaajat tutuiksi. Tällä voidaan rakentaa ”meidän joukkue”- identiteettiä, ja ihmiset saapuisivat katsomaan tuttujen miesten otteita. (Ruonavaara 2001, 27.) Kehittämisen kohteena voisi myös olla jäähallille mukavan ja viihtyisän paikan maineen luomista, jonne olisi helppo ja hauska tulla. Keinoja tähän kehittämiseen voisivat olla esimerkiksi erilaiset meet & greet- tapaamiset pelaajien ja asiakkaiden kesken sekä erilaiset tapahtumamarkkinoinnin keinot.

Viestintä voisi olla joissain tapauksissa tehokkaampaa. Aina sähköposti päivän varoitustajalla ei tavoita kaikkia osallistujia esimerkiksi palavereihin, eivätkä kaikki välttämättä edes lue sähköpostejaan päivittäin. Mieleen mediatiimin edustajalle tuli vielä viestinnällisenä kehittämiskohteena kaikenlaiset joukkueen markkinoinnit paikallisissa lehdissä ja sitä kautta ”meidän joukkue”-hengen kasvattaminen. Jonkinlainen intranet Jukurien henkilöstön käyttöön voisi myös olla paikallaan. Näin tiedotteet erilaisista palavereista ja esimerkiksi joukkueen mahdollisista muutoksista saavuttavat oman henkilöstön paremmin kuin sähköposti. Toisaalta on myös henkilöstön omalla vastuulla seurata intranetiä aktiivisemmin kuin sähköpostiaan.

Jukureille haluttaisiin rakentaa rehti, ammattimainen ja työteliäs maine, joka huolehtii myös yhteisöstään. Kysyin tähän asiaan liittyen myös Hahlilta, miten viestinnällisin keinoin Jukurien seuran mainetta voitaisiin alueella kohentaa. Hän toteaa, että erilaiset joukkueen markkinointitempaukset ja positiiviset lehtijutut sekä tapahtumat nostavat väistämättä Jukurien mainetta urheiluseurana.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi jo edellisenä keväänä, kun proseminaarin opintojaksoa varten kirjoitin teoreettisen pohjan tälle työlle. Tapahtumaorganisaation kriisiviestinnän muuntaminen käsittelemään urheiluseuratoimintaa kävi melko kivuttomasti, sillä ottelutapahtumiahan urheiluseuratkin järjestävät. Kiinnostukseni kohteina turvallisuusasiat sekä viestintä toimivat myös pohjana aiheen valinnalle.

Haastavin osio tässä opinnäytetyössä oli mielestäni kriisiviestintäsuunnitelman kirjoittaminen organisaatiolle. Suunnitelmaan ei löytynyt aiemmista tutkimuksista tai julkaisuista mitään selkeää mallipohjaa, mutta koostin sen itse käydessäni läpi erilaisia viestintäsuunnitelmien kriisiviestintä-osioita sekä lähdekirjallisuuden kappaleita. Löysin muutamia kriisiviestintäsuunnitelmia, mutta niiden operatiiviset osuudet olivat ymmärrettävästi salattuja yleisöiltä ja käytössä vain organisaation sisäisesti. Lisähaastetta myös tämän kriisiviestintäsuunnitelman kirjoittamiselle loi ehkä hieman myös se fakta, että harjoittelujakson aikana olin ulkopuolinen harjoittelija organisaatiossa, eikä ihan kaikkea seuratoiminnasta saanut kertoakaan.

Itse tutkimusta tehdessäni huomasin, miten helposti aihe saattaisi levitä käsittämään kaikenlaista muutakin viestintää. Tutkimustehtävän rajaaminen koskemaan pelkästään kriisiviestintää oli aluksi ajatukseni, mutta huomasin kuitenkin, että aihealueena sitä ei voi rajata pois muusta organisaatioviestinnästä, sillä se on monien viestinnällisten ratkaisujen summa. Esimerkiksi ulkoisen viestinnän kappale tutkimuksellisessa osuudessa oli haastava rajata: ulkoisen viestinnän yksi tehtävä on toki markkinoida, mutta senkin kappaleen rajaaminen koskemaan nimenomaan kriisiviestintää ulkoisen viestinnän osana oli hetkittäin haastavaa aiheen laajuuden takia. Viestinnästä on myös niin paljon materiaalia saatavilla, että sain valikoida suuresta määrästä kirjallisuutta omaa tutkimustani parhaiten tukevia lähteitä. Kriisiviestintäsuunnitelmaan oli tämän kaiken rajaamisen jälkeen helppo kirjoittaa teoriapohja ja termien selitykset, kun tämän tutkimuksen pohjatyö oli tehty kunnolla. Mielestäni onnistuin melko hyvin tämän teoreettisen pohjan kasaamisessa. Opinnäytetyössä käsittelin myös urheilumediaa ja sen muutosta, josta olisi ollut mielenkiintoa kirjoittaa jopa enemmänkin asiaa. Sain toisaalta tärkeimmät asiat poimittua jo tähän sivumäärään siitä aiheesta, joten en päättänyt laajentanut sitä enempää.

Haastatteluja suunnitellessani mietin keitä organisaation edustajista haastattelin. Toimitusjohtaja ja turvallisuuspäällikkö olivat aiheeni kannalta varmoja haastateltavia. Järjestyksenvalvojan haastattelu oli myös mielessäni, mutta päätin, että turvallisuuspäälliköltä esitetyt kysymykset rakennan kattamaan myös valvojen työkentän. Viestintätiimi tuli mieleeni melko myöhään. Opinnäytetyöni käsittelee oleellisesti myös viestinnän osa-alueen, joten tämän tiimin jäsen oli myös pyydettävä haastateltavaksi ja kertomaan ajatuksiaan seuran toiminnasta. Haastattelut sujuivat mielestäni luontevasti, ja sain niistä tarvittavat tiedot tämän tutkimuksen täydentämiseen Jukurien näkökulmaan.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani opin valtavasti uutta niin kriisiviestinnästä kuin myös urheiluorganisaation toiminnasta ja median muutoksista. Kaikenlaisiin tapahtumiin on hyvä tehdä jos jonkinlaisia suunnitelmia, niin lakisääteisiä kuin oman toiminnan helpottamiseksi luotuja ohjekirjasia. Kuten Iiskola-Kesonenkin (2006, 78) muistuttaa, kriisiviestintä ei varmaankaan ole ensimmäinen asia, mikä tapahtumanjärjestäjälle tulisi mieleen kirjoittaa. Huomasin kuitenkin tutkimusta tehdessäni miten paljon helpompaa on ymmärtää median käytöstä, kriisien kehittymistä ja niissä toimimista, kun

on edes vähäsen perehtynyt alan kirjallisuuteen tai muiden yritysten viestintäsuunnitelmiin ja – strategioihin. Viestintään on muutenkin kiinnitettävä teknologian ja sosiaalisen median aikakautena yhä enemmän huomiota – myös siihen, miten paljon median toiminta voi vaikuttaa seuran liiketoimintaan. (Itkonen, Ilmanen, Matikainen & Jaskari 2008, 15.) Tähän tehtävään sopisi myös kulttuurituottajan koulutuksen saanut henkilö, sillä koulutukseen kuuluu niin kulttuurin kuin liiketaloudenkin opintoja. Tuottaja pystyisi työskentelemään myös urheiluseuroissa: oheistapahtumien merkitys ottelutapahtumien yhteydessä korostuu koko ajan enemmän. Kulttuurituottaja voisi olla se henkilö urheiluseuran palkkalistoilla, joka hoitaisi tämän osa-alueen.

Silloin tällöin kirjoittaessani tutkimusta ja viestintäsuunnitelmaa tuli mieleen, että onko tämä kuitenkin mielekäs opinnäytetyön aihe ja tuleeko asiakirja oikeasti käyttöön organisaatiossa. Niin sanotusti rauhan aikana varmasti onkin pelkkää paperia, mutta on kuitenkin mielestäni hyvä varautua tällaisella suunnitelmalla nykyajan riskeihin. Nykyään kun urheilutapahtumat kasvavat koko ajan isommiksi, ja rahaa liikkuu yhä enemmän myös pienissä urheiluseuroissa, on tärkeää huolehtia asiakkaiden turvallisuudesta ja oman urheiluseuransa median käsittelyn sävystä seuraa kohtaan.

LÄHTEET

Alaja, Erkki 2000. Arpapeliiä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Alasuutari, Pentti 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni. 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Asiakastieto 2013. Jukurit HC Oy. WWW-dokumentti.

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/jukurit-hc-oy/22755260/yleiskuva>

Päivitetty 30.6.2013. Luettu 17.9.2014

Craig M., Olaniran B.A., Scholl J.C. & Williams D.E. 2006. Crisis communication in public arenas. Public Relations Review volume 32.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eturivi 2014. Silmästä silmään – Kymmenen tarinaa Jukureista. WWW-dokumentti.

<http://www.eturivi.net/jukurit/tablet/index.html>

Päivitetty 16.5.2014. Luettu 5.9.2014.

Fidelman Mark 2014. Five ways the sports marketing industry is about to change forever. WWW-dokumentti. <http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2014/03/11/5-ways-the-sports-marketing-industry-is-about-to-change-forever/>

Päivitetty 11.3.2014. Luettu 28.9.2014.

Forsgård, Christina & Frey, Juha 2010. Suhde: Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Vantaa: Hansaprint Oy.

Forssell, Jarno & Laurila, Esa 2007. Hyvät mediasuhteet – Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. Juva: WSOY.

Grönfors, Martti 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY.

Hahl, Hanna 2014. Haastattelu 22.10.2014. Viestintätiimin jäsen. Jukurit HC Oy.

Hannam, Chris 2004. Health and safety management in the live music industry. Cambridge: Entertainment Technology Press Ltd.

Henriksson, Arto & Karhu, Matti 2002. Kriisit ja viestintä – Opas imagon hallintaan ja julkisuuspeleihin. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

- Hiltunen, Kai & Koivisto, Juha 2014. Tapahtumaturvallisuus – tiedottaminen, kapasiteetti ja kulkuväylät. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Seinäjoen yksikkö.
- Huhtala, Hanne & Hakala, Salli 2007. Kriisi ja viestintä – Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa, Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Heinonen, Jarmo & Keinänen, Anssi & Paasonen, Jyri 2013. Turvallisuustutkimuksen tekeminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Howard, Wilfred 1982. The practice of public relations. Iso-Britannia: Redwood Press Limited.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Infor Oy.
- Iiskola-Kesonen, Hanna 2006. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumanjärjestäjille. Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Itkonen, Hannu & Ilmanen, Kalervo & Matilainen Pertti & Jaskari, Liina 2008. Media urheilun tulkkina ja tekijänä. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Ilmanen, Kalervo & Itkonen, Hannu & Matilainen, Pertti & Vuolle, Pauli 2004. Urheilun julkisuuskuva. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2004.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jukurit 2014. Historia. WWW-dokumentti. <http://jukurit.fi/historia>
Ei päivitystietoja. Luettu 28.8.2014
- Jääkiekkoliitto 2005. Jääkiekon julkisuuskuva edelleen huippuluokkaa. WWW-dokumentti. <http://www.finhockey.fi/?x18668=724022>
Päivitetty 24.2.2005. Luettu 8.9.2014.
- Kainuu 2008. Kriisiviestintäsuunnitelma. Kainuun maakunta – kuntayhtymä. WWW-dokumentti.
http://sote.kainuu.fi/general/Uploads_files/Viestinta/Viestinnan_suunnittelu/valmis_verkkoon.pdf
Ei päivitystietoja. Luettu 22.7.2014.
- Kantor, Irene 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Karhu, Matti & Henriksson, Arto 2008. Skandaalit & katastrofit – Käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Infor Oy.
- Kerko, Pertti 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kouvolan Sanomat 2013. Mikkelin jäähallissa putkirikko. WWW-dokumentti.
<http://www.kouvolasanomat.fi/Online/2014/04/08/Mikkelin+j%C3%A4h%C3%A4hallis->

[sa+putkirikko+%E2%80%94+%222.%E2%80%89finaali+ei+vaarassa%22/2014217220999/4](https://www.putkirikko.fi/2014/08/22/2014217220999/4)

Päivitetty 8.4.2014. Luettu 20.8.2014.

Korpiola, Lilly 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Kuopio: Infor Oy.

Kortesuo, Katleena 2014. Sano se someksi 1 – Ammattilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kuutti, Heikki 2008. Mediakierre – Selviytyminen kielteisessä julkisuudessa. Keuruu: Infor Oy.

Laki järjestyksenvalvojista 533/1999. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990533#P4>

Ei päivitystietoja. Luettu 30.9.2014.

Lehtonen, Jaakko 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien liitto.

Lehtonen Jaakko 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien liitto.

Lehtonen, Jaakko 2009. Ettei pahin tapahtuisi – Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.

Lipiäinen, Pekka 2014a. Henkilökohtainen tiedonanto 22.5.2014. Toimitusjohtaja. Jukurit HC Oy.

Lipiäinen, Pekka 2014b. Haastattelu 13.10.2014. Toimitusjohtaja. Jukurit HC Oy.

Luostarinen Heikki 1998. Vahvojen asialla? Julkisuuden hallinnan mekanismit ja journalismin itsenäisyys. Teoksessa Kivikuru Ullamaija & Kurnelius Risto (toim.) Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Helsinki: WSOY

Matikainen, Janne 2008. Verkko kasvattajana : mitä kasvattajan tulisi tietää ja ajatella verkosta? Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Matikainen, Janne (toim.) 2011. Muuttuvat mediat – haasteelliset sukupolvet. Helsinki: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

McDonnell, Ian & Allen, Johnny & O’Toole, William 1999. Festival and special event management. Sydney: John Wiley & Sons Australia Ltd

McLeod, Saul 2014. Maslow’s hierarchy of needs. WWW-dokumentti.

<https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/rx9Wb7OU8R83rfYAdYUsKScg85FnHmW2qPSvPSLbO9Ugo4R.pdf>

Päivitetty 2014. Luettu 18.11.2014

Mikkeli 2014. Jäähallit. WWW-dokumentti. <http://www.mikkeli.fi/palvelut/jaahallit>
Päivitetty 1.9.2012. Luettu 3.9.2014.

Mikkelin jäähalli. Jäähallin avajaisia vietettiin 24.8

WWW-dokumentti. <http://mikkelinjaahalli.fi/jaahallin-avajaisia-vietetiin-24-8/>

Päivitetty 30.8.2013. Luettu 20.5.2014.

Mikkelin Kaupunkilehti 2013. Kalevankankaan jäähallin jää lainehtii. WWW-dokumentti. <http://www.mikkelinkaupunkilehti.fi/>
Päivitetty 24.9.2014. Luettu 3.4.2014.

Muhonen Riikka 2003. Kohtaamisia kasvokkain: tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.

Paltiala, Rauno 2014. Haastattelu 17.10.2014. Palvelu- ja turvallisuuspäällikkö. Jukurit HC Oy.

Pohjalainen 2012. Tunteet kuumenivat katsomossa Mikkelin jäähallissa, poliisiakin tarvittiin. WWW-dokumentti. <http://www.pohjalainen.fi/kulttuuri-ja-viihde/elokuvat-ja-videot/tunteet-kuumenivat-katsomossa-mikkelin-jaahallissa-poliisiakin-tarvittiin-1.1290515>
Päivitetty 17.11.2012. Luettu 7.10.2014.

Roberts, Jim 2013. Maslow's hierarchy of needs. WWW-dokumentti. <http://www.business2community.com/marketing/maslows-hierarchy-needs-database-marketing-0621604>
Päivitetty 19.9.2013. Luettu 18.11.2014.

Ruonavaara, Hannu 2001. Jääkiekko ja paikallinen identiteetti. Teoreettisia lähtökohtia ja empiirisiä havaintoja. Teoksessa Anttila, Anu-Hanna & Ruonavaara, Hannu (toim.), Jääkiekkoilta Turussa. Tutkielmia kiekkoyleisöstä. Turku: Kirja-Aurora & Turun yliopiston sosiologian laitos.

Seeck, Hannele 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Seeck, Hannele (toim.) Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppänen, Janne & Väliverronen, Esa 2012. Mediatyöskunta. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Simons, Janet A, Irwin, Donald B., Drinnien, Beverly A. Maslow's hierarchy of needs. Teoksessa Psychology – The Search for Understanding. New York: West Publishing Company.

Skoglund, Thomas 2004. Yrityksen kriisinhallinta, johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: RT- Print Oy.

Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2012. Jääkiekko on suomalaisten mielikuvissa selvästi arvostetuin urheilulaji. WWW-dokumentti. <http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=110&otsikko=Kansallinen%20kiinnostus>
Päivitetty 30.1.2012 Luettu 17.9.2014

Suominen, Jaakko & Östman, Sari & Saarikoski, Petri & Turtiainen, Riikka 2013. Sosiaalisen median lyhyt historia. Tallinna: Gaudeamu Oy.

Vilka, Hanna 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. WWW-dokumentti.
http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf
Luettu 8.9.2014. Ei päivitystietoja.

Wiio, Juhani 2006. Media uudistuvassa yhteiskunnassa – Median muuttuvat pelisäännöt. PDF-dokumentti. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti65.pdf>
Ei päivitystietoja. Luettu 22.9.2014.

Åberg Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Haastattelu 1

Pekka Lipiäinen, toimitusjohtaja

- Yhteistyötä tehdään ottelutapahtumissa monien eri viranomaisten kanssa - miten yhteistyö on toiminut ja onko niissä mitään kehittämiskohteita?
 - Mitkä on Jukurien vahvuudet urheiluseurana?
 - Mitä kehittämiskohteita seuralla on?
 - Jos olet itse estynyt jostain syystä tiedottamaan tapahtumista, kuka sellaisissa tapauksissa tiedottaa?
 - Ohjeistetaanko pelaajia ja vapaaehtoisia mitenkään kommenttien antamisessa medialle?
 - Viime kaudella yleisömäärää saatiin nostettua keskiarvoon verrattuna noin kolmella sadalla henkilöllä. Mitä syitä tähän oli?
 - Yleensä suomalaisessa mediassa on tapana uutisoida näyttävästi epäonnistumisista tai siitä kun joukkue kärsii tappioita. Miten tuota kulttuuria voisi jotenkin yrittää muuttaa positiivisemmaksi?
- Millainen maine Jukureilla ja jääkiekolla on Mikkelissä ja sen lähialueilla?
- Millainen maine Jukureille haluttaisiin rakentaa?
 - Millaisia tulevaisuudensuunnitelmia seuralla on?

Haastattelu 2.

Hanna Hahl, viestintätiimi

- Mitkä ovat viestintätiimin tehtävät Jukurien organisaatiossa?
- Mitä viestinnällisiä kriisejä tai riskitilanteita on Jukurien kanssa työskennellessä joutunut kohtaamaan?
- Kenellä on tiedotusvastuu tapahtumista jos toimitusjohtaja on estynyt tai pois paikalta?
- Onko kriiseihin varauduttu millään lailla etukäteen vai onko menneissä tilanteissa menty tilanteen mukaan?
- Onko pelaajia tai vapaaehtoisia jotenkin ohjeistettu toimimaan median kanssa?
- Mitkä ovat Jukurien viestinnän kehittämiskohteet?
- Mitkä ovat Jukurien viestinnän vahvuudet?

Monisivuinen liite

- Minkälainen asema jääkiekolla ja Jukureilla yleensä on Mikkelissä ja sen lähi-alueilla?
- Millä viestinnän keinoin Jukurien mainetta on pyritty ja haluttaisiin kehittää Etelä-Savon alueella?

Haastattelu 3

Rauno Paltiala, palvelu – ja turvallisuuspäällikkö

- Miten yleisölle luodaan ottelutapahtumassa turvallisuuden tunne?
- Hallilla ja seuralla on turvallisuus- ja pelastussuunnitelmat. Miten varmistetaan, että ottelutapahtumassa töissä olevat vapaaehtoisen ovat perehdytetty näihin turvallisuusasioihin?
- Miten paljon erilaisia häiriökäyttäytymisiä tulee kauden aikana? Entä yksittäisissä otteluissa?
- Mikä on järjestyksenvalvojen yleisin tilanne mihin pitää ottelutapahtumassa puuttua?
- Onko Jukurien järjestämissä ottelutapahtumissa turvallisuuden puolesta jotain kehitettävää Liiganousua ajatellen? Yleisömäärät ja median huomio kuitenkin lisääntyvät melkoisesti.

KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMA – JUKURIT HC OY

1.	KRIISI.....	1
2.	KRIISIVIESTINNÄN TEHTÄVÄT.....	2
3.	VIESTINNÄN PERIAATTEET.....	3
4.	RISKIT JA TOIMINTAMALLIT.....	4
5.	MEDIA.....	6
6.	VASTUUT.....	8
7.	SIDOSRYHMÄT.....	9
8.	JÄLKIHOITO.....	10
9.	YHTEYSTIETOJA.....	12
10.	KRIISITIEDOTEMALLI.....	13
	LÄHTEET.....	14

1. KRIISI

Kriisi-sanalle on olemassa monia kymmeniä erilaisia määritelmiä ja käsitteen ymmärtäminen riippuu asiayhteydestä, jossa se tuodaan esille. Useimmiten se tuodaan julki äkillisenä tilanteena, lamauttavana, pelottavana ja paniikkia aiheuttavana. Se on lisäksi harvoin ennakoitavissa. Sanana kriisi tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännoästä. Kriisinä voidaankin pitää tilannetta, jolloin jotain ei-toivottua tapahtuu ja jonka seurauksena on vaara vielä suurempiin riskeihin. Tilanne voi olla myös suunnitellun tapahtuman yllättävä, radikaali käänne huonompaan. Jos kriisejä mietitään turvallisuuden näkökulmasta, se tarkoittaa onnettomuuksien ja kriisien todennäköisyyttä yhdistettynä näiden seurauksiin.

Kriisien syntyyn voi olla monia eri syitä, useimmiten ne tulevat esiin inhimillisten virheiden, vahinkojen, teknologian pettämisen kautta ja muista erilaisista häiriöistä. Näitä tilanteita voi vähentää paremmalla kommunikoinnilla yhteisön sisällä. Yksi syy kriisien syntyyn voi siis olla huolimaton tai puuttuva viestintä. Tämän vuoksi viestintäsuunnitelma kriisitilanteeseen on hyvä olla valmiina. Lisäksi siihen on etukäteen perehdytetty asianomaisia henkilöitä organisaatiossa, jotta tilanne etenisi sujuvasti ja nopeasti.

Kriisien vakavuudet voivat olla eritasoisia, ja niiden todennäköisyyksiä on hyvä miettiä valmiiksi. Tämä helpottaa erilaisten tilanteiden toimintamallien suunnittelua. Joissain tapauksissa kriisi voi olla jopa liian aggressiivinen ja uhkaava sana kuvaamaan tapahtunutta. Joka tapauksessa kriisi on pelkistettynä tilanne, jossa organisaatio on alakynnessä eri kohderyhmien silmissä. Esimerkkejä jääkiekko-ottelussa mahdollisista kriisitilanteista on erilaiset jäähalliin rakennuksena liittyvät ongelmat, kuten tulipalot, sähkökatkokset sekä kaasuvuodot. Ulkoisia, ihmisistä riippuvaisia tilanteita voivat esimerkiksi olla joukkotappelut ja muut häiriökäyttäytymiset, loukkaava tai rasistinen käytös sekä selvästi päihtyneet henkilöt.

Kriisi voi myös kohdistua organisaation maineeseen, eikä olla vain jotain fyysistä tapahtumaa koskeva termi. Asiayhteys voi sanalle kriisi olla siis myös organisaation mainetta tai toimintoja vaarantava mediajulkisuus, mikä koetaan uhkaavaksi. Tällöin puhutaan maineriskeistä ja imagovaurioista. Imagolla tarkoitetaan kuvaa asiakkaiden

Monisivuinen liite

silmissä mitä seura on suunnitelmallisesti rakentanut, lisättynä ihmisten omiin muodostamiinsa mielikuviin organisaatiosta. Imagolla käsitetäänkin useasti visuaalisuuteen liittyviä huomioita. Maineella taas käsitetään enemmänkin ihmisille muodostuvaa käsitystä seurasta sanojen ja tekojen kautta. Hyvä maine onkin organisaation turva, jos negatiivisia huhuja alkaa kiertää sen ympärillä. Positiivinen mielikuva seurasta vaikuttaa väistämättä yleisön ja yhteistyökumppaneiden kiinnostukseen joukkuetta kohtaan ja sitä kautta auttaa organisaatiota pärjäämään.

On myös tärkeä erottaa *kriisin* ja *muutoksen* ero: kriisin ollessa yllättävä ja yhtäkkiä tapahtuva tilanne, muutos on ainakin jollakin tavalla ennakoitavissa oleva prosessi ja yleensä se on myös hallittavissa.

2. KRIISIVIESTINNÄN TEHTÄVÄT

Viestintä kriisitilanteessa on viestinnällisten tekojen tekemistä ennalta arvaamattomassa ja yhtäkkisissä tapahtumissa. Kriisiviestinnällä pyritään minimoimaan negatiivisten mielikuvien syntymistä organisaatiota kohtaan ja tiedottamaan tapahtuneesta realistisesti ja nopeasti. Viestintätilanteet kriisin kehittyessä voidaan hoitaa tehostamalla viestintää ja kiinnittää siihen huomiota normaalia enemmän. Kriisitiedottamisen on viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteita varten, joissa jokin ennakoimaton, yhtäkkinen tapahtuma aikaansaa ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaatiotarpeen. Kriisiviestinnän perustana tulisi siis olla seurassa jo muutenkin toimiva arkiviestintä. Viestinnän tarkoitus onkin kriisitilanteessa estää erilaisten virheellisten huhujen leviäminen sekä antaa oikea kuva tilanteesta ja tapahtumista. Jottei seuralle elintärkeitä rahoittajia ja työntekijöitä menetettäisi, on organisaation viestinnän oltava varmaa ja hyvin suunniteltua myös poikkeustilanteissa. Tokikaan kriisiä ei saada kriisiviestinnällä poistettua, mutta hyvin hoidettuna sitä voidaan käyttää apuna ihmisten tiedonjonon sammuttamisessa ja tilanteen normalisoimisessa. Sillä voidaan myös luoda yhteisöllisyyden henkeä sekä turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta asiakkaiden keskuudessa. Kriisiviestinnän tavoitteena on välittää tietoa organisaation kohderyhmille niin, että se on oikeaan aikaan oikeiden yhteisöjen saatavilla. Seuran on myös tärkeää kertoa omasta näkökulmastaan kriisistä, koska julkisuudessa tapahtuneita asioita käsitellään monin eri tavoin.

Monisivuinen liite

Kriisiviestinnän tarkoituksena onkin valmistautua kriisin hallintaan tämänlaisten suunnitelmien avulla, ennakoida tilanteita, ehkäistä kriisejä ja valmistautua toimitaan. Myös tiedotusvälineille ja eri kohderyhmille on annettava riittävää ja oikea-aikaista tietoa asiasta, ja suunnitelmallinen toiminta auttaa myös sen järjestämisessä. Kriisiviestinnän päätavoitteina on oikeanlaisen tilannekuvan luominen julkisuuteen ja tiedottaa tarpeeksi aktiivisesti tapahtuneesta yleisöille.

Kriisiviestintä organisaatiosta median suuntaan käynnistyy hetkellä, jolloin organisaatio ottaa yhteyttä tapahtuman osapuoliin, aloittaa tapahtuneesta tiedottamisen ja osallistuu kommentoiden julkiseen keskusteluun. Kriisissä ei useinkaan ehdi tekemään erillisiä toimintasuunnitelmia, joten sen takia ennalta tehty kriisiviestintäsuunnitelma on tärkeä osa seuran viestintästrategiaa: koko organisaatiolle tuttujen toimintatapojen suunnittelu ennen tapahtumia on keino edesauttaa kriisissä tiedottamista ja toimintojen suorittamista. Parhaiten kriisistä selvittää, kun toimintamallit on omaksuttu luonteviksi. Kriisiviestintä perustuu suunnitelmien lisäksi ammattitaitoon, jonka avulla pystytään työskentelemään myös yllättävissä tilanteissa.

Organisaation todellinen kriisivalmiuden taso nähdään vasta silloin, kun näitä toimintamalleja tarvitaan käytäntöön. Kriisitilanteisiin niihin valmistautuminen ei toimintaa siinä vaiheessa, kun kriisi on jo havaittu tapahtuneeksi: valmistautuminen tarkoittaa näitä konkreettisia toimia, kuten kriisiviestintäsuunnitelman laadintaa ja siihen perehdyttämistä, kriisijohtamisen harjoittelua ja vastuuhenkilöiden kouluttamista vastuualueittensa toimintaan.

Kriisiviestintäsuunnitelma pitää sisällään toimintamalleja eri riskitilanteisiin, vastuuhenkilöt, sopivat viestintäkanavat ja ohjeet kriisin jälkihoitoon. Näiden lisäksi se sisältää myös organisaation jäsenten yhteystiedot sekä muita tärkeitä puhelinnumeroita. Nopeasti muuttuvan tilanteen käsittelyä helpottaa valmiiksi tehdyt ja harjoitellut suunnitelmat, mitkä viedään ammattitaitoisesti läpi. Viestinnän tarkoitus onkin kriisitilanteessa estää erilaisten virheellisten huhujen leviäminen sekä antaa oikea kuva tilanteesta ja tapahtumista.

3. VIESTINNÄN PERIAATTEET

Peruseriaatteena kriisissä viestinnässä on nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Median toimintatavat sekä tiedottamisen yleiset vaatimukset on oltava hallussa, lisäksi sosiaalisen median aikakautena on myös tärkeää olla aloitteellinen ja yrittää ennakoida viestintätilanteita. On myös tärkeää yrittää tilanteen hektisyydestä riippumatta seurata median uutisointia – sitä kautta pystytään korjaamaan vääriä tietoja ja täyttämään informaatiovajetta. Avoimeen ja rehelliseen viestintään on kaikin tavoin pyrittävä. Lisäksi positiivista mielikuvaa kriisissä olevasta organisaatiosta lisää aito halu tiedottaa tapahtuneesta sekä tyydyttää näin yleisön tiedontarpeet.. Tärkeää olla myös oma-aloitteinen, osoittaa inhimillisyyttä sekä toimia vastuun kantajana.

Organisaatiot voivat suurilta osin vaikuttaa omaan julkisuuskuvaansa ja päättää siitä itsenäisesti vain sisäisen ja ulkoisen viestintänsä kautta. Kyse on tällöin organisaation itsensä hallitsemista viestintävälineistä kuten tiedotus- ja asiakaslehdistä ja omista verkkosivuista. Jukurien tapauksessa tällaiset viestintäväylät voisivat olla esimerkiksi erilaiset uutiskirjeet ja pienet haastattelunannot medioissa, joissa joku organisaatiossa toimiva ja tapahtumaan osallistunut taho kertoo pelaajista, joukkueista, antaa yleistä infoa tapahtumasta ja tapahtumaa järjestävästä seurasta. Nämä samaiset tiedonvälityskanavat voivat toimia niin normaalioloissa kuin poikkeustilanteiden sattuessa erinomaisena tiedonvälityskaistana.

Yhtenä julkisuuteen rakentuvan kuvan hallintakeinona seura voi systemaattisesti suunnitella miten seura voisi luoda positiivista mielikuvaa ja pohjaa yleisön silmissä. Hallinnassa onkin kyse juuri tämän tasapainon pitämisestä: ihanteellisessa tilanteessa seura on aktiivisesti esillä medioissa ja myös tekee paljon hyviä asioita organisaation sa, joukkueensa sekä paikkakuntansa hyväksi.

Kriisiviestinnän suorittaminen vaatii toiminnan ja viestimisen järjestämistä heti tapahtuneesta kriisistä alkaen. Tilannekuvaa tapahtuneesta on myös pyrittävä koko ajan päivittämään itselleen, seuran henkilöstölle ja medialle. Viestinnällisesti kriisitilanteessa viestiminen etenee sisäisestä viestinnästä ulkoiseen. Tilanteessa tärkeintä on viedä tietoa tapahtuneesta mahdollisimman ripeästi esimiehille. Sama pätee myös toisin päin, henkilöstön on myös saatava tietää johtoportaan suunnalta, jos jotain tapah-

Monisivuinen liite

tuu. Nopein keino kriisitilanteessa sisäisen tiedon välittämiseen on puhelimitse ja intranetin tai sähköpostin välityksellä. Henkilöstölle on myös tärkeä ilmoittaa tilanteesta tiedottamisesta vastaavat henkilöt.

Ulkoinen viestintä etenee suurelta osin tehostettuna normaali viestintänä kohderyhmille, jos normaalioloissa käytettävät viestinnän keinot, kuten nettitiedote, uutiskirjeet ja yleiset tiedotteet, ovat käytössä. Viranomaisia vaativassa kriisitilanteessa on myös hyvä huomioida viranomaistiedotteet. Näitä tiedotteita voidaan tehdä yhteistyössä, tai seura voi myös julkaista oman tiedotteensa omien viestintäkanaviensa kautta. Haasteena ulkoisen viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa kriisitilanteen sattuessa on, miten ja mitä väyliä hyväksikäyttäen yleisölle pystytään takaamaan tarvitsemansa tiedon saanti. Nämä ulkoiset sidosryhmät ja toimintamallit ovat kappaleessa 7.

Organisaatiolla ei tarvitse olla kaikkia vastauksia heti, mutta sen pitää olla valmis kertoamaan nopeasti ja rehellisesti, mitä toimia kriisin ratkaisemiseksi ollaan tekemässä tällä hetkellä.

4. RISKIT JA TOIMINTAMALLIT

Riski	Seuraus	Toiminta
Tapaturmat, sairaskoh- taukset	Omaisuu- /henkilövahingot, kuole- ma	Ambulanssin esteetön saa- puminen paikalle
Häiriökäytös	Omaisuu- /henkilövahingot, viihtyvyyks kärsii	Asianomaiselle huomautus ja varoitus Turvallisuuspäällikölle il- moittaminen Tarvittaessa henkilön pois- taminen jäähallilta
Sähkökatkos	Ottelun viivästyminen Ottelun keskeyttäminen Lippujen palauttamiset	Ihmisten ohjaaminen omille paikoilleen tai hätäulos- käynneille

Monisivuinen liite

		Pyörätuolia käyttävien ihmisten auttaminen alakerokselle Ottelun keskeyttäminen ellei sähköt palaudu
Tulipalo	Omaisuus- /henkilövahingot, savuvahingot, kuolema	Palon sammuttaminen ensisammutusvälineillä Lisäavun kutsuminen paikalle Ihmisten ohjaaminen turvaan paloalueelta
Kiekko katsomoon	Henkilövahingot	Järjestyksenvalvojan tarkistettava tilanne Ohjattava mahdolliset loukkaantuneet hoitotoimenpiteisiin
Joukkotappelut, mellakat, sieppaus, ryöstö, ilkivalta	Omaisuus- /henkilövahingot	Ohjaa ulkopuoliset turvaan Hälytä turvallisuuspäällikkö, uhkaavassa tilanteessa paikalle poliisi
Selvästi juopuneet henkilöt	Henkilövahingot, viihtyvyys kärsii	Henkilön poistaminen hallit- ta
Pommiuhkatilanne	Omaisuus- /henkilövahingot, kuolema	Viranomaisten kutsuminen paikalle ja heidän antamien ohjeiden mukainen toiminta
Kaasuvuoto	Henkilövahingot, kuolema	Ihmisten ohjaaminen ulkoilmaan hätäpoistumisteitse Turvallisuuspäällikölle ilmoittaminen

Järjestyksenvalvojien vastuulla on sisääntulotarkastuksissaan huolehtia siitä, että jäähallille ei pääse kulkeutumaan luvattomia banderolleja, soihtuja, ilotulitusvälineitä, paineilmapitorvia tai omia alkoholijuomia. Edellä mainitut ovat kiellettyjä kaikissa jääkiekko-otteluissa. Jäähallilla on kriisien varalle käytössä kuulutusjärjestelmä sekä paristokäyttöinen megafoni. Järjestyksenvalvojilla on lisäksi koko ottelun ajan käytössä radiopuhelimet yhteyden pitämiseksi.

Pelastussuunnitelmaan ja turvallisuussuunnitelmaan olisi kaikkien ottelutapahtumassa työskentelevien henkilöiden tarpeen tutustua etukäteen. Jokaisessa onnettomuudessa, kriisitilanteessa ja edellä taulukkomuodossa olleissa tilanteissa on otettava yhteys seuran turvallisuuspäällikköön sekä toimitusjohtajaan.

5. MEDIA

Pahin mahdollinen toimintatapa kriisin tullessa on yrittää salailia sitä. Tiedottamista medialle ei tapahdu, mutta jotain tiedetään silti tapahtuneen. Tällöin median edustajat saavat tietonsa toissijaisten lähteiden kautta ja perimmäisen kriisin lisäksi on selvitetävä asian salailu ja epärehellisyydestä syyttäminen. Pohjimmiltaan näiden tilanteiden hallinnassa on paljolti kyse siitä, miten hyvin viestintä järjestellään, miten nopeaa toiminta on, sekä miten hyvin sitä johdetaan. Viestinnällisesti parhaiten hoidettuja kriisitilanteita ovatkin sellaiset tapaukset, joista media ei saa koskaan tietää tai joissa tilanne on hoidettu niin hyvin, ettei se anna aihetta negatiiviseen uutisointiin. Kyse ei ole asioiden salailusta, vaan sen hoitamisesta huomiota herättämättä. Tapahtumaa tai tilaisuutta järjestävän osapuolen viestintätaidot vaikuttavat siis merkittävästi seuran julkisuuskuvan luomiseen sekä median edustajien kanssa toimeen tulemiseen. Yleisesti organisaation viestintätyylin ollessa avoin, rehellinen sekä halukas tiedottamaan asioistaan myös media käsittelee tahoja ”hellemmin”. On tärkeää yrittää hektisyydestä riippumatta seurata median uutisointia – sitä kautta pystytään korjaamaan vääriä tietoja ja täyttämään informaatiovajetta. Kuitenkin on hyvä välttää turhaa informaation jakoa, jolloin kiinnostus katoaa ja mahdollisesti asiakkaita alkaa myös ärsyttää merkityksettömien ja jopa turhien uutiskirjeiden ja muun tiedotuksen kohteena oleminen. Viestinnän periaatteiden mukaisesti toiminta median kanssa tulisi olla nopeaa, avointa

Monisivuinen liite

ja rehellistä. Mediaa voidaankin käsitellä yhtenä sidosryhmänä, jolle on välitettävä tietoa yhtä lailla kuin muille seuran yhteistyötahoille.

Nykypäivän media elää erinäköisistä kohuista ja kriiseistä, joihin kaikkiin on liitetty jonkin organisaatiossa toimivan henkilön kasvot. Median eteen on aina asetettava henkilö, jota voidaan haastatella ja joka antaa lausuntoja tapahtuneesta. Parhaiten kriisissä toimivat henkilöt ovat rauhallisia sekä osaavat toimia nopeasti ja ennakoivasti. Jukureilla sellaisia henkilöitä ovat seuran johto ja vastuualueen esimies, esimerkiksi turvallisuuspäällikkö.

Negatiivista palautetta tulee väistämättä, kun toiminta on julkista. Negatiiviset asiat myös korostuvat, jos vaikkapa joukkue kärsii tappioita tai organisaatio on muuten nostettu julkisuuteen jostain virheestä tai tapahtumasta. Tätä palautetta on tärkeä käsitellä avoimesti. Toiminta voidaan aloittaa pyytämällä anteeksi, ja näin osoittamalla inhimillisyyttä. On myös tärkeää kiittää asiakasta niin positiivisesta kuin negatiivisestakin palautteesta, näyttäen olevansa oikeasti halukas ottamaan vastaan parannusehdotuksia ja kommentteja toiminnasta.

Tiedotuskanavina kriisitilanteissa voidaan käyttää samoja tiedottamisen väyliä kuin normaalissa tilanteessakin. Näitä kanavia ovat esimerkiksi:

- omat nettisivut
- seuran uutiskirjeet
- radio
- lehtitiedotteet
- puhelin ja tekstiviestit
- tiedotustilaisuudet

Näihin medioihin ja näille sidosryhmille voidaan lähettää kaikille samanmuotoinen kriisitiedote, jonka malli on tämän suunnitelman liitteenä. Seuran nettisivuille voidaan julkaista jatkuvasti päivitettävä uutissivu kriisin tapahtumisesta. Mediatiedotteissa on hyvä muutenkin pysyä neutraalina eikä ottaa kantaa tapahtuneeseen räiskyvin sanakääntein: tiedotettaessa tulisi puhua niin kuin normaalistikin, ettei tulisi salailun vaikutelmaa. On myös tärkeää välttää julkaisemasta ylimääräistä turhaa tietoa, ettei olennainen asia hukkuisi epäolennaiseen.

Monisivuinen liite

Yleisesti jääkiekko-otteluun kuuluvista pienistä häiriökäytöksistä ja tapahtumista ei tarvitse erikseen tiedottaa medialle. Isommat tapahtumat, kuten esimerkiksi taulukon mukaisesti sähkökatkokset sekä tulipalot ovat jo tiedottamista vaativia asioita jäähallilla. Näistä tilanteista voidaan laatia yleinen tiedote nettisivuille ja lehtiin. Valtakunnallista huomiota herättävät tapahtumat vaativat jo lisätiedotteita tapahtumasta, sen etenemisestä ja jälkihoidosta.

Tiedotteet tulisi julkaista ensin seuran omilla nettisivuilla. Sen jälkeen voidaan lähettää uutiskirjeet tapahtuneesta ryhmille, jotka ovat rekisteröityneet seuran uutiskirjeiden tilaajiksi. Näiden tilaajien kanssa samanaikaisesti tiedotteet tulisi lähettää myös paikallisille yhteistyökumppaneille ja sponsoreille. Tiedotteet lehtiin sekä radioille voidaan lähettää näiden jälkeen. Jos kriisi ei ole niin iso, että se saavuttaisi valtakunnallista huomiota, tiedotustilaisuutta tuskin tarvitsee järjestää. Isoissa kriisitilanteissa niiden järjestäminen osoittaa halua tiedottaa tapahtuneesta, ja se helpottaa myös tiedon välittämistä medioille ja asiakkaille.

6. VASTUUT

Organisaatioon kohdistuvaa ulkoista uteliaisuutta kriisitilanteissa sammuttamaan on yleensä koottava erillinen kriisiviestintäryhmä, joka ottaa tilanteen haltuun, on mediaan yhteydessä ja kertomassa tilanteesta. Ryhmään kuuluu yleensä vain sen verran ihmisiä kuin on välttämätöntä: johtaja, vastualueiden esimiehet sekä viestinnän ammattilaiset. Jos tällaista tiimiä tai yksittäistä henkilöä ei ole valittu, olennaisen tiedon jakaminen yleisölle voi jäädä vajavaiseksi. Tällöin yleisö ja muut asianomaiset yrittävät hakea tietoa muualta täyttääkseen vajauksen, jolloin koottu informaatio todennäköisesti sisältää epätarkkuuksia ja väärinkäsityksiä ja aiheuttaa näin harmia seuran maineelle.

Urheiluseuran kantahenkilöstön käytössä on etukäteen laaditut yhteystietolistat, joita voidaan käyttää niin normaalioloissa kuin kriisiviestinnässäkin. Jukureiden organisaatiossa kaikesta ottelutapahtumiin liittyvästä viestinnästä vastaa toimitusjohtaja Pekka Lipiäinen yhdessä neljän hengen viestintätiimin kanssa. Viestintätiimiin kuuluvat Hanna Hahl, Nita Ahola ja Toni Laatanaho. Mikäli on tapahtunut jotain sellaista, mikä vaatii seuran johdon puuttumista tiedottamiseen ja kommenttien antamiseen, huolehtii

tällöin asiasta seuran puheenjohtaja Jukka Toivakka yhdessä muun johtoryhmän kanssa.

Eri vastuualueiden tiedottamisesta ja toiminnasta vastaavat alueiden esimiehet yhdessä toimitusjohtajan ja viestintätiimin kanssa. Erilaisten kohderyhmien miettiminen helpottavat viestinvastuiden jakamista organisaatiossa: on perustelua, että yhteistyökumppaneiden ja sponsorioiden kanssa viestinnän hoitaa markkinointipäällikkö Pekka Pöyhönen, johto taas hoitaa yhteydenpidon mediaan ja viranomaisiin. Joukkueessa tapahtuvista muutoksista ja joukkueeseen liittyvistä asioista tiedottavat joukkueenjohtaja Mikko Hakkarainen sekä seuran urheilujohtaja Tommi Kerttula.

Pelaajia sekä vapaaehtoisia on ohjeistettu toimintaan median kanssa asiallisella linjalla. Lisäksi olisi suotavaa korostaa enemmän positiivisia osa-alueita negatiivisten ylitse.

7. SIDOSRYHMÄT

Ulkoista ja sisäistä viestintää suunniteltaessa on tärkeä määritellä kyseisen seuran sidosryhmät. Sidosryhmillä tarkoitetaan organisaation toimintaan jotenkin kytkeytyneitä kohderyhmiä ja tahoja, joille tiedon välittäminen erilaisissa tilanteissa olisi suotavaa.

Jukurien ulkoisista sidosryhmistä merkittävimpiä ovat vapaaehtoinen henkilöstö ja seuran lähimmät yhteistyökumppanit. Toisena ryhmänä pidetään useissa määrittelyissä asiakkaita ja yleisöjä, muita yhteistyökumppaneita sekä sponsoreita ja kolmantena kohdejoukkona viranomaisia ja joukkoviestimiä. Sisäisiä sidosryhmiä ovat nimensä mukaisesti organisaation sisällä olevat henkilöt. Näihin lukeutuvat organisaation hallitus ja muu johtoporras, markkinointi- ja viestintähenkilöstö, joukkueenjohto sekä pelaajat ja palkalliset ravintolatyöntekijät. Kriisitilanteessa on tärkeää, että nämä edellä mainitut sisäiset tahot saavat tiedon ennen ulkoisia kohderyhmiä.

Jukurien kriisiviestintää helpottaa jo valmiit postituslistat. Kausikorttilaiset, median edustajat sekä uutiskirjeen tilaajat on jo valmiiksi listattu yhteystietoineen kantahenkilöstön käytettäviin. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että informaatio kulkee ensin seuran sisäisten sidosryhmien kautta, ja sitten vasta ulkoisille tahoille. Näin kaikki

Monisivuinen liite

ovat ajan tasalla tapahtuneesta ja osaavat antaa oikeellista tietoa asiakkaille ja medialle. Näiden postituslistojen avulla tieto on helppo välittää ulkoisille ryhmille yhtäaikaista.

Alla olevasta taulukosta käy ilmi, mitä mahdollisia sidosryhmiä Jukurien organisaatiolla on ja miten heidän kanssaan tulisi kriisitilanteissa viestiä. Kaikille sidosryhmille tulisi välittää viestiä yhtä nopeasti, kuitenkin siten, että koko henkilöstö saa tiedon ennen ulkoisia ryhmiä. Vastuuhenkilöiden nimeämiset ovat ohjeellisia, joten niitä voi soveltaa seuran sisällä toimivammiksi jos tarpeen.

Sidosryhmä	Asiasisältö	Tiedotusväline	Vastuuhenkilö
Koko henkilöstö (joukkue, vapaaehtoiset jne.)	Tilannearvio Toimintaohjeet	Sähköposti Puhelimet	Seuran johto
Asiakkaat	Mitä tapahtunut Mitä seuraamuksia Miten aiotaan toimia	Nettisivut Uutiskirjeet Mediatiedotteet	Toimitusjohtaja Viestintätiimi
Yhteistyökumppanit ja sponsorit	Mitä tapahtunut Miten toimitaan Vaikuttaako heidän toimintaansa	Sähköposti Tiedotteet Puhelimet	Toimitusjohtaja Markkinointipäällikkö Viestintätiimi
Media - valtakunnallinen - paikallinen	Tilanneraportti	Tiedotteet Valmius haastatteluihin Nettisivujen päivitys asian edetessä	Toimitusjohtaja Viestintätiimi
Viranomaiset	Tilannearvio	Suorat yhteydet (puhelimet, sähköposti)	Seuran johto

8. JÄLKIHOITO

Kun kriisi on saatu päätökseen ja kohu tapahtuneen ympärillä on laantunut, on jälkikäsitteilyjen aika. Saatu palaute ja kaikki tiedotteet sekä mediassa esitetty materiaali analysoidaan ja arkistoidaan. Jotta kriisi ei toistuisi enää ja jotta seuraavalla kerralla ei tehtäisi samoja virheitä, olisi kyettävä pohtimaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: mistä kriisi johtui, miten hälytysjärjestelmät toimivat, käynnistykö tiedottaminen tarpeeksi nopeasti, miten media sai tiedon, liikkuiko julkisuudessa huhuja ja vaikuttiko kriisi organisaation maineeseen. Näihin kysymyksiin vastattaessa saadaan jo kattava toimintakertomus, jonka pohjalta voidaan tehdä tarvittavia parannuksia tai jatkaa toimintaa hyvällä mallilla.

Tapahtuman jälkeen on hyvä julkaista omilla verkkosivuillaan ja sanomalehdissä tilanteesta yhteenveto, jossa kerrotaan mitä tapahtui, miten tilanteeseen reagoitiin ja mitä tullaan tulevaisuudessa tekemään. Myös suoraan asiakkaille lähetetyt uutiskirjeet ovat hyvä keino osoittaa aitoa henkilökohtaista kiinnostusta asian loppuunsaattamiseksi. Mikäli kriisi oli aiheutunut jostain oman toiminnan virheestä tai rakennukseen liittyvistä ongelmista, voi myös korostetusti lähettää vain sen korjaamista tai parannusten tekoa koskeva tiedote, jolla paikataan kolhun saanutta mainetta.

Kriisin vaiheista viimeinen, kohun laantuminen ja sen unohtaminen asiakkaiden taholta johtaa seuran viestintätoiminnan normalisoitumiseen. Nykypäivän tietotulvan edessä tämä unohtamisen vaihe tulee melko nopeasti kriisin huipun jälkeen. Toimintaa voidaan jatkaa sen jälkeen taas normaalina. Lopuksi voidaan käydä henkilöstön kesken palautekeskustelu, miten kriisissä toimittiin, missä onnistuttiin ja missä on vielä parantamisen varaa. Myös tätä kriisiviestintäsuunnitelmaa voi palautekeskustelun kommenttien jälkeen täydentää, muuttaa tai korjata omaan toimintaan sopivammaksi.

9. YHTEYSTIETOJA

JUKURIT HC OY
MIKKELIN JÄÄHALLI,
RAVIRADANTIE 24,
50100 MIKKELI

Toimitusjohtaja
Pekka Lipiäinen
puh 0400 521 628, pekka.lipiainen@jukurit.fi

Puheenjohtaja
Jukka Toivakka
puh. 050 2693, jukka.toivakka@toivakkaoy.fi

Palvelu- ja turvallisuuspäällikkö
Rauno Paltiala
puh. 040 702 9227

MUITA TÄRKEITÄ PUHELINNUMEROJA

Yleinen hätänumero	112
Mikkelin palokunta, palopäällikkö	044 794 3658
Myrkytystietokeskus	(09) 4719 77
Terveysneuvonta	(09) 100 23

10. KRIISITIEDOTEMALLI

MIKKELIN JUKURIT HC OY

TIEDOTE

päivämäärä

kellonaika

OTSIKKO

Mitä, missä ja milloin on tapahtunut?

Mitä tapahtuneesta seuraa?

Mitä on tehty/aiotaan tehdä tilanteen korjaamiseksi?

Miten pitää toimia?

Lisätietoja antaa – nimi, titteli ja yhteystiedot

LÄHTEET

- Craig M., Olaniran B.A., Scholl J.C. & Williams D.E. 2006. Crisis communication in public arenas. Public Relations Review volume 32.
- Forssell, Jarno & Laurila, Esa 2007. Hyvät mediasuhteet – Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. Juva: WSOY.
- Henriksson, Arto & Karhu, Matti 2002. Kriisit ja viestintä – Opas imagon hallintaan ja julkisuuspeleihin. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Hiltunen, Kai & Koivisto, Juha 2014. Tapahtumaturvallisuus – tiedottaminen, kapasiteetti ja kulkuväylät. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Seinäjoen yksikkö.
- Huhtala, Hanne & Hakala, Salli 2007. Kriisi ja viestintä – Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa, Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Iiskola-Kesonen, Hanna 2006. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumanjärjestäjille. Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jukurit 2013. Turvallisuussuunnitelma.
- Kainuu 2008. Kriisiviestintäsuunnitelma. Kainuun maakunta – kuntayhtymä. WWW-dokumentti. http://sote.kainuu.fi/general/Uploads_files/Viestinta/Viestinnan_suunnittelu/valmis_ve_rkkoon.pdf
- Luettu 22.7.2014. Ei päivitystietoja.
- Karhu, Matti & Henriksson, Arto 2008. Skandaalit & katastrofit – Käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Infor Oy.
- Kuutti, Heikki 2008. Mediakierre – Selviytyminen kielteisessä julkisuudessa. Keuruu: Infor Oy.
- Kriisiviestintä 2014. WWW-dokumentti. <http://www.avoinkuitu.fi/wp-content/uploads/2014/02/Kriisiviestinta.pdf>
- Luettu 7.5.2014. Ei päivitystietoja.
- Lehtonen, Jaakko 2009. Ettei pahin tapahtuisi – Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Lehtonen, Jaakko 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Miinalainen, Joachim, 2013. Mikkelin Jäähalli - Pelastussuunnitelma. WWW-dokumentti. <http://www.mikkeli.fi/files/atoms/files/pelastussuunnitelma-mikkelin->

[jaahalli-fi_0.pdf](#)

Luettu 4.4.2014. Päivitetty 3.6.2013.

Suomen Liikunta ja Urheilu 2011. Urheiluseuran viestintäopas. WWW-dokumentti.

<http://www.oll.fi/wp->

[content/uploads/2012/12/SLU_UrhSeuran_Viestintaopas2011_net_aukeamat.pdf](http://www.oll.fi/wp-content/uploads/2012/12/SLU_UrhSeuran_Viestintaopas2011_net_aukeamat.pdf)

Åberg Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy