

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Mirja Mäkitalo

Opinnäytetyö

Kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen

Case: Frostbite Metalfest '09

Työn ohjaaja
Työn tilaaja
Tampere 12/2009

lehtori Jarmo Koivuniemi
toimitusjohtaja Kari Pasche, LCF Management

Tekijä	Mirja Mäkitalo
Työn nimi	Kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen Case: Frostbite Metalfest '09
Sivumäärä	60
Valmistumisaika	joulukuu 2009
Työn ohjaaja	Jarmo Koivuniemi
Työn tilaaja	LCF Management

Tiivistelmä

Tässä kehittämishankkeessa tehtiin ohjeistus kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen. Työn toimeksiantaja oli LCF Management, turvallisuus- ja koulutuspalveluja tarjoava yritys. Kehittämishankkeessa tarkasteltiin kriisiviestintäkäsikirjan merkitystä yrityksen toiminnassa case-tapahtuman avulla. Case-tapahtumaksi valittiin Frostbite Metalfest '09 -musiikkifestivaali.

Alun perin opinnäytetyön tavoitteena oli tarkkailla case-tapahtumaa ja kehittää yrityksen palvelutarjontaa tehtyjen havaintojen pohjalta. Epäonnistuneesti hoidettu case-tapahtuma aiheutti kehittämistehtävän tavoitteiden uudelleenasettelun, sillä kriisinhallintaan vaadittu kriisiviestintä puuttui täysin. Lopulta opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui kehittää kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseksi tarkoitettu ohjeistus LCF Managementille. Käsikirjan avulla yritys voi valmistautua tiedottamisen haasteisiin kriisitilanteessa ja asennoitua siihen, ettei asioita välttämättä voida korjata jälkikäteen. Ongelmasta aiheutunut tilanne voidaan kuitenkin hoitaa monella eri tavalla.

Kehittämishankkeen keskeinen havainto oli se, että yrityksissä yleensä, kuten LCF Managementissa, kriisitilanteen viestintään on varauduttu melko heikosti. Käsikirja auttaa suunnittelemaan viestintää jo ennen kuin sille on tarvetta ja hyödyntämään sitä kriisitilanteessa. Organisaatiolta ja sen yksiköiltä odotetaan tehostettua viestintää, kun organisaatiossa tai sen ympäristössä tapahtuu jotakin poikkeavaa, joka vaikuttaa henkilökuntaan, väestöön tai muuten ylittää median uutiskynnyksen. Taidokkaasti hoidettu median, sidosryhmien ja työntekijöiden tiedottaminen kriisitilanteesta voi pelastaa yrityksen maineen pahemmassakin tapauksessa.

Kehittämistehtävän tuloksena aikaansaatua ohjeistusta kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen voidaan soveltaa muidenkin organisaatioiden ja yhteisöjen kriisiviestintään. Käsikirja sisältää käytännön ohjeita, joita voidaan tarvittaessa muunnella tapahtuneen kriisin tai muun poikkeustilanteen mukaiseksi. Käsikirjassa on ohjeita julkisen ja sisäisen tiedottamisen hallintaan ja kehittämiseen. Sen avulla organisaation on tarkoitus pyrkiä tilanteeseen, jossa pystytään suojelemaan ihmisiä ja toisaalta yrityksen kaupallisia arvoja sekä vaikuttamaan tilanteen laajuuteen minimoimalla vahinkoja.

Writer	Mirja Mäkitalo
Thesis	Building a Crisis Communication Handbook Case: Frostbite Metalfest '09
Pages	60
Graduation time	december 2009
Thesis Supervisor	Jarmo Koivuniemi
Co-operating Company	LCF Management

Abstract

This thesis was commissioned by LCF Management, a company that offers security and education services. The thesis takes the form of a development project; the product is code of practice for building a crisis communication handbook. The development project examines the significance of a crisis communication handbook with the help of a case study.

Originally, the aim of the thesis was to make a case study of a particular event and develop the company's service offering on the basis of the observations made. The case-study's public communication was handled poorly and the change of the situation caused re-evaluation of this thesis. The objectives of the development project were changed accordingly, and the aim of the thesis became to develop instructions for LCF Management how to make a crisis communications handbook.

With the help of the crisis communication handbook the organisation will be able to prepare for possible crises. Problems are not always reversible, but the negative effects of problems can be minimised by good communication. If the organisation or its environment changes in a way that may affect the employees or the population so greatly that the issue crosses the media news threshold, enhanced communications are expected from the company. Professionally-managed information about the crisis, which is targeted at the media, interest groups and workers, can save the reputation of the organisation even in a worst case scenario.

The main finding of the development project was that in companies such as LCF Management, communication in a crisis has often been weakly prepared. The instructions for building a new handbook will help the company to design communications before there is a need for them, and to manage their communications in an actual crisis.

The finished product of the development task can also be adapted to the needs of the crisis communication of other organisations and communities. The manual includes practical instructions which can be changed, if necessary, according to the particular crisis situation. The handbook gives instructions on how to handle and develop communications within the organisation and with the general public. With its help, the organisation can attempt to protect people and at the same time, the commercial net worth of the company and try to minimize the losses.

Alkusanat

Aluksi haluaisin kiittää opinnäytetyön toimeksiantaja LCF Managementia ja yrityksen johtajaa, Kari Paschea. Yritys on joutunut pian perustamisen jälkeen kokemaan negatiivissävyyisää julkisuutta, mutta siitäkin huolimatta sen johtaja esiintyi tässä opinnäytetyössä omalla nimellään ja todellisella case-tapahtumalla. Yritys joutui huonoon valoon case-tapahtuman tiimoilta omasta toiminnastaan huolimatta, mutta silti oli valmis ottamaan osaa kehitystyöhöni.

Haluaisin kiittää Viestintägran Ky:n toimitusjohtaja Kaisa Kaipia-Grania haastattelusta ja hänen antamasta tuesta kehitystyötä tehtäessä. Kaipia-Granin haastattelun ja saadun koulutusmateriaalin avulla viestintä ja erityisesti kriisitilanteen tiedottaminen avautuivat aivan uudesta näkökulmasta. Keskustelumme tuloksena opin valtavasti ja minulla heräsi kiinnostus työskennellä viestinnän alalla tulevaisuudessa.

Työn tavoitteena oli tehdä ohjeistus kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen. Käsikirjan avulla LCF Managementilla on mahdollisuus valmistautua paremmin mahdolliseen kriisitilanteeseen ja olla entistä ennakkoluulottomampi tulevaisuudessa, jos kriisi uhkaa organisaatiota. Kriisitilanteen syntyminen voidaan ennakoida ja joissain tapauksissa estää kriisisimulaatioharjoitusten ja kriisinhallinnan avulla. Käsikirja antaa yritykselle paremmat valmiudet, kun kyseessä on viestintä ja ennen kaikkea kriisiviestintä. Tavoitteena ja toiveenani on, että tekemästäni tutkimuksesta ja sen tuloksesta, kriisiviestintäkäsikirjan rakentamisohjeesta olisi aidosti hyötyä yritykselle.

Tampereella marraskuussa 2009

Mirja Mäkitalo

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
1.1 Työn tausta	6
1.1.1 LCF Management	8
1.1.2 Case Forstbite Metalfest '09	10
1.2 Työn tavoite	14
2 Tutkimusmenetelmät	16
3 Kriisi	18
3.1 Riskienhallinta	21
3.2 Kriisinhallinta	25
4 Viestintä	29
4.1 Kriisiviestintä	31
5 Kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen	38
5.1 Median tunteminen	42
5.1.1 Toimittajan työnkuva	44
5.1.2 Tiedotustilaisuudet	45
5.2 Kriisiviestinnän marssijärjestys	48
5.3 Viestinnän työkalupakki	49
5.4 Kriisinseuranta	52
6 Yhteenveto ja kehitysehdotukset	55
7 Lähteet	57
Liitteet	59

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, LCF Management palkattiin suunnittelemaan turvallisuusorganisaatio erästä metallimusiikkifestivaalia varten. Tapahtuma ei edennyt suunnitelmien mukaan, sillä tapahtuman järjestäjä eli promoottori ei pitänyt kiinni sopimuksesta, vaan petti lupaukset muun muassa palkkoihin, esiintyjien sopimuksiin ja työtekijöiden määriin liittyen. Epäonnistunut tapahtuma sai julkisuudessa paljon huomiota, ja kaikki uutisointi perustui tapahtuman asiakkaiden tai toimittajien omaan spekulointiin ja olettamuksiin. Julkisuuteen tuli näin ollen paljon virheellistä ja puutteellista tietoa.

Opinnäytetyössä keskitytään viestintään valmistautumisen keinoihin sekä tarkastellaan case-tapahtumaa sen alihankkijan, LCF Managementin, näkökulmasta. Tapahtuman seuraukset olivat merkittäviä kaikille alihankkijoille ja tässä työssä selvitetään sitä, miten vastaaviin kriiseihin voidaan ennakolta varautua. Samalla työssä kerrotaan, miten tulee toimia, jos organisaation tulee toimia mahdollisessa kriisitilanteessa. Kaikki kriisit eivät tietenkään ylitä uutiskynnystä, mutta tässä työssä tarkastellaan sellaisia tilanteita, joista media jo tietää ja joista siten vaaditaan julkista tiedottamista. Tilanteen edettyä siihen pisteeseen, että median kiinnostus on herännyt, vaaditaan yritykseltä julkista tiedottamista. Sitä ei kuitenkaan voi hoitaa taidokkaasti ilman harjoitusta ja huolellista suunnittelua. Tästä syystä kriisiviestintään tuleekin varautua tekemällä organisaatiolle oma kriisiviestintäkäsikirja. Opinnäytetyössä annetaan käytännön neuvoja, mitä kaikkea käsikirjaan kannattaa kirjata.

Kriisejä ei aina ole mahdollista estää ja lähes jokainen organisaatio joutuukin kohtaamaan haasteellisia tilanteita jossain vaiheessa. Tässä kehittämistyössä keskitytään organisaation viestintään yllättävässä ongelmatilanteessa sekä mahdollisuuksiin kehittää viestintää. Opinnäytetyön tuloksena valmistuneen ohjeistuksen avulla organisaatio voi valmistautua kohtaamaan median, työntekijät ja sidosryhmät kriisitilanteessa.

Yksi haaste opinnäytetyössä oli se, että kriisiviestintä on Suomessa varsin uusi käsite, sillä kriisiviestinnästä ryhdyttiin julkisesti puhumaan vasta Jokelan koulusurmien, syyskuun 11. päivän iskujen ja Kaakkois-Aasian Tsunamin jälkeen. Näiden tapahtumien tiedotus paljasti organisaation tiedotuksen heikkouksia ja saattoi vaatia jopa ihmishenkiä. Erityisesti tästä syystä kriisiviestinnän merkitystä organisaatioissa tulisi painottaa entisestään ja sitä tulisi järjestelmällisesti lisätä ja kehittää organisaation kehityksen mukaan. Edellä mainitut tapahtumat ovat tehneet tämän kehittämistyön ajankohtaiseksi aiheeksi. Yllättävän harvalla yrityksellä on kriisiviestinnän valmiudet kohdallaan. Kriisiviestintäkäsikirja olisi hyvä olla jokaisessa yrityksessä käytettävissä, sovellettuna yrityksen omaan tilanteeseen sopivaksi.

Kriisejä voi olla erilaisia: organisaation ulkoisia ja sisäisiä, kansallisia ja kansainvälisiä kriisejä. Usein kriisi on ennalta arvaamaton tapahtuma, puhkeaa se sitten organisaation sisällä tai ulkopuolella. Kaikkiin kriiseihin ei koskaan voida varautua, mutta tässä työssä annetaan ohjeita siihen, kuinka kriisitilanteessa tulee kohdata media sekä sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita ja kuinka asennoitua keskittymään olennaiseen. Viranomaisillahan on automaattisesti tiedotusvastuu tapahtuneesta kriisistä, mutta organisaation on hyvä järjestää oma tiedotustilaisuus ja kertoa oma käsityksensä tilanteesta. Osallistuminen viestintään antaa mielikuvan, että organisaatio ottaa vastuun tapahtuneesta.

Yrityksen on ymmärrettävä, ettei kriisitapahtuman jälkeen perimmäisen syyn selvittäminen ole tärkein tehtävä toiminnan kannalta. Yrityksen maineen ja yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisen kannalta olisi keskeisintä hoitaa kriisin jälkihoito tehokkaasti. Sidosryhmät arvioivat yrityksen toimintaa sen mukaan, kuinka hyvin kriisi hoidettiin yrityksen toimesta, eivätkä kriisin todellisen syyn perusteella. Kriisinkäsittelytaito onkin tärkeämmässä asemassa kuin syiden etsintä tai syyllisten löytäminen. Parasta riskienhallintaa onkin kriiseihin valmentautuminen ja valmistautuminen.

Tässä opinnäytetyössä ohjeistetaan, kuinka LCF Management voi lähteä rakentamaan yritykselleen kriisiviestintäkäsikirjaa. Ohjeistuksen pohjaa voi käyttää myös turvallisuussuunnitelmaa tehtäessä. Kriisiviestintää voidaan tarvita turvallisuussuunnitelman tueksi. Ohjeistus on siis siirrettävissä ja sovellettavissa suoraan johonkin yksittäiseen tapahtumaan ja eri yritykselle, toimeksiantokohtaisesti. Kriisiviestintäkäsikirja on erinomainen tuki yritykselle, joka työskentelee

turvallisuusalalla. Kaikkein tärkeintähän on ihmisten turvallisuus ja jos turvallisuussuunnitelma epäonnistuu ja vaarassa on ihmishenkiä, pääse tilanne hyvin helposti lehtien otsikoihin. Koska turvallisuusorganisaatioon kuuluu lukuisia ihmisiä määrätyn tapahtuman ajan, LCF Managementillä on iso joukko sidosryhmiä, jotka myös vaativat tiedotusta kriisitilanteesta.

Tämän kehittämistyön tutkimusaineistoa on kerätty laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Työssä käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia case-tapahtumassa sekä asiantuntijahaastattelua varsinaista työtä varten. Työ pohjautuu teoriaosaan, toimeksiantajaan ja sen toimintaan perehtymiseen sekä case-tapahtuman analyysiin. Työssä tuotetaan ohjeistusta siihen, kuinka LCF Management voi lähteä rakentamaan yritykselle kriisiviestintäkäsikirjaa. Teoriaosa perustuu kriisin, viestinnän ja kriisiviestinnän kirjallisuuteen sekä sähköisiin lähteisiin.

1.1.1 LCF Management

LCF Management on turvallisuuspalveluja tarjoava yksityinen elinkeinoharjoittaja. Yrityksen päämääränä on auttaa yrityksen asiakkaita luomaan turvallinen toimintaympäristö. Turvallisuuspalveluiden lisäksi LCF Management tarjoaa muun muassa monipuolisia koulutus- ja tapahtumapalveluita. Asiakaskuntaan kuuluvat erityisesti musiikkialalla toimivat tahot ja tapahtumanjärjestäjät. Yrityksen tärkeinä arvoina ovat asiakaslähtöisyys, toiminnan jatkuva kehittäminen ja tuloksellisuus. (LCF Management 2009.) Yritys on ollut turvallisuusalan markkinoilla vasta muutaman vuoden. Ohjeistus kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen tulee tarpeeseen, sillä jokaisella yrityksellä tulisi olla kriisiviestintäkäsikirja ja kriisitilanteiden varalle tulisi järjestää harjoituksia.

Vuonna 2007 turvallisuusalan palveluiden ja tuotteiden arvo oli runsaat miljardi euroa ja ala työllistääkin tällä hetkellä arviolta 12 000–13 000 henkeä. Kysynnän kasvu johtuu asiakasyritysten ja -yhteisöjen toimintaympäristön muutoksista, rakennuskannan kasvusta, kansainvälistymisestä ja sen mukanaan tuomien uhkien lisääntymisestä ja yritysten panostamisesta riskienhallintatoimintaansa. Tämä on lisännyt erikoisosaamisen ostamisen tarvetta, joka liittyy riskienhallintaan, jota palveluntuottajat

voivat tarjota. (Panostaja Oyj 2008.) Turvallisuusalan merkittävään kasvuun uudella vuosituhannella ovat vaikuttaneet mediassa suurta huomiota saaneet yksittäiset väkivallanteot, järjestäytynyt rikollisuus ja huumausaineet lieveilmiöineen. Ihmiset kokevat yleistä turvattomuudentunnetta ja ovat valmiita sijoittamaan rahaa turvalliseen elinympäristöön.

Iltasanomissa uutisoitiin 7.10.2009, kuinka turvallisuusala on tällä taantuma-ajalla positiivinen poikkeus. FinnSec 2009-messuilla julkistettiin tutkimustulos, joka osoittaa turvallisuusalan menestyvän verrattain erinomaista laman aikana. Turvallisuusalan yritykset ovat onnistuneet lisäämään kannattavuuttaan sekä liikevaihtoaan. Ennusteena on, että nämä alan yritykset tulevat kasvamaan merkittävästä myös tulevien vuosien aikana. Ja kuten artikkelin otsikko osuvasti kertoo: pelko myy. Vaikka rikollisuus ei ole muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenen aikana, turvallisuusosalalla asiakkaita riittää. Medialla on tässä osuutta asiaan uutisoimalla näyttävästi poikkeuksellisista rikollisuuksista. Näin ruokitaan yleisön pelontunnetta entisestään. (Pelko myy... 2009.)

Turvallisuusalaan kuuluu turvallisuus- ja vartiointipalveluiden lisäksi muita turvallisuuteen liittyviä palveluita ja tuotteita, kuten tietokoneiden tietoturvaan liittyvät tuotteet. Toimialalla toimii tällä hetkellä noin 400 yritystä Suomessa ja näistä yrityksistä noin 80 % on alle viiden hengen pienyrityksiä. (Tilastokeskus 2008.) LCF Management kuuluu juuri näihin, alle viiden hengen pienyrityksiin. Henkilökuntaa ei vaadita valtavasti ainakaan tässä vaiheessa, kun yrityksen tärkeimpiin palveluihin kuuluu turvallisuussuunnitelmien tekeminen sekä koulutuksien ja konsultointien järjestäminen. Näihin tehtäviin riittää usein yksi henkilö. LCF Management suunnittelee turvallisuusorganisaation ja tarvittaessa palkkaa henkilökunnan jokaista tapahtumaa varten erikseen. Tärkeintä yrityksen olisi pitää linja, jonka mukaan yritys suunnittelee turvallisuusorganisaation, mutta palkkaa turvallisuusorganisaation johtoa alemmat henkilöt toisaalta. Esimerkiksi tapahtumien turvamiehet voidaan palkata hyväksi havaitun yhteistyökumppanin kautta. Yhteistyökumppani toimittaa henkilökunnan, jota LCF Management johtaa. LCF Management myös suunnittelee tapahtuman lakisääteiset ja tilanteen mukaiset turvallisuus- ja pelastautumissuunnitelmat. Jos liiketoiminta laajenee merkittävästi, voi yrityksen työntekijöiden lukumäärä kasvaa myös sitä mukaa.

Vaikka toimeksiantaja on pieni yritys, kannattaa kriisiviestintää suunnitella, sillä silloin kun LCF Management laatii turvallisuussuunnitelman ja rakentaa

turvallisuusorganisaation, toimii yrityksen alaisuudessa lukuisia henkilöitä. Koko tämä joukko muodostaa turvallisuusorganisaation ja silloin on kyse suuremmasta toimijajoukosta. Kriisiviestinnän voi suunnitella aina toimeksiantokohtaiseksi, varsinkin niissä tilanteissa, kun turvallisuusorganisaatioon kuuluu lukuisia ihmisiä määrätyn tapahtuman ajalla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että LCF Managementillä on valtava määrä sidosryhmiä, jotka myös vaativat tiedotusta kriisitilanteesta.

1.1.2 Case Forstbite Metalfest '09

Frostbite Metalfest '09 järjestettiin ensimmäistä kertaa Lahdessa, 6.-7.2.2009. Kyseessä oli metallimusiikkiin erikoistunut, kaksipäiväinen festivaali, josta suunniteltiin jokavuotista tapahtumaa. Tapahtuman alkuperäinen idea oli tuoda iso metallimusiikkifestivaali-tapahtuma pieneen kaupunkiin tilastoidusti vuoden kylmimpänä viikonloppuna, helmikuussa. Tapahtuma järjestettiin Lahden Suurhallissa, jossa oli käytössä kaksi eri lavaa käytössä eri saleissa. Suurhalli antoi erinomaiset puitteet järjestää metallimusiikkifestivaalit suurelle katsojamäärille. Näissä kahdessa eri hallissa oli tarkoitus järjestää kahden päivän ajan eritasoisia ja tyyliä metallimusiikkikonsertteja. Molempien iltojen pääesiintyjiksi oli tilattu kaksi tunnettua esiintyjää. Tapahtumaa suunnitteli ja järjesti vuoden päivät 18-vuotias tapahtumanjärjestäjä, promoottori. Tarkennettuna järjestäjänä toimi promoottorin kommandiittiyhtiö.

Tapahtumaa ei mainostettu muuten, kuin julistein, flyerein ja mainoksin Radio Rock-radiokanavalla. Varsinaiseen markkinointiin ei panostettu merkittävästi. Tapahtuman yleisötavoite oli eri medioiden mukaan 10 000 – 15 000 ihmistä kahden päivän ajalle. Todellisuudessa kävijämäärä jäi kolmentuhannen katsojan luokkaan.

Tapahtuma oli ensimmäinen merkittävää kokoluokkaa oleva tapahtuma, jonka promoottori järjesti. Tapahtuma sai jälkikäteen suuren huomion mediassa epäonnistuneena tapahtumana. Samalla kun tapahtuma epäonnistui sekä median että asiakkaiden näkökulmasta, toi se ikävänpuoleista julkisuutta muillekin yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille. Suurin osa näistä yrityksistä liitetään tapahtumaan jälkikäteenkin. Yritykset, jotka työskentelivät kyseiselle asiakkaalle,

yhdistetään myöhemmin epäonnistuneesti järjestettyyn tapahtumaan ja tällaisia tapauksia varten kriisiviestintäkäsikirja on omiaan muistuttamaan oikeista toimintatavoista. Vaikka nämä yritykset tekivätkin oman osuutensa hyvin tapahtuman onnistumisen eteen, he eivät kyenneet pelastamaan tapahtumaa sen huonolta maineelta mediassa ja asiakkaiden silmissä. Tulevaisuudessa on mahdollista, että huonosti järjestetty tapahtuma linkitetään näihin yrityksiin edelleen, ja tästä huonosta maineesta on vaikea päästä eroon. Mielleyhtymää tapahtuman ja alihankkijoiden välillä voi olla vaikeaa muuttaa. Tulevaisuudessa yritykset tullaan muistamaan siitä, että he olivat mukana järjestämässä tätä tapahtumaa. Vaikka promoottori oli itse vastuussa suurimmasta osasta tapahtuman eri osa-alueista, oli hän palkannut niitä hoitamaan eri alojen ammattilaisyriityksiä.

Useiden sopimusneuvotteluiden jälkeen LCF Management palkattiin suunnittelemaan Frostbite Metalfest '09-tapahtumalle turvallisuusorganisaation. LCF Management ja tapahtumanjärjestäjä tekivät turvallisuuskonsultointisopimuksen kaikkiin Frostbite-brandin tapahtumiin. LCF Management suunnitteli case-tapahtuman turvallisuusorganisaation, koulutti ja ohjeisti tapahtuman järjestäjän toimesta palkatun henkilökunnan ja johti heitä tapahtuman ajan. Tarkennettuna järjestäjä oli tehnyt sopimuksen erään turvallisuuspalveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Kyseisen yrityksen kautta oli hankittu kaikki tapahtuman turvallisuustyöntekijät, lukuun ottamatta turvallisuuspäällikköä, joka oli LCF Managementin palkkaama henkilö. Tarkoituksena oli, että LCF Managementin jälkeen seuraava, suora alainen oli yrityksen oma työntekijä. Tämä loi turvallisuutta ja luotettavuutta johdolle aivan erityisellä tavalla, kun kyseessä oli tunnettu henkilö. LCF managementin tehtävät Frostbite Metalfest '09-tapahtumassa oli muun muassa toimia turvallisuusorganisaation johtajana (safety manager) ja vastata omalta osaltaan sopimusehtojen mukaisesti siitä, että esiintymispaikalla on kaikki kunnossa. Tehtävänä oli tarkastaa esiintymispaikka ennen artistien saapumista paikalle, huolehtia turvallisuuskokonaisuuden hallinnasta, pelastussuunnitelman sekä muiden turvallisuusohjeistuksien laatimisesta, tehtävien jakamisesta järjestyksenvalvojille sekä muille vastaaville henkilökunnalle. Tämän lisäksi tehtävänä oli ohjeistaa viranomaisia sekä pitää heihin yhteyttä. Turvallisuusorganisaation tehtävänä oli huolehtia ennen kaikkea, että toiminta pysyy lakien ja asetusten mukaisena. Tällainen työtehtävä loi aivan uuden haasteen LCF Managementin suunnittelutyölle, sillä tätä ennen tapahtuman järjestäjän suunnittelemaat tapahtumat olivat muutaman sadan tai tuhannen asiakkaan tapahtumia.

Tällaisissa isoissa yleisötapauksissa turvallisuusjärjestelyissä ensisijaisen tärkeää on laatia lain velvoittama pelastussuunnitelma ja turvallisuusjärjestelyt -niminen asiakirja. Tässä kehittämistehtävässä käytetään kuitenkin maallikkoterminä tutumpaa ja selkeämpää turvallisuussuunnitelma-nimikettä. Kyseessä on yksityiskohtainen selostus turvallisuussuunnitelmasta, jossa otetaan erityisesti huomioon tapahtuman luonne. Lakisääteisten minimivaatimusten lisäksi suunnitelma-asiakirjasta käy ilmi, mitä kaikkea metallimusiikkifestivaalien turvallisuus vaati ja mitä mahdollisia erityispiirteitä ja – vaatimuksia tapahtumalla oli. Tapahtumasta tehtiin myös riskianalyysi.

Seuraavaksi työssä esitellään tärkeimmät osa-alueet, jotka tietävästi ovat olleet ongelmallisia tavalla tai toisella. Kaiken lisäksi tapahtumalla oli paljon huonoa onnea ja asiakaskato, mutta monet seuraavista ongelmista olisi voitu välttää tarkalla suunnittelulla ja kohtuudentajulla. Esiteltävät asiat ovat eri lähteistä kuultuja, itse koettuja ja / tai nähtyjä ja listasta saattaa puuttua isoja asioita, joita tämän tutkimuksen tuloksina ei saatu selville. Kaikkia epäonnistuneita osa-alueita ei saatu selville siitä syystä ja tapahtumanjärjestäjä eivätkä alihankkijat olleet innokkaita osallistumaan tapahtuman jälkipuintiin tai analysointiin.

Ensimmäinen takaisku tapahtumalle koettiin, kun isoin esiintyjä peruutti esiintymisensä. Peruuttamisesta ilmoitettiin Frostbiten internetsivuilla noin viikkoa ennen tapahtumaa ja peruuntumisen syyksi esiintyjä ilmoitti aikataululliset ongelmat. Tämä voi osaltaan selittää asiakaskatoa. Tämän jälkeen tuli tietoon monia muitakin esiintyjiä, jotka peruivat tulonsa. Eräs pääesiintyjä perui tulonsa siitä syystä, ettei sovittuja ennakkopalkkioita ja lentolippuja oltu maksettu.

Varsinaiset ongelmat alkoivat siitä, kun aikatauluista ja ohjelman muutoksista ei tiedotettu internetsivuja lukuun ottamatta lainkaan. Lisäksi internetissä olevat tiedot eivät olleet ajan tasalla. Promoottori oli päävastuussa tiedottamisesta. Suuri osa yleisöstä oli tullut ulkopaikkakunnilta ja jopa ulkomailta asti. Eri esiintyjien peruuntumiset ilmoitettiin käsin tehdyillä A4-papereilla konserttisalin sisäpuolella. Esiintymisten peruutukset näkyivät selvästi yleisön käyttäytymisessä. Osa yleisöstä lähti pois tapahtumasta ennen esityksien päättymistä.

Tietoon on tullut vain muutama esiintyjä, joka sai palkkiota tai osan sovitusta palkkasummasta. Suurin osa muusta henkilökunnasta jäi täysin ilman palkkaa, eikä muutakaan korvausta tehdystä työstä ollut tarjolla. Tapahtumassa työskenteli ilman palkkaa työntekijöitä, joiden lukumäärä ylsi yli sadan. Monella oli eri työnantaja, mutta palkan oli määrä tulla näillä työnantajille tapahtumanjärjestäjältä, sillä promoottori oli palkannut heidät töihin tapahtumaan.

Yrityksen työntekijäryhmä, LCF Management Crew joutui ottamaan hoitaakseen ylimääräisiä tehtäviä, jotka eivät millään tavalla kuuluneet sopimuksen sisältöön, saati olleet LCF managementin vastuulla. Tehtävät jouduttiin hoitamaan siitä syystä, että tapahtuman turvallisuus edellytti näiden asioiden olevan hoidettu. LCF Management kuten muutkin tapahtuman alihankkijat joutuivat ikävään tilanteeseen, jossa ainoastaan pyrittiin hallitsemaan ongelmallista tilannetta ja estämään suuremmat vahingot.

Liiketoiminnan kannalta kuitenkin pahin epäonnistuminen koettiin viestinnän osa-alueella. Vaikka kaikki muut osa-alueet olisivat epäonnistuneet, olisi onnistuneella viestinnällä pystytty pelastamaan edes hieman tapahtumasta jäänyttä mielikuvaa asiakkaille. Myöhemmin luetellaan muutama asia, jotka voivat kriisiytyä yrityksen toiminnassa. Eräs kriisilaji on julkisuuskriisi, joka voi tarkoittaa muun muassa skandaalijulkisuutta. Se pätee tähän case-tapaukseen parhaiten. Julkisuuskriisillä tarkoitetaan pääasiassa sellaista kriisiä, jota käsitellään syystä tai toisessa mediassa. Tämän lisäksi case-tapahtumassa on kyse taitamattomasta viestinnästä. Promoottorin toimesta olisi pitänyt järjestää jonkinlainen tiedotustilaisuus tapahtuman aikana tai sen jälkeen. Medialle ja suurelle yleisölle olisi pitänyt kertoa mitkä asiat epäonnistuivat ja miten asian kanssa edetään tästä eteenpäin. Tapahtunutta olisi pitänyt pahoitella sekä median kautta että suoraan kaikille työntekijöille. Nyt, kun mitään tiedotustilaisuutta ei koskaan järjestetty kenenkään toimesta, jäi suuri yleisö median arvailujen varaan. Muun muassa kaikki artikkelit lehdissä pohjautuivat lähes täysin arvailuihin ja huhupuheisiin. Uutisoinnista kävi selvästi ilmi, ettei ketään, tapahtuman järjestäjää tai alihankkijaa oltu saatu haastateltua. Medialle ei tarjottu mitään todellista faktaa asiasta. Paikallisissa medioissa tapahtumasta uutisoitiin laajaltikin tapahtuman aikoihin.

Kaiken tiedottamisen puutteen lisäksi case-tapahtuma epäonnistui työntekijöiden kohtelussa. Suurin osa esiintyjistä ja työntekijöistä lähti raskaan viikonlopun jälkeen kotiin ilman rahallista korvausta tai kiitosta. Tällaisella toiminnalla on merkittävä vaikutus yritysten yhteistyöhön tulevaisuudessa. Tässä tapahtumat johtivat yhteistyön päättymiseen. Mielikuva, jonka järjestetty tapahtuma loi kaikille, jäi ajatuksiin pysyvästi ja harva alihankkija toivoo työskentelevänsä kyseisen promoottorin kanssa tulevaisuudessa.

Asiakkaiden näkökulmasta tapahtuma oli epäonnistunut kaikilla osa-alueilla. Internet-sivustoilla tapahtunut innokas kirjoittelu ja kommentointi sai erään sivuston kaatumaan. Tämä osoittaa, kuinka pettyneitä asiakkaat olivat tapahtumaan. Ennen kaikkea suurin pettymyksen aihe lienee osan esiintymisten peruuntuminen. Asiallisella ja aikaisella tiedottamisella tähänkin osa-alueeseen olisi voitu vaikuttaa promoottorin toimesta. (Arvekari 2009, 4.)

Tapahtuman epäonnistumiselle on valtava määrä yllämainittuja ja vielä tiedostamattomia syitä, eivät alihankkijat ja sidosryhmät voineet välttyä niiden vaikutukselta toimintaansa. Kaiken kaikkiaan Frostbite Metalfest '09 –festivaaleilla oli aikataulu- ja talousongelmia, joita ei edes onnistunut kriisiviestintä onnistu hoitamaan. Siitäkin huolimatta viestintää olisi tarvittu niin työntekijöiden ja alihankkijoiden että asiakkaiden ja median suuntaan.

Lopputuloksena konkurssiin haetun kommandiittiyhtiön vastuullisena yhtiömiehenä promoottori oli vastuussa festivaalista aiheutuneista, noin kahden ja puolen sadantuhannen euron veloista. (Louhelainen 2009.)

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on tarkastella yritystoiminnassa tapahtuvia kriisitilanteita ja erityisesti organisaation viestintää näissä tilanteissa. Tavoitteena on tehdä ohjeistus kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen yritykselle, jota on kohdannut todellinen kriisitilanne pian yrityksen perustamisen jälkeen. Siitäkin huolimatta, että LCF Management ei pystynyt vaikuttamaan tapahtuman epäonnistumiseen, yritys liitetään sidosryhmänä kriisiin voimakkaasti.

Kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä ohjeistus, jonka avulla LCF Management voi lähteä rakentamaan käyttökelpoista kriisiviestintäkäsikirjaa, joka sisältää todellisia ja käyttökelpoisia toimintaohjeita ja neuvoja viestintään mahdollisten tulevien kriisien varalle. Käsikirja osoittaa, miten suuressa merkityksessä riskit ovat yritystoiminnassa ja kuinka niihin varautuminen osoittaa yritykseltä edistyksellisyyttä ja eteenpäin suuntautuneisuutta. Opinnäytetyössä pyritään aktivoimaan LCF Management ajattelemaan kriisitilanteita ja niihin liittyvää julkista viestintää.

Valmiin kriisiviestintäkäsikirjan mallin tarkoituksena on antaa ohjeellisia neuvoja ja vinkkejä, miten esimerkiksi mediaa tulisi käsitellä. Käsikirja ei tietenkään voi ennakoida kaikkia kohdalle tulevia kriisejä ja muita ongelmatilanteita, mutta sitä voidaan soveltaa toimeksiantokohtaisesti. Kriiseihin on mahdollista varautua niin sanotun kriisisimulaation avulla, jossa harjoitellaan mahdollisen tulevan ongelmatilanteen varalta. Simulaatioharjoitusten avulla organisaatio pystyy määrittelemään tiedonkulun ja poikkeustilanteissa toimimisen vahvuudet ja heikkoudet. Saatujen tietojen avulla organisaatio pystyy valmistautumaan paremmin todelliseen kriisitilanteeseen.

2 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä, joiden avulla saatiin kerättyä tutkimusmateriaalia. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapahtuman havainnointitutkimuksen sekä asiantuntijahaastattelusta saadun materiaalin avulla. Kerätyn tutkimusmateriaalin avulla oli mahdollista saavuttaa työn tavoitteet, eli luoda ohjeistus käyttökelpoisen kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen LCF Managementille.

Työssä käytetty tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullinen tutkimus sopii hyvin niihin tilanteisiin, kun tutkitaan jotain määrättyä tapahtumaa, tai esimerkiksi halutaan selvittää syy-seuraussuhteita liittyen johonkin tapaukseen. Lähtökohtaisesti tämä opinnäytetyön metodi oli tapaustutkimus (case study). Siinä tutkitaan ja tarkkaillaan määrätyn tapahtuman etenemistä ja raportoidaan siitä. Kyseessä oli empiirinen tutkimus, jossa analysoidaan ja jalostetaan eri keinoin hankittuja tietoja. Tarkoitus oli tutkia kerättyä tietoa ja tavoitteena oli, että tieto olisi monipuolista. Tutkimus oli osaltaan etnografinen tutkimus, jossa tutkitaan ihmisten käyttäytymistä. Pyrkimyksenä oli ymmärtää ihmisten reaktioita ja tekoja liittyen case-tapahtuman tilanteisiin. Etnografinen tutkimustyyli on erittäin kuvaaja ja analyttinen. (Metsämuuronen 2000, 9, 14 ja 16.)

Tarkoituksena oli havainnoinnin keinoin analyttisesti kuvata ja ymmärtää tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää – tässä tapauksessa tapahtumaa. Tarkoitus oli selvittää tutkittavan kohteen ominaispiirteet ja toimintatavat. Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi ja kerääminen tapahtuu samaan aikaan. Tämä asettaakin tutkijalle erityisen haasteen; miten arvioida havainnoituja ja saatuja tuloksia.

Aineiston keräämisessä metodina käytettiin avointa teemahaastattelua. Haastattelutapa on vapaamuotoinen, jossa haasteltavalle annetaan tilaa keskustella ja esittää jopa itsekin omia kysymyksiä. haastatteluhetki on keskustelunomainen. Tällainen haastattelutyyli antaa erinomaisen mahdollisuuden haastattelijalle oppia valtavasti uutta ja antaa haastateltavan ohjailla keskustelua. Haastattelutyyli on siis niin sanottu ei-ohjaava haastattelu ja siinä annetaan haastateltavalla tilaa muuttaa keskustelun suuntaa ja

aihetta. Tutkija jäsentää saadusta runsaasta materiaalista jälkikäteen. (Metsämuuronen 2000, 38–39, 42–43.)

Tutkimushaastattelua tehtiin haastatteleamalla Viestintägran Ky:n toimitusjohtajaa, Kaisa Kaipia-Grania. Kaipia-Granin haastattelua on käytetty hyväksi luotaessa, ohjeistusta kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen. Kaisa Kaipia-Gran on valittu tämän opinnäytetyön haastateltavaksi siitä syystä, että hän on tunnettu viestintäalan ammattilainen ja hänellä oli opettajataustansa vuoksi erinomainen lähtökohta perehdyttää viestintää ja erityisesti kriisitilanteen julkista viestintää minulle.

Ennen case-tapahtumaa oli sovittu, että tapahtuman alihankkijoita sekä promoottoria haastateltaisiin. Kun tapahtuman kulku ja ennakkoasetelma muuttuivat tapahtuman edetessä, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien edustajat olivat haluttomia osallistumaan minkäänlaiseen jälkipuintiin tapahtuman tiimoilta. Siitä syystä etukäteen suunnitellut haastattelut jäivät toteutumatta ja tekemättä.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettiin yhtenä tekniikkana havainnointia. Osallistuin itse case-tapahtumaan, johon sain VIP-lipun, joka antoi mahdollisuuden päästä kaikkialle festivaalialueella: artistien takahuoneeseen, esiintymislavan taakse ja muihin tiloihin. Tutustuin LCF Managementin tekemään 200-sivuiseen turvallisuussuunnitelmaan etukäteen. Osallistuin myös järjestysmiesten esimiesten LCF Managementin palkkaaman turvallisuuspäällikön koulutus- ja tiedotustilaisuuteen, joka tapahtui ennen festivaalien alkua.

3 Kriisi

Tässä kappaleessa avataan kriisin käsitettä. Lisäksi kerrotaan riskienhallinnan ja kriisinhallinnan eroista. Vaikka nämä kaksi asiaa ovat kovin läheisiä käsitteitä toisilleen, käytännössä on kyse aivan erilaisista toiminnoista.

Kriisi-sanasta tulee ensimmäisenä mieleen suuronnettomuudet, valtavat luonnonmullistukset tai maailmantalouden romahdus. Mielleyhtymä voi myös liittyä muuhun talouselämän ahdinkotilanteeseen. Onnettomuudet ja katastrofit eivät oikeastaan itsessään ole kriisejä, vaikka ne ovatkin maailmaa mullistavia asioita tapahtuman uhreille, omaisille ja mukanaolijoille. Itse kriisi on seurausta negatiivisesta tapahtumasta. Lisäksi kriisi voi olla aivan mitättömältä vaikuttava asia organisaation sisäisessä toiminnassa, jonka vaikutukset kantavat pitkälle. Lehtonen luokittelee kirjassaan Kriisiviestintä (1999, 17) kriisit viiteen eri ryhmään: luonnonkatastrofit ja onnettomuudet, rikokset ja vihamieliset teot, organisaation sisäiset tapahtumat, tapahtumat organisaation henkilöstön parissa sekä tapahtumat tai häiriöt organisaation omassa tuotantoprosessissa. (Lehtonen 1999, 17.)

Kriisejä on monenlaisia ja ne ovat monimuotoisia. Tässä työssä kriisi hahmotetaan julkisuuden kautta. Syy tähän on se, että yhteiskunnallinen kriisi ja sen käsittely edellyttävät julkista toimintaa. Silloin julkisen toiminnan osapuolia ovat kansalaiset ja viranomaiset. Julkisessa toiminnassa muodostuu aina raja, joka erottelee salaiset ja yksityiset asiat. (Huhtala & Hakala 2007, 13.)

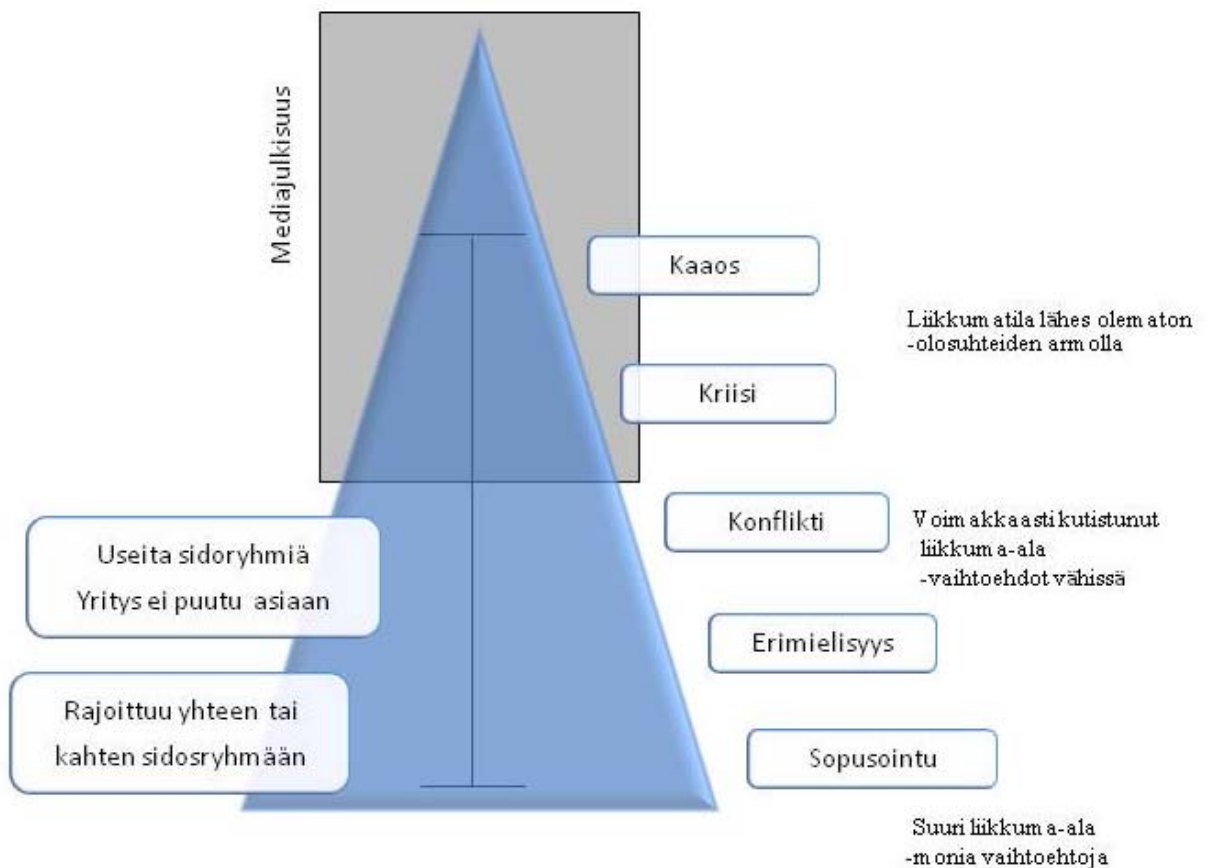
Organisaatiolle tapahtuneella kriisillä mielletään usein tilannetta, jossa jotain negatiivista on tapahtunut: onnettomuus, taloudellinen tilanne, rikollinen toiminta tai esimerkiksi viallisen tuotteen myynti. Näillä on usein tapana olla äkillisiä ja pitkävaikutteisia uhkatekijöitä organisaation toiminnalle ja niiden todellinen laajuus saattaa selvitä vasta päivien saatossa. Kaikkien näiden mahdollisten tapahtumien lisäksi kriisiksi voivat muodostua esimerkiksi lomautukset tai irtisanomiset organisaatiossa. Ne ovat periaatteessa vain huonoja uutisia, joista organisaatio usein ensimmäisenä pääsee tiedottamaan mediaan, mutta voivat aiheuttaa isonkin mediamylläkin. Samat ohjeet ja neuvot pätevät niin huonoihin uutisiin kuin yllättävään kriisitilanteeseen ja sen viestintään. (Henriksson & Karhu 2002, 16.)

Kielteinen tapahtuma tai tilanne aiheuttaa median huomion usein seuraavista syistä: tapahtuman vaikutukset yltävät moniin ihmisiin, kyseessä on tunnettu yritys/organisaatio, tapahtuma on poikkeuksellinen organisaation imagolle, osallisena on tunnettuja henkilöitä tai esimerkiksi se, että lopputulos on tuntematon. (Skoglund 2004, 15.)

Karhun ja Henrikssonin kirjassa *Skandaalit ja katastrofit* (2008, 22–23) kerrotaan, että kriisejä on ollut kautta aikojen. Erilaiset tilanteet ja asiat herättävät median huomion ja näin niistä muodostuu kriisejä. Kyseessä voi olla täysin puhdas vahinko tai sattuma, tahallinen teko tai jopa rikollinen toiminta. Jos on mahdollista, että ihmisen terveys tai henki on vaaranuhan alla, täyttää se usein median määrittelemän kriisin kriteerit. (Henriksson & Karhu 2008, 22–23.) Kriisin tunnistaa usein siitä, että se on jotain, millä on negatiivinen vaikutus organisaation toimintaan ja se on tapahtunut ajankohtana, jolloin sitä vähintään odotetaan.

Kriisi voi olla tilanne, joka voi iskeä organisaation toimintaan yllättäen. Joissain tilanteissa ennusmerkit ovat nähtävillä ja tilanne kärjistyy vaiheittain pahempaan suuntaan. Voidaan ajatella, että normaalitilanteessa organisaatio elää sopusoinnussa sidosryhmiensä kanssa. Joskus tilanteissa muodostuu erimielisyyksiä, mutta ne saadaan usein sovittua ja tilanne palautuu normaaliin. Toisinaan erimielisyyden tila jatkuu ja siitä voi seurata konfliktitilanne. Tässä vaiheessa median kiinnostus saattaa herätä ja tilannetta ryhdytään seuraamaan. Uutiset perustuvat yleensä konfliktinäkökulmaan ja median edustaja lähtee selostamaan ristiriitaa julkisesti. Jos konfliktia ei saada hoidettua kuntoon, muuttuu tilanne pian kriisiksi. Tilannetta ajatellaan johdon käsistä karanneeksi ongelmatilanteeksi. Kriisitilanteessa organisaatiolla on muutakin pelissä kuin luottamus. On mahdollista, että jotkut sidosryhmät hylkäävät organisaation luottopulan vuoksi. Taloudelliset seuraukset voivat myös olla merkittäviä: pörssikurssi ja myynti voivat laskea ja pankit ottavat yhteyttä. Liiketoiminnalle liikkuma-ala alkaa kutistua aivan minimiin, kuten seuraavasta kuvioista käy ilmi. Kaaostilanteeseen päädytään silloin, kun tilanne on täysin organisaation hallitsemattomissa ja tilanteen hoitoon ei ole enää mitään tehtävissä. Luottamuspula on laajentunut ja tätä tilaa pyritään välttämään viimeiseen asti. (Skoglund 2004, 32, 34.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan, miten sopusointuisesta tilanteesta voidaan päätyä kriisitilanteeseen.



Kuvio 1: Sopusoinnusta kaaokseen (Skoglund 2004, 33)

Osittain kriisitilanteen syynä on tiedotusvälineiden tapa toimia ja tiedottaa. Lehdet ilmestyvät päivittäin ja uutiset tulevat tv:stä aina määrättyyn kellonaikaan. Tiedotusvälineillä onkin joskus tapana liioitella ja paisutella tapahtunutta ja uusi uutinen on aina se kiinnostavin aihe.

Kriisi etenee kaavamaisesti neljä eri tapahtumasarjan mukaisesti. Nämä vaiheet ovat: Nämä vaiheet ovat: Esikriisi, akuutti kriisitilanne, pitkittynyt kriisi ja normaaliin tilanteeseen palautuminen. Ensimmäisenä on esikriisi, jolloin varoitusmerkit ja heikot signaalit ovat olemassa. Ensimmäisiä signaaleja on tarkkailta ja tiedotettava johtoa niistä ensi tilassa. Esimerkki tällaisesti esikriisistä on lehden yleisönosastolle tehty kirjoitus tai vaikka muutos lakipykälään. Toisena vaiheena on jo akuutti kriisitilanne, jolloin asia on päässyt julkisuuteen ja organisaatiota kohtaan on alkanut tulla paineita

eri suunnilta. Näitä organisaatioon kohdistuvia paineita voivat olla tiedotus, kommentointi ja toiminta. (Henriksson & Karhu 2002, 31.)

Kolmantena vaiheena on pitkittynyt kriisi. Edellinen akuutti kriisitilanne oli kriisin alkuhetkillä oleva tila, kun taas pitkittynyt kriisi nimensä mukaisesti on jatkunut jo jonkin aikaa. Tutkivat journalistit ovat löytäneet tapahtuneesta uusia asianhaaroja ja näkökulmia, uusia todistajia ja selviytymistarinoita. Tämä vaihe voi kestää hyvinkin kauan. Uusi, vielä yllättävämpi ja yleisöä järkyttävämpi kriisi on ainoa, mikä voi syrjäyttää kiinnostava uutisen jalustaltaan. Uusi uutinen vie kaiken huomion ja sellaista usein toivotaankin, kun omaa kriisitilannetta on puitu julkisesti jo tarpeeksi kauan. Neljäntenä vaiheena onkin palautuminen normaaliin tilanteeseen. Ihmisten muisti on yllättävän lyhyt, joten seesteinen aika jatkuu siitä eteenpäin. Ennen kuin seuraava kriisi iskee kohdalle. (Henriksson & Karhu 2002, 31–32.)

3.1 Riskienhallinta

Yleisesti kaikkien ihmisten ja yritysten elämään ja toimintaan kuuluu epävarmuus. Tämä epävarmuus kumpuaa siitä, kun tulevaisuutta ei voida ennustaa. Tulevaisuuden tapahtumilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Arkipäiväisiäkin toimintoja voivat uhata päivittäiset päätökset. organisaatiota uhkaavat muun muassa markkinoiden muutokset, onnettomuudet ja virhearvioinnin seuraukset. Jotta organisaatio menestyisi kovassa kilpailussa, on näiden riskien ottaminen joskus välttämätöntä. Riskejä tulisi ennakoida tekemällä mahdollisimman tarkka riskien arviointi. Analyysin avulla voidaan parantaa tulevaisuuden näkymiä. Organisaation yksi riski on kriisin mahdollisuus.

Riskejä analysoitaessa otetaan usein kuitenkin huomioon riskin suuruus, kohdentuvuus, sen hyväksyttävyys ja riskikokemuksen ongelmallisuus (Kuusela & Ollikainen 2005, 16). On riskejä, jotain kannattaa ottaa ja joiden vaikutukset ovat pienemmät kuin riskinottotilanteessa saavutettu etu.

Karkeasti jaoteltuna kriisinhallinnan ja riskienhallinnan ero on siinä, että kriisinhallinnassa käsitellään jo käsillä olevaa ongelmatilannetta. Riskienhallinta taas ennakoi tulevaa ja siinä pyritään luetteloimaan kaikki mahdolliset ongelma- ja riskialueet organisaation liiketoiminnassa. Kun kriisinhallintaa tarvitaan, ei

riskienhallinnalle ole enää merkittävää tarvetta, sillä negatiivinen tapahtuma on jo sattunut. Siinä vaiheessa tilanne pyritään saamaan hallintaan mahdollisimman nopeasti ja ammattitaitoisesti. Tai näin ainakin yleensä ajatellaan. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen.

Jaakko Lehtosen kuvaa kirjassaan Julkisuuden riskit (2002, 7) käsitteiden luonnetta melko yksiselitteisesti. Lehtosen mukaan organisaation strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen liittyy riskienhallinta (risk management). Sen avulla organisaatio pyrkii luomaan toimintaympäristöään, jotta tulevien tapahtumien ennakointi olisi helpompaa. Tarkoituksena on minimoida negatiivisen tapahtuman mahdollisuus. Jos tapahtumaa ei ole onnistuttu estämään, muuttuu riskienhallinta kriisinhallinnaksi. Silloin tapahtuneen kielteiset vaikutukset pyritään saattaa minimiin. (Lehtonen 2002, 7.)

Riskienhallinta on läheinen käsite kriisinhallinnalle (crisis management) ja toimintaympäristön teemojen hallinnalle (issue management). Lehtonen kertoo, että riski voi olla mikä tahansa riskinottajan tiedostama uhkatekijä, joka sisältyy jonkin tietyn toimintamallin valintaan. Kriisi taas on tilanne, jossa jokin uhkatekijä toteutuu. Issue eli teema on jokin toimintaympäristössä kehittyvä asia tai esimerkiksi julkisen keskustelun teema, joka vaikuttaa organisaation toimintaan ja joka organisaation pitäisi ottaa huomioon toiminnassaan. (Lehtonen 2002, 7).

Teemojen hallinta ja riskienhallinta ovat siis organisaation ennakoivaa eli proaktiivista toimintaa, kun taas kriisinhallinta viittaa enemmän organisaation reaktiiviseen toimintaan ongelman ollessa jo käsillä. Kriisinhallinta on organisaation suunniteltua toimintaa poikkeustilanteessa. Kriisiviestintä ja -tiedottaminen ovat kriisitilanteeseen liittyvää yhteystoimintaa ja siten keskeinen osa kriisinhallintaa.

Seuraavaksi luetellaan tapoja, kuinka organisaatio voi etukäteen suunnitella riskien kohtaamista. Yleisesti tavoitteena on parantaa organisaation turvallisuutta ja toisaalta ennustaa sitä. Riskejä voidaan tietoisesti ottaa ja niiden kanssa voidaan elää. Merkittävintä on se, kuinka suuret vaikutukset mahdollisella riskillä on organisaation toimintaan, onko riskiotto kannattavaa. Yksi vaihtoehto joillekin kriiseille on niiden siirtäminen toisaalle, eli vakuuttaminen. Joiden riskien varalle voi siis ottaa vakuutuksen, joka turvaa toiminnan jatkumisen entisellään, tapahtuneesta riskistä huolimatta.

Seuraava luettelo kertoo, miten riskejä tulee ennakoida:

- *Riskialttiin toiminnan välttäminen, eli riskin ehkäisy.*
- *Riskin ottaminen tietoisesti.*
- *Riskien kanssa eläminen ja niiden hyväksyminen.*
- *Luottaminen tuuriin ja esimerkiksi yhteiskunnan apuun.*
- *Riskeiltä huolellinen suojautuminen.*
- *Vahingon rajoittaminen riskitilanteen konkretisoituessa.*
- *Riskin siirtäminen toisaalle vakuuttamalla mahdolliset riskit.* (Kuusela & Ollikainen 2005, 15–16.)

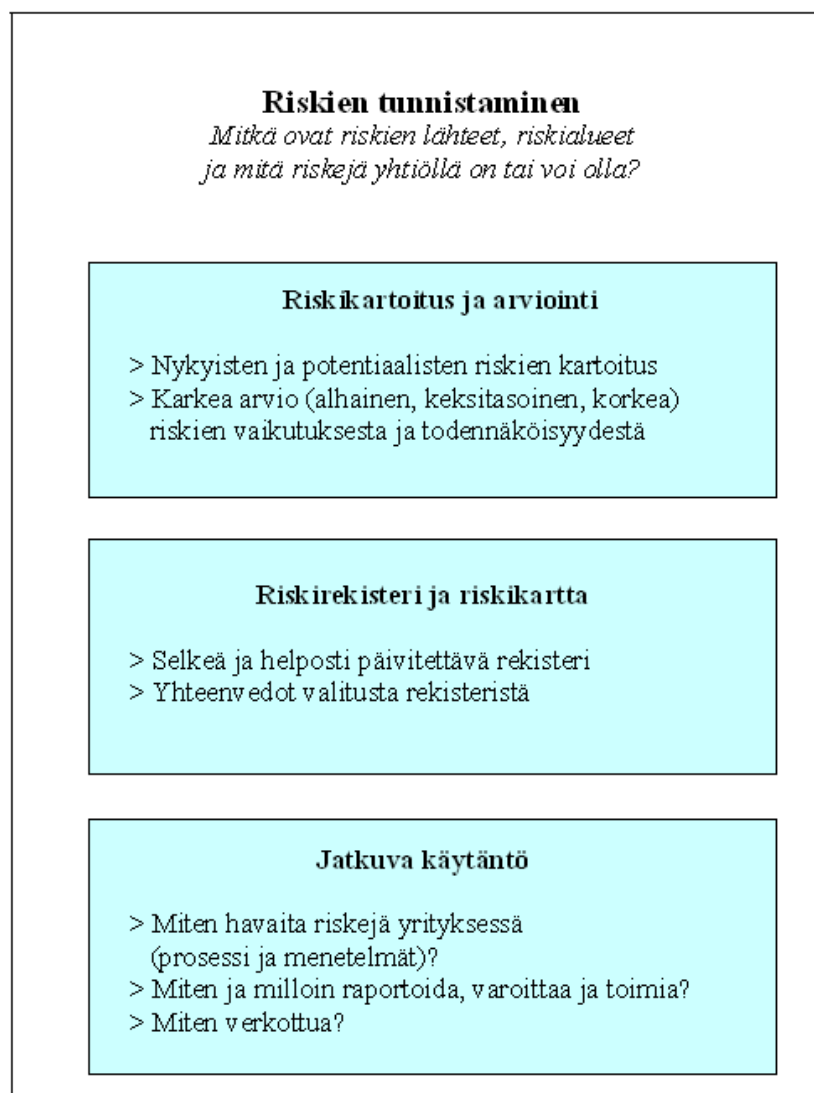
Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan peruslähtökohta on, että jokainen liiketoimintayksikkö luo arvoa sidosryhmilleen. Riskienhallinta on prosessi, johon vaikuttavat organisaation työntekijät, johto ja hallitus. Organisaation koko suunnittelu- ja strategiaprosessissa toteutetaan riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti. Jotta organisaation tavoitteiden saavuttaminen olisi tarpeeksi luotettavalla pohjalla, on riskienhallinta kehitetty tunnistamaan mahdolliset uhkaavat riskit ajoissa. Tämä antaa myös tilaa tehdä pieniä riskinottoja sallituissa puitteissa. Liiketoimintaa yleisimmin uhkaavia riskejä ovat kasvava kilpailu, tiukentuneet säännökset ja lait, valuuttariskit, avainhenkilöiden vakuuttaminen ja terrorismi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 126–127.)

Organisaation tulisi varautua riskeihin määrittelemällä ja tarkentamalla riskienhallinnan tavoitteet ja periaatteet. Riskienhallinnan ohjeistus voidaan rakentaa kolmiportaiseksi: riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan periaatteet sekä toimintapolitiikat. Muutaman sivun mittaisessa riskienhallintapolitiikka-asiakirjassa kuvataan organisaation tavoitteet, periaatteet, politiikan kattavuus sekä se, mitä riskeillä tarkoitetaan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)

Riskienhallinnan periaatteet -dokumentissa sen sijaan kerrotaan tarkemmin riskienhallinnan tavoitteista ja strategiasta ja siinä kuvataan varsinaista prosessia. Asiakirjaan merkitään tärkeimmät riskialueet sekä luetellaan yksityiskohtaisesti organisatoriset vastuut. Tämä lisäksi mainitaan mittarit, joilla arvioidaan riskienhallinnan onnistumista. Johdon on varmistuttava siitä, että riskienhallinnan toimenpiteet ja prosessit ovat tehokkaita. (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)

Toisena portaana oleva toimintapolitiikka voi käsittää lukuisia, erillisiä ohjeita ja kuvauksia, siitä mitä riskienhallinta eri toimintayksiköissä tarkoittaa ja mitä toimenpiteitä se yksikössä edellyttää. Tämän avulla riskienhallinnan periaatteet-dokumentti saadaan hajautettua eri ryhmille sopiviksi kokonaisuuksiksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 129.)

Organisaation tulisi määritellä menetelmät, joiden avulla arvioidaan ja tunnistetaan riskejä. Sen lisäksi organisaation tulisi olla tarkka raportointijärjestelmän riskeistä. Motivoiva yrityskulttuuri on keino saada riskien raportointi ja tunnistaminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa joka toimintayksikössä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 138.) Seuraavassa taulukossa avataan riskien tunnistamista.



Kuvio 2: Riskien tunnistaminen (Kuusela & Ollikainen 2005, 138)

3.2 Kriisinhallinta

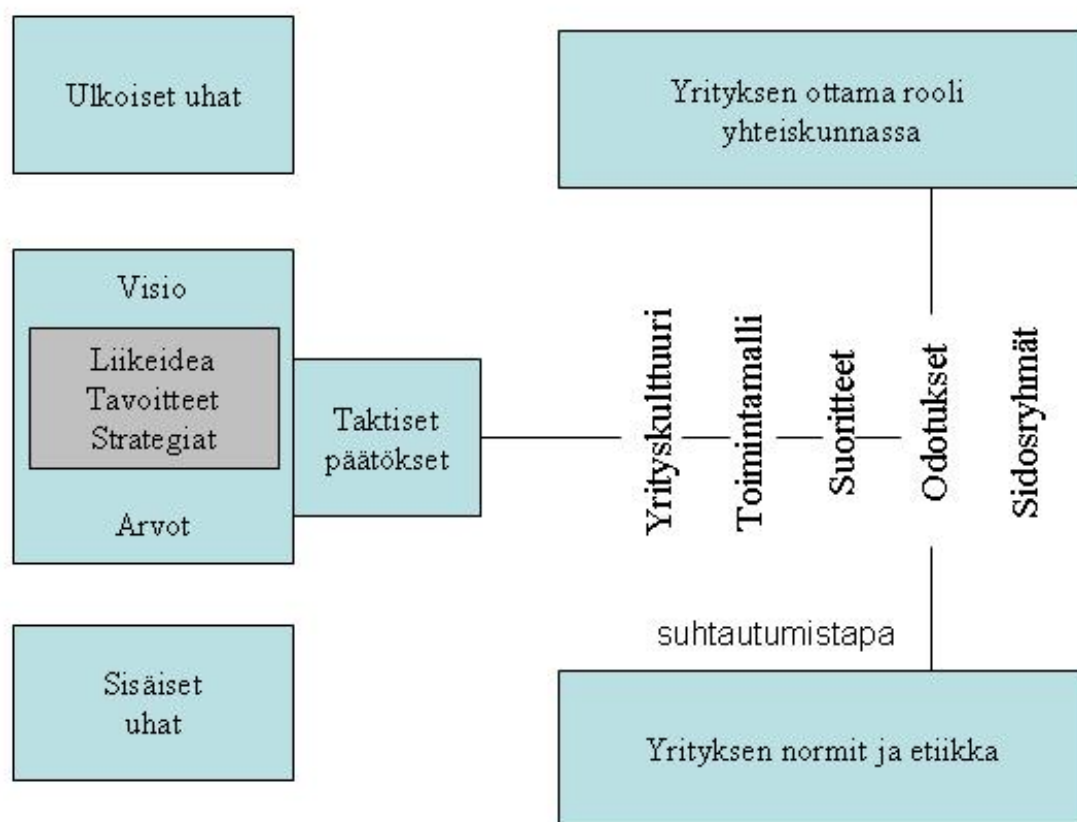
Käsitteenä kriisinhallinta tarkoittaa integroitua kriisitilanteen tiedotussuunnitelmaa sekä organisaation johtamisstrategiaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kriisivalmius ja kriisinhallinta tarkoittavat eri asioita. Yleisesti kriisiä ryhdytään hoitamaan vasta silloin, kun tilanne on päällä. Kriisinhallinnassa on kuitenkin kaksi menetelmää: ennaltaehkäisevä, eli proaktiivinen kriisinhallinta sekä myöhästynyt, reaktiivinen kriisinhallinta. Proaktiivisella kriisinhallinnalla tarkoitetaan uhkaavan kriisin tunnistamista jo aikaisessa vaiheessa. Ennakoinnin avulla organisaatio voi selviytyä kriisitilanteesta ja hallita sitä estämällä isommat vahingot. Tämä kuitenkin edellyttää organisaatiolta aktiivista toimintaympäristön tarkkailua ja reagointikykyä tilanteen niin vaatiessa. (Lehtonen 1999, 129–131.)

Siinä vaiheessa, kun kriisi on ajankohtainen, tarvitaan ”crash managementia”, eli reaktiivista kriisinhallintaa. Silloin kyse on pääasiassa ”tulipalojen sammuttelusta” ja aktiivisesta tiedottamisesta median avulla. Jokaisesta kriisitilanteesta tulisi kuitenkin oppia jotain, jotta voidaan varautua tilanteisiin paremmin ensi kerralla. Eli vaikka kriisi olisikin tällä kertaa saatu taidokkaasti otettua haltuun ja hoidettua kuntoon, voi ensi kerralla tilanne olla ”räjähdysalttiimpi”. Organisaation ei tulisikaan tyytyä uskomaan, että kriisinhallinta on organisaatiossa erinomaisella tasolla, jos yksi kriisi on hoidettu onnistuneesti. Organisaatio voi siitäkin huolimatta olla haavoittuva ja altis uusille ongelmatilanteille. (Lehtonen 1999, 129–131.) Kriisinhallinta on negatiivisen tapahtuman vaikutuksien minimointia. (Lehtonen 2002, 7-8.) Kuten sanottua, kriisinhallinta eroaa riskienhallinnasta siltä osin, että kriisinhallinnassa keskitytään saamaan hallintaan tapahtunut kriisitilanne ja sen vaikutukset.

Englanninkielistä termi issue management on melko vaikea kääntää suomenkielelle yksiselitteisesti, mutta periaatteessa se tarkoittaa organisaation ennakointia vai valmistautumista tapahtumiin, jotka uhkaavat organisaation toimintaa ja / tai mainetta. (Henriksson & Karhu 2008, 22–23.) Tämä käsite toistuu useassa eri kirjallisessa lähteessä. Issue management kuvaa hyvin organisaation pyrkimyksiä hallinta kriisitilanteita ja ennakoida niitä. On huomattu, että ne organisaatiot, jotka varautuvat kriiseihin, onnistuvat kääntämään tilanteen omaksi hyväkseen tai vähintään korjaamaan tilannetta merkittävästi. Kuten sanottua, kaikkiin kriiseihin ei voi koskaan varautua

täysin, mutta sen ymmärtäminen, että niitä voi ja tulee olemaan, auttaa jo asennoitumaan oikein niitä varten.

Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan, kuinka organisaatio voi vahvistaa valmiuksiaan kriisitilanteen varalta. Kriisivalmiuksia luotaessa lähdetään liikkeelle organisaation liikeideasta, tavoitteesta ja strategiasta. Taktiset päätökset tulee olla yhtenäiset niiden kanssa. Huomioon tulee ottaa myös visio ja arvot. Niiden ympärille on jaoteltu riskit sen mukaan ovatko ne ulkoisia vai sisäisiä uhkia. Näiden avulla voidaan saada luotua yrityskulttuuri ja sen normit, jotka pitävät yllä määrättyjä toimintamalleja organisaatiossa. Toimintamallin avulla saadaan aikaiseksi suoritteita eri sidosryhmille. Sidosryhmät asettavat odotuksia organisaation toiminta-ajatuksessa luotujen lupauksen mukaan. Näihin odotuksiin vaikuttaa lisäksi kaksi muutakin seikkaa: organisaation rooli yhteiskunnassa sekä sen normit ja etiikka. Nämä kaikki luovat pohjaa sille, miten organisaation tulisi suhtautua sidosryhmiä kohtaan kussakin tilanteessa. (Skoglund 2004, 12.)

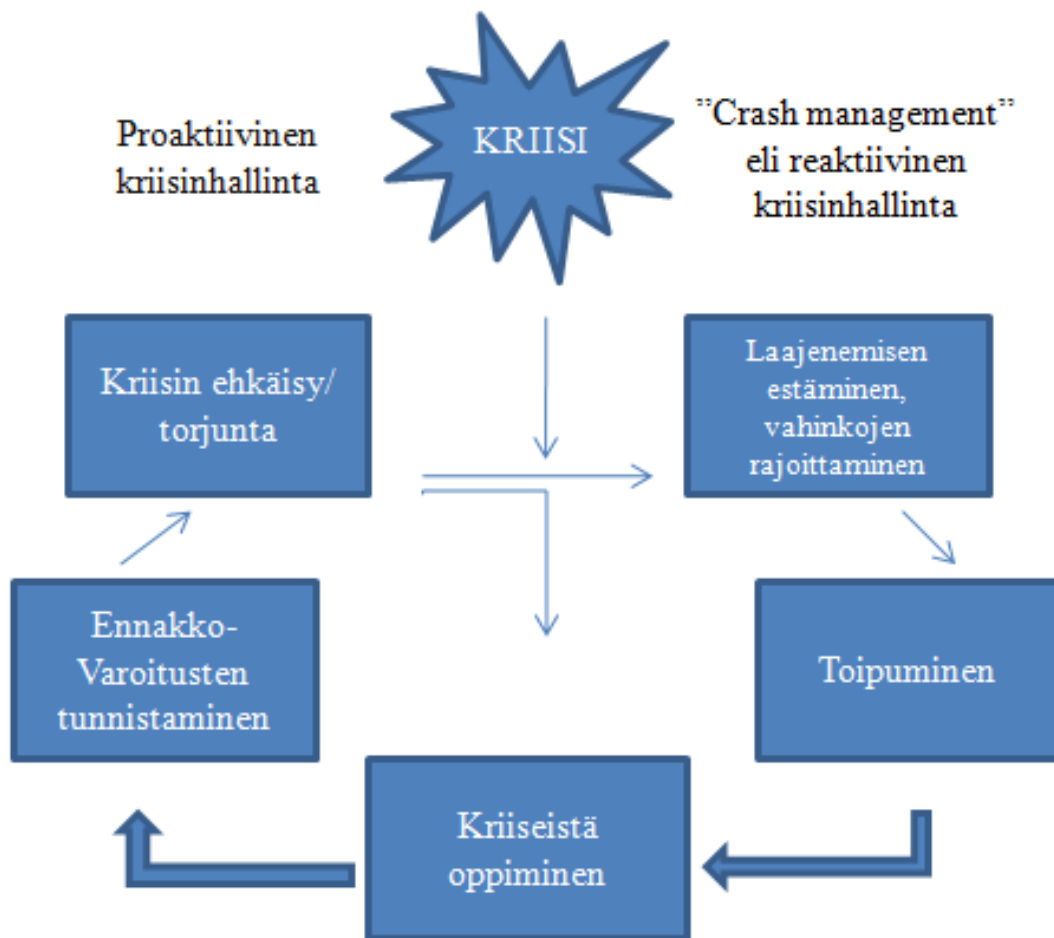


Kuvio 3: Kriisivalmiuden luominen (Skoglund 2004, 12)

Kriisinhallintaan on eri keinoja ja eri lähetystapoja. Organisaatiossa hoidetaan erilailla tilanne, jolloin toimintayksikön tiloissa riehuu tulipalo, kun sellainen tilanne, jolloin organisaation keskeinen päätöksentekijä on joutunut mainekriisiin. Kriisinhallinnassa on kolme tehtäväaluetta, joista ensimmäinen on organisaation valmistautuminen kriisitilanteen haasteiden hallintaan. Toisena tehtävä on valmistaa organisaatio ja sen henkilöstö toimintaan kriittisen ajanjakson aikana. Kolmantena tehtävänä on valmistautuminen kriisinaikaiseen kommunikointiin sidosryhmien kanssa. (Lehtonen 1999, 128.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan proaktiivisen eli ennaltaehkäisevän ja reaktiivisen eli myöhästyneen kriisinhallinnan eroja. Kuvion avulla havainnollistetaan näiden käsitteiden eroavaisuuksien lisäksi niiden toimintareitit. Proaktiivisessa kriisinhallinnassa pyritään muun muassa riskienhallinnan avulla ennakoimaan ja ehkäisemään tapahtuvat kriisit. Ennakoiva kriisiohjelma voi kuitenkin olla verrattain vaikea käynnistää, jos kyseessä on itse aiheutettu kriisi. Silloin ongelman perussyyt kasvavat organisaation sisäisesti ilman äkillisiä muutoksia. (Lehtonen 1999, 131.)

Reaktiivisessa kriisinhallinnassa taas pyritään rajaamaan kriisitilanteen laajuutta ja vahinkojen mittakaavaa. Tämän jälkeen organisaatiossa pyritään toipumaan ja oppimaan tapahtuneesta. Kun aikanaan kriiseistä on opittu, pystytään paremmin lukemaan varoitusmerkkejä ja ennakoimaan tulevia tapahtumia. (Lehtonen 1999, 131.)



Kuvio 4: Proaktiivinen ja reaktiivinen kriisinhallinta (Lehtonen 1999, 130) ¹

¹Alkuperäinen lähde: Pauchant, Thierry & Mitroff, Ian I. 1992. Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

4 Viestintä

Tässä luvussa kerrotaan viestinnästä ja se merkityksestä liiketoiminnalle. Lisäksi seuraavaksi avataan käsitettä kriisiviestintä ja termiä mediakriisi. Kriisiviestinnällä on mahdollista vaikuttaa ihmisten mielikuviin organisaatiosta, jos viestintä on hoidettu avoimesti ja ammattitaitoisesta alusta alkaen.

”Kaikki organisaatiot ovat perimmiltään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti ole olemassa.” (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7.)²

organisaatiossa viestitään puheena, tekstinä, henkilökohtaisesti tai viestinnän avulla virallisissa ja epävirallisissa verkoissa. Viesti voi olla epävirallinen tai virallinen ja se voi olla ennalta suunniteltu tai täysin ennakoimaton, spontaani.

Viestintää tapahtuu koko ajan ja kaikkialla. Viestinnän avulla on mahdollista liittää yksittäiset toiminnot ja työntekijät yhdeksi kokonaisuudeksi. Merkittävä osa organisaation osaamispääomaa on työntekijöiden viestintäosaaminen. Nykyajan tietoyhteiskunta on yhteistyön ja verkostojen yhteiskunta, jossa organisaatioiden päätösvaltaa ja vastuuta on jaettu eri tiimeille. Tällainen päätöksen teon hajauttaminen organisaatiossa ja sähköinen viestintä ovat myös tuoneet tullessaan viestinnän hajauttamisen. Tämän tyyppinen rakenne edellyttää organisaatiolta kommunikointikykyisiä työntekijöitä ja rakenteita, jotka mahdollistavat kommunikoinnin. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 7-8.)

Kortejärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen kirjoittavat teoksessaan Organisaation viestintä (2008, 103-105) organisaation pyrkivän hyvän maineen ja tunnettuuden avulla menestykseen. Jos liiketoiminta ja siihen liittyvä viestintä hoidetaan hyvin, saadaan aikaan myönteinen asenne ja luottamus organisaation toimintaa kohtaan. Tätä kautta yrityskuva paranee. Yleisesti tiedotuksen organisaatiossa hoitavat viestintäpäällikkö tai –johtaja, tiedottaja tai viestintäassistentti. Toki pienemmissä yrityksissä viestinnästä voi vastata vaikka yrityksen johtaja tai omistaja.

²Alkuperäinen lähde: Valt. tri, tutkija Pekka Aula

Viestintä onkin merkittävä osa esimiestyötä ja johtamista. Sähköinen viestintä on tehnyt viestinnästä reaaliaikaisen ja se on antanut mahdollisuuden jatkuvaan ja entistä avoimempaan viestintään. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 103–105.)

Pekka Aulan ja Jouni Heinosen kirjassa *Maine* (2002 23, 26) kerrotaan mistä organisaation hyvä maine koostuu. Organisaation hyvä maine muodostuu mielikuvista sekä omakohtaisista kokemuksista. Mielikuvien ja kokemusten hallinta antaa mahdollisuuden luoda menestyvää liiketoimintaa. Erinomainen bisnes taas vaatii loistavaa maineenhallintaan. Siinä on kysymys viimekädessä siitä, mikä on suuren yleisön ja sidosryhmien käsitys organisaatiosta. Tämä mielikuva ohjailee organisaatiota kohtaan tunnettua uskoa ja luottamusta. Organisaation hyvä maine voidaan saavuttaa siis teoilla, ei taruilla. (Aula & Heinonen 2002, 23, 26.) Käsitys organisaatiosta voi muuttua, jos jotain negatiivista tapahtuu. Ihmisten ajatuksiin organisaation toiminnasta voi vaikuttaa pelkkä yksittäinen tapahtuma. Onnistuneella viestinnällä pystytään sekä kriisinhetkillä että seesteisinä aikoina hallitsemaan ihmisten mielikuvia.

Tiedottaminen on jaettu kahteen eri osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. Nykyään niiden raja on kuitenkin hämärtnyt ja viestintä on muuttunut integroiduksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että viestintä saatetaan kohdistaa kaikille tarkoituksenmukaisille kohteille ja siihen ryhmään voi kuulua organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Eli sama viesti voi kerralla lähteä sekä sisäisenä että ulkoisena tiedotuksena. Organisaation viestinnän tärkein kohderyhmä tulisi aina olla henkilöstö. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 103–105.)

Ulkoinen tiedottaminen toimii organisaation uutisten välityskeinona. Ulkoiseen tiedottamiseen kuuluu myös sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteiden hoitaminen. Tiedottaminen pitää yllä organisaation markkinointiviestintää. Ulkoisen tiedottamisen kohteena on määrittelemättömän iso joukko ihmisiä ja yrityksiä. Suuri yleisö on vaikea tavoittaa ja jos se on mahdollista tavoittaa, kestää se vain rajatun aikaa. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 117.)

Organisaation mediasuhteilla on iso merkitys. Medialla on suuri vaikutus yleisön käsityksiin välittäessään ja valikoidessaan uutisia joukkoviestimiin. Medialla on voima vaikuttaa siihen, mistä ihmiset keskusteleivat. Toimittajilla sanotaan olevan valtaa sen suhteen, mikä uutinen pääsee julkisuuteen ja mikä uutinen ei ylitä niin sanottua

uutiskynnystä. Tästäkin huolimatta tosiasia on, että joukkoviestimet ja organisaatiot tarvitsevat toisiaan. Organisaatio janoaa positiivisen julkisuuden perään, kun taas media tarvitsee yrityksistä saatavia mainos- ja sponsorointirahoja. Tämän lisäksi organisaatiot toimivat yhtenä tärkeänä tiedonlähteenä medialle. Organisaatio voi tarjota uutistaan medialle, joka sitten päättää julkaistaanko uutinen ja jos julkaistaan, niin missä mittakaavassa ja muodossa. Organisaation medialle tehtyä tiedotetta käsitellään raaka-aineena, josta median edustaja valitsee kiinnostavimmat ja tärkeimmät kohdat ja julkaisee ne haluamallaan tavalla, journalistisin kriteerein. Journalistin ajatellaan olevan ensisijaisesti vastuussa suurelle yleisölle, lukijalleen tai katsojalleen. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 124.)

Mediasuhteissa tärkeimpinä avainsanoja ovat rehellisyys, avoimuus, nopeus ja jatkuvuus. Tiedottamisessa ovat valttia nopeus ja oma-aloitteisuus. Tilanne, jossa organisaation johto katoaa maan alle saavuttamattomiin, antaa organisaatiosta epämääräisen kuvan suurelle yleisölle. Mitä merkittävämmästä asiasta on kyse, sitä suuremmalla todennäköisyydellä totuus käy ilmi ennemmin tai myöhemmin. Se, että organisaatio kertoo huonotkin uutiset, kertoo organisaation avoimesta tiedottamispolitiikasta. Tiedon paikkansapitävyys on myös erittäin tärkeää. Yhteydenpidon tulee mediasuhteissa olla jatkuvaa ja säännöllistä. Molemminpuolinen tunnettuus ja luottamus henkilötasolla luovat vakaan pohjan organisaation ja median edustajan välille. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 126.)

4.1 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on viestintästrategisten päätösten tekemistä sellaisessa tilanteessa, jossa yhtäkkinen ja ennalta arvaamaton tapahtuma on synnyttänyt ympäristössä tai työyhteisössä voimakkaan informaation tarpeen. Tilanteessa pyritään tiedottamisen keinoin ohjaamaan julkista keskustelua ja sen vaikutuksia organisaatiolle myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 2009, 97.)

Kriisiviestintä eli kriisitiedottaminen on osa kriisinhallintaa. Tiedottaminen on toki vain osa sitä, mutta kuitenkin merkittävä osa, sillä se on näkyvillä suurelle yleisölle, kaikille. Kriisiviestintä käsitetään tavaksi reagoida tapahtuneeseen kriisiin. Tarkoitus on rajoittaa

vahinkoa ja tulevia tappioita. (Lehtonen 2002, 8.) Kriisiviestinnän tehtävänä on lieventää kommunikaation avulla tapahtuneen kriisin kielteisiä vaikutuksia. (Lehtonen 2009, 10.)

Arto Henrikssonin kirjassa Kriisit ja viestintä (2002, 14) todetaan, että kriisejä ja niihin liittyvää viestintää on aina ollut. Ei voida ajatella, että kriisiviestintää tarvittaisiin nykyään enemmän kun ennen. Pikemminkin suuri yleisö on muuttunut entistä valppaammaksi, kansalaisjärjestöt ovat tehostaneet toimintaansa ja ympäristöajattelu on noussut pinnalle. Esimerkiksi tuotevirheistä nostetut mielenosoitukset ovat saaneet isot organisaatiot varpailleen. Taustalta löytyy auktoriteettien mureneminen. Viime vuosikymmenen aikana ihmiset ovat menettäneet kunnioitustaan vallanpitäjiä kohtaan. Skandaaleja ja erityyppisiä paljastuksia on aina ollut. Niihin reagointi on muuttunut näyttävämpään suuntaan. Median tarkkaileva silmä on muuttunut terävämmäksi ja skandaaleja käsitellään nykyään helpommin ja näyttävämmin julkisuudessa. (Henriksson 2002, 14.)

Paras keino varautua kriisiviestintään on huolehtia tavanomaisesta viestinnästä mahdollisimman hyvin. Tehostettuun viestintään on helpompi siirtyä tarpeen tullen, jos viestintä on resursoitu ja organisoitu tarkoituksenmukaisesti. Viestinnästä vastaavien henkilöiden tulee olla hyvin koulutettuja tehtäviinsä, henkilöstön ja luottamushenkilöiden tunnettava oman roolinsa kriisitilanteessa, kaikkien viestintäkanavien oltava aktiivisessa käytössä ja mediasuhteiden tulee olla kunnossa.

Kriisiviestinnällä on kaksi keskeistä tehtävää liittyen organisaation maineensäilyttämiseen; tyydyttää suuren yleisön ja kriisin osallisten tiedonhalu ja toisaalta torjua sisällöltään kielteiset kytkennät organisaation ja tapahtuman välillä. Nämä siitä syystä, että ensimmäisellä kriisiuutisella on taipumus muodostua todellisuuskuvaksi niin yleisön kun päätöksentekijöiden silmissä. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiosta itsestään lähtisi julkisuuteen ainakin ensimmäiset tiedotteet tapahtuneesta. (Lehtonen 1999, 53–54.)

Kun kriisitilanne on ajankohtainen, organisaatiolla on neljä vaihtoehtoa reagoida tapahtuneeseen: kieltäminen, selittäminen, perusteleminen tai syiden kertominen. Kun kriisitilanteesta tulee julkinen, on sillä kaksi vaikutusta organisaatioon. Toisaalta niille, joille organisaatio on entuudestaan tuntematon, muodostavat he kriisin perusteella

mielikuvansa organisaatiosta. Toisaalta heille, joille organisaatio on jo tuttu, tulee tilaisuus arvioida uudelleen suhteensa organisaatioon. (Lehtonen 2009, 97.)

Huhtalan ja Hakalan teoksessa Kriisi ja viestintä (2007, 13) kerrotaan, että kriisi vaatii aina viestintää ja ratkaisuja. Kriisijohtajuus edellyttää johtajalta nopeaa päätöksen tekoa. Tiedonkulun on oltava joustavaa ja luotettavaa. Kriisiviestintätilanne testaa myös johtajan taitoja. Tässä kehittämistyössä kriisi käsitellään julkisuuden kautta siitä syystä, että usein kriisin käsittely edellyttää organisaatiolta julkista toimintaa. Aina, kun kyse on ihmishengistä tai hyvinvoinnista, turvallisuudesta tai yleisesti tärkeäksi katsotusta asiasta, tullaan sitä käsittelemään julkisuudessa jollain tasolla. Toki kaikki kriisit eivät uhkaa ihmisen turvallisuutta tai henkeä, mutta niillä saattaa olla kyky levittää turvattomuuden ja levottomuuden ilmapiiriä ihmisten keskuudessa. (Huhtala & Hakala 2009, 13.) Organisaatio ei voi vältellä viestintää ja sen tarpeellisuutta. Viestintä tulee olemaan tarpeellista aina, eikä siltä voida välttyä.

Seuraavassa kuviossa esitellään, kuinka organisaation kriisiviestinnän valmiuksia tulisi hahmottaa. Valmiuksia tulisi ajatella jatkumona, joka alkaa riskien ja resurssien kartoituksella. Selvitetään riskienhallinnan eri työkaluilla organisaatiota mahdollisesti uhkaavat riskit ja niitä varten varattavat resurssit. Resurssienmäärityksen yhteydessä kootaan kriisiryhmä, joka tiedottaa keskenään, organisaation sisäisesti ja julkisesti kriisitilanteesta. Varsinainen kriisisuunnitelma ja käsikirja tehdään organisaatiolle kriisiryhmän tietojen ja taitojen avulla. Kriisitilannetta varten organisaatiossa tulisi järjestää todenomaisia kriisiharjoituksia, joita järjestämään voidaan palkata alan asiantuntijoita sekä konsulttiyritys. Näiden selvitysten ja harjoitusten jälkeen organisaation sisäisiä prosesseja on helpompi hienosäätää mukautumaan kriisitilanteiden haasteiden edessä. Kun prosesseja on muokattu etukäteen, ennen haasteellista tilannetta, on niiden vaikutuksiinkin helpompi varautua. Säännöllinen riskien ja tilanteiden arviointi on paikallaan organisaation sisäisesti, jotta kriisinhallinnan proaktiivinen puoli on jatkuvasti aktiivisena, normaalinakin ajanjaksona.



Kuvio 5. Kriisiviestintävalmiuksien rakentaminen (Pohjoisranta 2008, 8) ³

Onnistuneen kriisiviestinnän edellytykset ovat:

- *Varoitus / luotausprosessit*
- *Osaava kriisiryhmä*
- *Toimintamallit ja työkalut*
- *Sidosryhmien tunteminen*
- *Harjoittelu ja simulointi*

Arto Kuutti kertoo teoksessaan *Mediakierre* (2008, 16), että yhtenä tärkeänä uutisarvotekijänä toimii negatiivisuus. Kielteiset tapahtumat ja asiat ovat muodostuneet yhdeksi journalismin vakiintuneista aihealueista. Mediasta on tullut yhteiskunnallinen vahtikoira, jonka tehtävänä on epäkohtien paljastaminen sekä vallankäytön oikeudenmukaisuuden valvominen. Mitä selkeämmin uutinen liittyy viranomaistoiminnan tahattomiin tai tahallisiin laiminlyönteihin, sitä suurempi uutisarvo julkaistavalla tiedolla on. (Kuutti 2008, 16.)

³ Alkuperäinen lähde: Burson-Marsteller/Pohjoisranta.

Viestintägran Ky:n esityksessä Kriisit ja viestintä (2009, 4) kerrotaan kriisiviestinnän peruseräkkeistä. Henkilökunnan tiedotus on kaikista tärkeintä, sillä heillä on ensisijainen oikeus tietää ajankohtaisista asioista ja tapahtumista. Heidän tulisi tietää mitä ja missä on tapahtunut ja mitkä tulevat olemaan seuraavat toimenpiteet. Lisäksi heille tulisi tiedottaa, miten heidän tulisi toimia tässä tilanteessa. (Viestintägran Ky 2009, 4.) Viestinnän onnistumisen edellytys on oma-aloitteellisuus ja aloitteen pitäminen omassa hallinnassa. Nopeus, avoimuus ja virheen tai laiminlyönnin tunnustus ovat myös tärkeitä ominaisuuksia viestivässä organisaatiossa. Inhimillisuus ja vastuullisuus ovat kriisiviestinnässä tärkeässä asemassa, sillä niillä saavutetaan ison yleisen luottamus.

Kriisiviestinnässä voidaan ajatella olevan neljä kriittistä vaihetta: ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. Ennakoinnilla varaudutaan kriiseihin ja poikkeustilanteisiin. Valmistautumisella tarkoitetaan kirjallisilla kriisiviestintäohjeilla ja avainhenkilöiden kouluttamisella. Valmistautumiseen kuuluu myös simulointiharjoitukset, joissa harjoitellaan kriisiviestinnän tilanteisiin. Harjoituksiin osallistuvat kaikki, jotka todellisessakin tilanteessa vastaavat viestinnästä tai toimivat varahenkilöinä. Toiminta tarkoittaa todellista tilannetta, jolloin suunniteltu ja harjoitettu kriisiviestintä otetaan todelliseen käyttöön. Kriisin jälkeen jälkihoito on tärkeässä tehtävässä. Jälkihoidossa arvioidaan tapahtumat ja aloitetaan mahdolliset korjaavat toiminnot epäkohtien korjaamiseksi. (Karhu & Henriksson 2008, 27–28.) Kriisin jälkihoidosta kerrotaan tarkemmin kappaleessa viisi.

Organisaation tulee mahdollisimman pian selvittää, mihin niin sanottu kriisikeskus tarpeen vaatiessa perustetaan, mitä se sisältää ja keitä se palvelee. Kuka on vastuussa kriisikeskuksen perustamisesta, toiminnan käynnistämisestä ja sen johtamisesta. Miten kriisikeskus miehitetään, mistä siihen tarvittavat työvälineet hankitaan ja miten siitä tiedotetaan. Etukäteen on suunniteltava, tarvitaanko painettua aineistoa ja esimerkiksi eri kieliversioita niistä. Kenen vastuulla ne ovat ja miten niiden toteutus ja jako toteutetaan. (Viestintägran Ky 2009, 4.) Ennakoiva kriisiviestintä sisältää muun muassa suunnitelman minkälaiselle organisaatiolla ja kenelle kaikille osapuolille mahdollisesta poikkeuksellisesta tapahtumasta tiedotetaan ja miten yhteyttä jatkossa tullaan ylläpitämään. (Lehtonen 2009.)

Kriisitilanteessa yleisö odottaa organisaation ikään kuin ojentavan auttavan kätensä, vaikei organisaatio olisi aiheuttanutkaan tilannetta. Yleisö toivoo usein saavansa organisaatiolta viralliset pahoittelut tapahtuneesta. Sen ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa sitä, että myönnetään syyllisyys, ainoastaan tällä tavoin huomioidaan mahdolliset tapahtuman uhrit ja heidän omaisensa tai muuten pahoitellaan ikävää tapahtumaa.

Organisaation on hyvä pitää mielessä, että nykyisessä tietoyhteiskunnassa niin tieto kuin huhut ja virheelliset tiedotkin liikkuvat nopeasti. Kun jotain kielteistä tapahtuu, viive kriisitiedotuksen alkuun on 23 sekuntia. Sen ajan sisällä ihmiset ehtivät soittaa matkapuhelimella vaikka toiselle puolelle maailmaa ja kertoa tapahtuneesta. Isoissa kriiseissä sellaista käsitettä, kuin paikallinen uutinen, ei ole olemassa.

Nykyinen multimediatekniikka voi tehdä paikallisesta tapahtumasta maanlaajuisen tai pahimmassa tapauksessa jopa maailmanlaajuisen katastrofin. (Lehtonen 2009.)

Poikkeustilanteiden viestinnän tavoitteena on saada kriisiviestinnän kohderyhmille todenmukainen tieto mahdollisimman nopeasti. Organisaation kannalta tavoitteena on minimoida poikkeustilanteesta aiheutuvat mainevahingot ja säilyttää kohderyhmien täysi luottamus.

Kriisiviestinnän tärkeimmät kohderyhmät ovat:

- *Asiakkaat*
- *Viranomaiset (myös vakuutusyhtiöt) ja toimialaa säätelevät tahot*
- *Media ja toimittajat*
- *Alihankkijat*
- *Vuokratyövoima*
- *Sidosryhmät (Iivari & Laaksonen 2009, 212.)*

Asiakkaille tiedottaminen on erittäin tärkeää siitä syystä, että kriisi voi vaikuttaa organisaation palveluiden tai tuotteiden saatavuuteen ja toimituksiin. Asiakkaiden tulee olla tietoisia tulevista muutoksista ja myös mahdollisuudesta niihin. Näin asiakkaalla on mahdollista sopeuttaa oma toimintansa esimerkiksi supistamalla omaa tuotantoa tai hankkimalla palvelun toisaalta. Organisaatiolla olisi tärkeää olla tämä lista valmiina ja listaa päivitetään aina skenaarioharjoitusten aikoihin. Samalla on hyvä huomioida, että kriisi voi aiheuttaa organisaation tuotteiden tai palveluiden tuotannosta katkosta, ja sillä voi olla suuri merkitys organisaation liiketoiminnan kannalta. Saattaa olla tarpeen

avustaa strategisesti tärkeimpien asiakkaiden asiointi toiselle palvelun tuottajalle tai tavarantoimittajalle. (Iivari & Laaksonen 2009, 212.)

Mediakriisi

Heikki Kuutin kirjassa *Mediakierre* (2008, 94–95) kuvataan negatiivissävyisen uutisoinnin kohteeksi joutuneen organisaation tilaa mediakriisiksi. Mediakriisiksi sanotaan tilannetta, jossa organisaatio joutuu median negatiivisen tarkastelun kohteeksi. Jokin laukaiseva tapahtuma saattaa kriisin median ja sitä kautta suuren yleisön tietoisuuteen. Sinä aikana, kun kriisi on päivän kuumin puheenaihe, media pyrkii pääsemään kaikin keinoin selville tapahtumasta ja tyydyttämään yleisön uteliaisuuden ja tiedonhalun. Tällaiset mediakriisit koettelevat minkä tahansa organisaation kärsivällisyyttä ja kestävyyttä. Kriisi voi johtua jostain täysin yllättävästä tapahtumasta tai olla yllättävä käänne suunnitellussa asiassa. Medialla on kyky kyseenalaistaa koko organisaation luotettavuus, jos kyseessä on kriisi, joka liittyy organisaation perustoimintoihin. Medialla on suuri vaikutus kriisin laukaisemiseen ja sen laajuuteen. Laajempaa kriisiä ei aina syntyisi ilman median väliintuloa. Siinä vaiheessa, kun kriisistä on tullut valtakunnallinen puheenaihe, on tärkeää, että organisaatiosta voidaan antaa faktoihin perustuvaa tietoa medialle. Muussa tapauksessa media hakee tietonsa muita reittejä pitkin ja silloin tietojen paikkansapitävyys vaarantuu. Se, että tieto tapahtuneesta haetaan joltain ulkopuoliselta tai tieto perustuu olettamusten varaan, saattaa antaa tapahtumasta täysin kieroutuneen kuvan. Niinpä viestinnän avulla organisaatio voi hallita kriisiään edes jollakin tavalla ja täyttää mahdolliset informaatiovajeet. (Kuutti 2008, 94–95.)

5 Kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen

Tässä kappaleessa ohjeistetaan kriisiviestintäkäsikirja rakentamisessa. Jokaisen kappaleen lopussa on käytännön ohjeita ja neuvoja LCF Managementille. Nämä ohjeet löytyvät alaotsikoilla toimintaohjeet.

Kriisi voi olla pitkään pinnan alla kiehunut asia tai yllättävä, ennalta arvaamaton tapahtuma. Ne voivat vahingoittaa organisaation imagoa, toimintaa ja voivat tulla yllättävän kalliiksi. Niihin liittyvään tiedotukseen tulee varautua ja näitä tilanteita varten on tässä opinnäytetyössä kehitetty opastus kriisiviestintäkäsikirjan kokoamiseen. Kriisiviestintää tarvitaan kaikissa tilanteissa, joissa tapahtunut on ylittänyt uutiskynnyksen ja media vaatii organisaatiolta kommentteja tapahtuneesta. Kuitenkaan kaikki organisaatiolle tapahtuvat kriisit eivät ylitä sitä, eivätkä ne missään vaiheessa tule suuren yleisön tietoisuuteen. Tämä opinnäytetyössä tehtävä ohjeistus keskittyy kuitenkin niihin tilanteisiin, jolloin mediakynnys on ylittynyt ja julkista viestintää tarvitaan.

Tässä opinnäytetyössä ohjeistetaan, kuinka rakennetaan LCF Managementille konkreettisen neuvon varusteltu kriisiviestintäkäsikirja. Käsikirjaa voidaan soveltaa eri tilanteisiin ja tapahtumiin. Kyseessä on opas, johon on kirjattu kriisiviestintäkäsikirjan vähimmäisedellytykset. Kriisiviestintäkäsikirjan minimivaatimukset on koottu haastattelun tulosten sekä kirjallisten lähteiden perusteella. Tätä opinnäytetyötä varten on haastateltu Viestintägran Ky:n toimitusjohtajaa, Kaisa Kaipia-Grania. Haastattelussa saatu tieto ja oppi on koottu yhteen ja niitä on lähdetty jalostamaan eteenpäin. Tässä viidennessä kappaleessa on haastattelussa tulleiden ideoiden pohjalta tuotettua tekstiä sekä omaa pohdintaa.

Viestintägran Ky:n mukaan kriisiviestinnän poikkeavan organisaation muusta viestinnästä vain siltä osin, että asiat tapahtuvat ja asioita tehdään nopeammassa tahdissa kuin yleensä. Tapahtunutta ei voida perua viestinnän avulla, mutta tapahtuman kielteiset vaikutukset voidaan minimoida ja niitä voidaan rajoittaa asianmukaisella viestinnällä. Tiedottaminen on erittäin tärkeässä asemassa kriisihallinnassa, sillä organisaation sidosryhmät arvioivat omatoimisesti organisaation toimintatapaa peilaamalla heidän kriisiviestintää. Organisaation kriisihallinnassa merkittävässä roolissa on proaktiivinen viestintä. (Viestintägran Ky 2009, 2.)

Yritys voi varautua kriiseihin sopivalla harjoittelusimulaatioilla ja tutustumalla tehtyyn kriisiviestintäkäsikirjaan. Näiden avulla organisaatio voi harjoitella valmiuksiaan ennen varsinaista kriisitilannetta. Tämä onnistuu käsikirjassa lueteltujen minimivaatimusten lisäksi harjoittelemalla organisaatiossa kriisien varalle. Harjoittelua varten suunniteltuja simulaatio-ohjelmia tekevät niihin erikoistuneet konsulttifirmat, mutta organisaatio voi itse järjestää kuvitteellisen kriisitilanteen, jossa koetellaan organisaation henkilökunnan ja toiminnan resursseja. Tässä kuvitteellisessa harjoitustilanteessa voidaan kehittää esimerkiksi tilanne, jossa LCF Managementin tekemä turvallisuussuunnitelma ei menekään suunnitelmien mukaan ja esimerkiksi ihmishenkiä on vaarassa. Kun varsinainen tilanne on saatu hallintaan, siirtyy median mielenkiinto kohdeyritystä ja sen toimintaa kohtaan. Kriiseihin tulisi valmistautua etukäteen niin hyvin kuin mahdollista. Etukäteen riskejä kartoitetaan riskienhallinnan avulla ja varsinaisen kriisin hetkellä käytetään ennalta suunniteltua riskienhallintaa. Varsinaisessa kriisinviestinnässä tärkeintä on ennakkovalmistautuminen. Kriisitiedottamisessa paras tilanne olisi se, että organisaatio on ensimmäinen taho, jonka toimesta tilanteesta tiedotetaan julkisuudessa. Tiedotustilanteessa tiedotettavat asiat pitää olla tiedottajalla selvillä ja organisaation tulee osoittaa aktiivisuuttaan ja oma-aloitteisuuttaan tulevissakin tiedotuksissaan.

Käsikirjaa koottaessa organisaation ensimmäinen tehtävä on selvittää kaikki ne kriisit, jotka voivat kohdata organisaatiota. Kaikkia kriisejä ei tarvitse luetella, vaan oleellisinta olisi kirjata ylös ne kriisit, jotka saattavat uhata juuri kyseistä organisaatiota. Kaikkia kriisejä ei voi ennakoida tai arvata, mutta kriisinhallintaan suunniteltaessa listataan ne asiat, mikä mahdollisesti kriisiytyvät kyseisen organisaation kohdalla. Tällainen riskienhallinta ja sen kirjaaminen ylös auttaa organisaatiota hahmottamaan, mitä kaikkea voikaan sattua kohdalle.

Seuraavana on esimerkkejä, mitkä voivat LCF Managementin toiminnassa kriisiytyä:

1. *Palveluiden laadun heikkous (epäonnistunut turvallisuussuunnitelma)*
2. *Onnettomuus toimitiloissa (palo, kaasuräjähdyks, murtovarkaus)*
3. *Luonnon mullistukset*
4. *Sisäinen kavallus / varkaus*
5. *Lakko tai muut mellakat ja levottomuudet*
6. *Henkilöstökriisi*
7. *Toimialakriisi*
8. *Julkisuuskriisi (skandaalijulkisuus)*

Edellän lueteltuna LCF Managementin toiminnassa todennäköisimmät kriisit. Suurimmalla todennäköisyydellä toteutuva kriisi on tehdyn turvallisuussuunnitelman epäonnistuminen. Tämä on erittäin merkittävä riski siltäkin osin, että kyseessä on usein ihmishenki tai – turvallisuus ja niitä vaarantavat tapahtumat pääsevät usein otsikoihin. Tällä riskillä on siis monitasoinen merkitys. Ensinnäkin kriisi on merkittävä aina, kun ihmishenkiä on vaarassa. Siinä tilanteessa esimerkiksi rahaan liittyvät kriisit tuntuvat mitättömiltä. Aina, kun ihmishenki on uhattuna, kiinnostuu media aiheesta. Tällöin LCF Managementilla tulee olla valmiudet vastata median osoittamaan mielenkiintoon. Tämän ensimmäisen ja merkittävimmän kriisin jälkeen luettelossa on muita sisältä tai ulkoa uhkaavia kriisejä. Kahdeksantena mainittu julkisuuskriisi on juuri aiemmin esitellyn case-tapahtuman tilanne. Tapahtuman on lukuisista syistä epäonnistunut ja asiakkaat ovat julkisestikin pettyneitä. Silloin organisaation maine on vaakalaudalla ja silloin tulevat tarpeeseen taidokkaat kriisiviestintävalmiudet.

Jos organisaatio joutuu kriisiuutisoinnin kohteeksi, on asialle tehtävä jotain ensitilassa. Kriisin tuloksena voi olla asiakaskato, maineen menetys tai esimerkiksi oikeudenkäyntikierre. Aina kriisiviestintäkään ei voi pelastaa tilannetta, mutta sitä kannattaa yrittää. Joskus kriisi on saanut mittakaavaltaan sellaisia mittasuhteita, jota edes hyvin hoidettu tiedotustilaisuus ei voi pelastaa. Mutta kuten sanottua, jotain on tehtävä ja kriisin ilmenemisen jälkeen tärkein asia on reagointikyky. Tärkeintä on sanoa tai tehdä jotain, mahdollisimman nopeasti. Kriiseihin varautuminen edellyttää organisaatiolta ainakin avainhenkilöiden valmennusta, tilanteiden harjoittelua ja suunnitelmallisuutta (Henriksson & Karhu 2008, 22–23.)

Kriisitilanteen hallitsemiseksi yhteisössä on hyvä olla kriisinhallintaryhmä, jossa on organisaation johtaja, jolla on päävastuu kriisistä tiedottamisesta, sekä organisaation itse parhaimmaksi näkemänsä henkilöt.

Toimintaohjeet

Tässä tilanteessa LCF Managementillä tulee olla käytännön suunnitelma siitä, kuka tiedottaa, kenelle, mitä, miten ja ketkä toimivat tiedotuksen varahenkilöinä. Todellisen kriisin hetkellä käsikirjoja ei ole välttämättä aikaa kaivaa esiin, joten harjoitushetkellä henkilökunnalla täytyy tulla edellä mainitut asiat selvillä ulkomuistista. Simulaatioharjoituksessa on lomakkeet oltava kunnossa ja käyttövalmiita, sillä niidenkin toimivuutta testataan. Viestintäkanavat tulee olla etukäteen suunniteltuja.

Viestinnän peruseriaatteet poikkeustilanteissa:

1. *Toimi nopeasti ja aloitteellisesti – älä hätäile.*
2. *Pysy aina totuudessa – älä koskaan valehtele.*
3. *Ole inhimillinen – henkilönäkökohdat tulevat aina ennen aineellisia.*
4. *Mitä vakavammasta poikkeustilanteesta on kysymys, sitä ylempää organisaatiossa tilannetta johdetaan ja siihen annetaan kommentteja.*

Seuraavaksi paneudutaan siihen, mitä organisaation tulee toimia kriisitilanteessa.

1. *Arvioi tilanteen vakavuus ja estä lisävahinkojen syntyminen.*
2. *Tilanteesta raportoidaan johdolle sekä viestintäryhmälle välittömästi.*
3. *Selvitä faktat, mahdolliset vaikutukset ja seuraukset – pidä kriisivastuulliset ajan tasalla tilanteen etenemisestä.*
4. *Viestintäyksikkö perustaa erityisen kriisiviestintäryhmän, joka on vastuussa tilanteen viestinnästä.*
5. *Viestintäyksikkö ja kriisiviestintäryhmä valmistelevat tiedotus aineistot (esim. tiedotteen, kysymyksiä ja vastauksia -patteristo).*
6. *Seuraa tilannetta ja reaktioita sekä sisäisesti että organisaation ulkopuolella.*
7. *Tilanteen rauhoituttua täytyä kriisitilanteen dokumentointi, tilannepäiväkirja (Liite 1).*

5.1 Median tunteminen

Median tunteminen ennen tapahtumaa edesauttaa organisaatiota tiedottamaan myös kriisitilanteissa. Median edustajiin olisi hyvä luoda kontakteja ja tuttavuuksia ennen kuin jotain tapahtuu. Siinä vaiheessa, kun akuutti tilanne on kysymyksessä, on myöhästä kertoa esimerkiksi taustatietoa organisaation toiminnasta ja todistella organisaation ennen niin moitteetonta historiaa. Todellisuudessa median edustajiin kannattaa olla yhteydessä organisaation perustamisvaiheessa tai heti sen jälkeen.

Mediayhteistyön merkitys korostuu kriisitilanteissa. Medialle ja suurelle yleisölle tutun organisaation ongelmatilanteet eivät välttämättä aiheuta samanlaista imago-ongelmaa kuin sellaiselle organisaatiolle, joka on ollut vähemmän yhteistyössä median kanssa. Tällaisissa tapauksissa, jossa organisaatio on vähemmän tunnettu, voidaan se liittää laajempaankin ongelmavyöhyteen, vaikkei sillä olisi mitään tekemistä asian kanssa. Asioista on tärkeää siis tiedottaa ensitilassa joitakin perustietoja, sen sijaan, että odotettaisiin pienempien yksityiskohtien varmistumista ennen kuin mitään tiedotetaan julkisesti. Aikaisella tiedottamisella media antaa organisaatiolle aikaa rauhassa kerätä tietoa tapahtuneesta. (Kuutti 2008, 100–101.)

Heikki Kuutti (2008, 19–20) kertoo kirjassaan Mediakierre median hyödyistä. Kirjassa kerrotaan, että myönteistä mediajulkisuutta pidetään suuressa arvossa yritysmaailmassa. Organisaatioilla on suurta kiinnostusta omaa mediajulkisuuttaan kohtaan, sillä organisaatio haluaa vaikuttaa ja hallita omaa julkista kuvaansa. Asioistaan tiedottavalle organisaatiolle mediasta voi olla merkittävää hyötyä. Medialla on tekniset ratkaisut, erinomaiset edellytykset ja kanavat tiedottamiseen sekä median tiedotus on nopeaa laajallekin kohderyhmälle. Tiedotusvälineet eivät myöskään laskuta organisaatiota erikseen tiedoista, jotka se julkaisee. Medialla on journalistista uskottavuutta, sillä yleisö lähtökohtaisesti luottaa, että median kautta saatu tieto on kertomisen arvoista ja ennen kaikkea paikkansapitävää. Huonona puolena median kautta tiedottamisessa on se, että organisaatiolla ei ole päätösvaltaa aineiston sisältöön ja kaikkia viestejä ei välttämättä julkaista totutulla tavalla tai niitä ei julkaista lainkaan. Media saattaa muotoilla viestinsä uusilla näkökulmilla, esimerkiksi kovinkin kriittisestä näkökulmasta. Myöskään julkaisuajankohta ei välttämättä täytä organisaation toiveita. Jutut julkaistaan kun median edustaja katsoo sopivaksi. Mediajulkisuus on epävarmaa, mutta tärkeintä on pyrkiä vaikuttamaan siihen jollakin tavalla. Täysin tiedottamisen poissulkeminen tai

vältteleminen saa aikaan vain epäluottamusta organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan. (Kuutti 2008, 19–20.)

Kun tulee tilanne, jolloin media lähestyy organisaatiota, on siihen oltava valmiina. Organisaatio itse voi vaikuttaa siihen, miten median kohtaaminen koetaan. Mikään yhteisö tai organisaatio ei voi suhtautua mediaan välinpitämättömästi, halusipa sitä tai ei, sillä mediaa tarvitaan kaikkeen liiketoimintaan. Media on se, joka päättää millä tavalla yhteisöä tai organisaatiota esitellään suurelle yleisölle. Maineen menetykseen ei ole kenelläkään varaan, median kanssa kannattaa olla hyvissä väleissä jo ennen kuin mitään tapahtuu. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 28.)

Yhteistyö toimittajien kanssa on ensiarvoisen tärkeää siitä syystä, että voidaan varmistua julkaistavien tietojen oikeellisuudesta. Toimittajat saavat tietonsa pääsääntöisesti arkistoistaan, internetistä, muista tiedotusvälineistä, henkilöhaastatteluista, organisaatioiden tiedotteista ja arkistoista, kirjoista ja jopa kuuntelemalla ja seuraamalla ihmisten toimintaa. Eettiset säännöt estävät kuitenkin toimittajia kertomasta valheellista tietoa mediassa, ja näin ollen on kohtuullista olettaa toimittajien etsivän faktoja ja totuudenmukaisuutta jokaisesta asiasta. Tiedon saatuaan toimittajat muokkaavat saamansa tiedon aina mielenkiintoiseen muotoon, vaikkei aineisto antaisi siihen edellytyksiä. Toimittajiin ja mediaan kannattaakin siis pyrkiä vaikuttamaan ennen kuin aineisto julkaistaan. Väärän tiedon ja mielikuvan korjaaminen on äärettömän paljon vaikeampaa jälkikäteen, kun siihen ennakolta vaikuttaminen. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 21–23, 25.)

Toimintaohjeet

LCF Managementin tulisi kartoittaa etukäteen tärkeimmät median edustajat. Median edustajiin voidaan olla yhteydessä esimerkiksi puhelimitse ja kutsua uutispäällikkö tai muu toimittaja tapaamiseen kahvin äärelle. Toimittajan työhön kuuluu tietojen etsiminen ja harvemmin toimittaja kieltäytyy tapaamasta uuden, aloittavan organisaation edustajia. Näiden kontaktien avulla saadaan tunnettuutta organisaatiolle ja toisaalta saadaan luotua ne tarpeelliset kontaktit.

5.1.1 Toimittajan työnkuva

Matti Karhu kertoo teoksessa *Mediasuhteet* (1999, 8-9) toimittajan työn olevan uutisten etsintää. Toimittajat kilpailevat keskenään löytääkseen tuoreimmat uutisaiheet ja jos toinen toimittaja on löytänyt jo uutisen, muut toimittajat pyrkivät löytämään siitä uusia puolia ja täydentämään alkuperäistä uutista löydöksillään. Kyseessä on niin sanottu uutiskilpailu. (Karhu 1999, 8-9.) Tärkeintä olisi saada uusimmat ja kiinnostavimmat uutiset julkisuuteen ensimmäisenä. Tällainen uutisvoitto on toimittajille hyvin tärkeä asia. (Henriksson & Karhu 2002, 63–64.) On myös hyvä muistaa, että tämä tiedonvälityskoneisto on toiminnassa vuoden jokaisena päivänä kellon ympäri. Toimittajien suurimpana tavoitteena on täyttää yleisön uutistarpeet ja luoda samalla viihdyttävää materiaalia. (Karhu 1999, 8-9.)

Markku Hurmerinnan ja A.-P. Pietilän kirjassa *Hallitse Mediapeliä* (2008, 21–23, 25) käy ilmi, että Suomessa ilmestyy noin 200 sanomalehteä sekä reilut 3000 aikakausilehteä. Tv-kanavia on toista sataa ja radiokanavia kymmeniä. Voidaan sanoa, että monta mediaa -monta tapaa toimia. Suomessa on noin 3000 toimittajaa/journalistia, joiden tehtävänä kirjoittaa mielenkiintoisia juttuja omien tai kollegoiden taustatietojen pohjalta. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 21–23, 25.) Media saattaa rakentaa kertomuksensa satunnaisiin, valikoituihin tietoihin. Niiden pohjalta rakennetaan niin sanottua todellisuuskuvaa, joka saattaa poiketa merkittävästi todellisesta tilannekuvasta. Tämä voi aiheuttaa vaikeuksia päätöksenteossa. (Huhtala & Hakala 2009, 37.) Organisaation olisi hyvä valmistautua myös siihen, että kriisitilanteessa tapahtunutta voida kommentoida oman tiedotusryhmän lisäksi täysin ulkopuoliset ihmiset, uhrat tai muut tahot. Näiden näkökulma tapahtuneesta voi olla hyvin erilainen, kun mikä todellisuudessa on kyseessä.

Toimittajien tehtävä on haalia tietoa ja tiedottaa. He hankkivat tietonsa tavalla tai toisella ja organisaation osallistuminen tiedon kirjaamiseen on ensiarvoisen tärkeää, jos kyse on omaan organisaatioon liittyvästä asiasta. Media ja median tapa kirjoittaa on lähes aina ”altavastajaan” näkökulmasta. Tapahtumat tai muut kriisit kerrotaan suurelle yleisölle usein ”sorretun ihmisen” näkökulmasta ja suuren ja mahtavan organisaation toiminta saadaan näyttämään lähes epäinhimilliseltä.

Markku Hurmerinnan ja A.-P. Pietilän (2008, 21–23) teoksessa todetaan, että media kertoo tapahtumista draaman keinoin, huomiota herättävällä tavalla. Näin saadaan yleisöltä enemmän huomiota ja kiinnostusta ja yksikertaisesti siksi, että saadaan myytyä sisältö yleisölle ja sitä kautta yleisönsä mainostajilleen. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 21–23.)

5.1.2 Tiedotustilaisuudet

Kriisiviestinnän tärkein tehtävä on avoin vuorovaikutus. Viestinnän avulla tiedotetaan sidosryhmille ja muille yhteistyökumppaneille, medialle ja isolle yleisölle. Avoimuudella ja totuudenmukaisuudella saavutetaan aina suurempaa uskottavuutta ja ymmärrystä kuin valheella koskaan. Media ja yleisö ovat ymmärtäväisempiä, jos aidosti kerrotaan tilanne, pahoitellaan tai muuten kerrotaan avoimesti tilanteesta ja sen vaikutuksista. Tiedotustilaisuuksissa ei koskaan tule spekuloida, eli tiedotustilaisuuksissa kerrotaan vain ne asiat, jotka ovat oikeellisia ja varmistettuja. Yleisö ja media odottavat myös saavansa tietoa siitä, milloin annetaan lisätietoa asiasta seuraavan kerran.

Heikki Kuutin teoksessa Mediakierre (2008, 100) kerrotaan, ettei media edellytä organisaation pystyvän kertomaan kaikkea heti, kun kriisi on kohdannut sitä. On selvää, etteivät kaikki faktat voi olla tiedossa heti alusta asti, mutta niistä tulisi kertoa mahdollisimman pian, kun ne saadaan tietoon. Ensimmäisen tiedotustilaisuuden jälkeen organisaatio voi tiedottaa kriisistä ja tekemisistään sekä täsmentää sen taustoja useankin otteeseen, sitä mukaa, kun tietoa tulee. (Kuutti 2008, 100.)

Poikkeustilanteissa tiedottamisen peruslähtökohta on avoimuus. Tiedotus ei saa kuitenkaan missään nimessä vaarantaa viranomaistoimintaa, esimerkiksi tutkintaa. On tärkeää selvittää, mikä tieto on medialle tarkoitettua ja minkä kuuluu vastakin pysyä yrityssalaisuutena. On myös otettava selville, mitkä tiedot ovat julkisia määrätyltä laajuudelta. Yleisellä tasolla kuvatut, laajemmat asiakokonaisuudet ovat usein julkisia. Myös oleellisten tietojen tiedottaminen on osa hyvää viestintää. (Kuutti 2008, 139–140.) Rehellisyyttä ja täsmällisyyttä pidetään suuressa arvossa, sillä valehtelemalla tuhoaa uskottavuutensa ja sen takaisin saavuttaminen on usein hyvin hankalaa. Liikesalaisuudet

tai asiat, jotka liittyvät ihmisten yksityisyyden suojaan on ehdottomasti pidettävä salassa, vaikka niistä saattaisi tulla kysymyksiä. (Karhu & Henriksson 2008, 81.) Tiedottamisesta kannattaa siis jättää pois sellaiset salaiset ja luottamukselliset asiat, jotka liittyvät organisaation toimintaan. Salassapitosopimusta rikkovaa tai luottamuksellista tietoa pidetään yleisesti hyväksyttävänä jättää kertomatta. (Kuutti 2008, 28.) Medialle ei myöskään tarvitse kertoa sellaisia organisaation asioita, joilla ei ole mitään tekemistä kriisin kanssa.

Yleisesti ajatellaan, että tiedottaminen kuuluu aina organisaation ylimmän johdon tehtäviin. Johdolla on usein eniten tietoa tapahtuneesta ja he pystyvät kommentoimaan, miten asiassa tullaan etenemään. Ilman mitään erityistä toimivallan määrittelyä, johdolla on rajattomat tiedotusvaltuudet, jotka myös kriisitiedottaja tarvitsee toimenkuvassaan onnistuakseen. Suurelle yleisölle tapahtumasta kannattaisi tiedottaa ylemmän johdon tasolta, jotta viesti olisi kaikista uskottavinta. Johto osoittaa näin ottavansa vastuun tapahtuneesta ja kriisin jälkihoidosta. Organisaation varsinainen tiedottaja avustaa johtoa tiedottamisen eri vaiheissa ja muun muassa järjestämällä tiedotus- ja haastattelutilanteet. (Kortejärvi-Nurmi ym. (2008, 126.)

Todellisessa kriisitilanteessa ensimmäiset kaksi tuntia ovat ratkaisevia. Sen ajan sisällä organisaation johto, viestintäosasto tai – vastaava on koonnut kriisiryhmän kasaan, määritellyt toimintamallin ja hoitanut ensimmäisen tiedotteen julkisuuteen. Tämän lisäksi tiedottajan tehtävä on pitää johto ajan tasalla ongelmatilanteesta. Kiire kriisitilanteen tiedottamisessa tulee siitä, että suurimmilla tiedotusvälineillä on kyky saada tapahtumista tietoa muutamien minuuttien sisällä tapahtuneesta. Sähköiset uutiskanavat ovat auttaneet huomattavasti nopeassa tiedottamisessa. Organisaation tiedotuspäällikkö, joka on entuudestaan luonut hyvät suhteet tiedotusvälineisiin, saattaa saada vinkin tulevasti uutisesta ennakoon ennen sen julkistamista. (Henriksson & Karhu 2002, 57–58.)

Tärkeimmät ydinviestit on oltava ennalta mietitettynä siinä vaiheessa, kun toimittaja ottaa yhteyttä. Muuten niitä ei voida hyödyntää median kanssa asioitaessa. Viestien huolellinen työstäminen luo erinomaisen rungon organisaation muullekin viestinnälle. Viestien tulee olla samansisältöisiä kaikissa organisaation julkisissa viesteissä, verkkoviesteissä ja muissa materiaaleissa. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 29.)

Optimistisesti kriisiä tarkasteltaessa voidaan huomata, että tilanne voi olla ainoa tai yksi niistä harvoista kerroista kun organisaatio esiintyy isolle yleisölle, eri tiedotusvälineiden välityksellä. Katsojia ja kuuntelijoita voi olla miljoonia ja siitäkin syystä kriisiviestintään kannattaa paneutua. (Henriksson & Karhu 2002, 21.)

Henrikssonin ja Karhun kirjassa (2002, 43) kerrotaan, että organisaation tiedotusvastuu kohdistuu niihin henkilöihin, joita kriisi koskee. Tiedotus kohdistetaan niihin tahoihin, jotka voivat vaikuttaa kriisiin jollain tavalla. Näiden ryhmien lisäksi tiedotus pitäisi kohdistua kriisin muihin osallisiin ja heihin, joiden tarvitsee saada tieto asiasta. (Henriksson & Karhu 2002, 43.)

Tiedotustilaisuudessa ei ole tarkoitus kertoa kaikkea mitä tietää, mutta on tiedettävä tarkkaan siitä mistä puhuu. Puheenaiheet on hyvä olla etukäteen suunniteltuja ja harjoiteltuja. Ulkoasua ja kehonkieltä on tarkkailtava. On myös hyvä muistaa, että median edustajia on muuallakin kuin etukäteen järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa. Toimittajiin voi törmätä arkipäivänä kahvilassa tai kampaajalla. Siksi erityisesti yritysjohdon ja – tiedottajien on hyvä muistaa, että he edustavat organisaatiotaan myös vapaa-ajalla. Varsinaisissa tiedotustilaisuuksissa tulee esiintyä varmana, asiallisena ja ennen kaikkea rauhallisena. Parasta julkisuuden hallintaa on itsehillintä. (Hurmerinta & Pietilä 2008, 51.)

Toimintaohjeet

Tiedotustilaisuuksia varten on oltava tiedossa vähintään alla olevat asiat:

1. *Minkälainen tiedote / kutsu medialle lähtee ennen tiedotustilaisuutta*
2. *Ketkä median edustajat todennäköisesti tulevat paikalle*
3. *Kuka puhuu tilaisuudessa*
4. *Mitä tiedotustilaisuudessa on ainakin kerrottava. Esimerkiksi mitä on tähän mennessä tehty / tapahtunut. Mihin toimenpiteisiin on ryhdytty.*
5. *Mitä seuraavaksi tapahtuu ja milloin asiasta tiedotetaan lisää mediassa (ajankohta on kerrottava ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa)*

Seuraavana tarkastellaan kuutta tärkeintä asiaa, joihin organisaation olisi hyvä pystyä varautumaan tiedotustilanteessa.

Varsinaisen tiedotteen, haastattelun tai tiedotustilaisuuden tulisi vastata ainakin alla oleviin kysymyksiin:

1. *Mitä on tapahtunut?*
2. *Miksi tapahtumalla on vaikutusta organisaation toimintaan?*
3. *Mihin tieto perustuu?*
4. *Mitä tapahtuneesta seuraa?*
5. *Mitä taustatietoa on?*
6. *Mitkä ovat seuraavat toimenpiteet ja milloin tiedotetaan asiasta lisää?*

LCF Managementin kriisinhallintaryhmän tulee olla koossa kahden tunnin sisällä kriisitilanteen sattumisesta. Ryhmän tulee olla aktiivisesti kontaktissa keskenään ja tilanteen mukaan on päätettävä, kuka kriisiryhmästä tiedottaa asiasta julkisesti ja organisaation sisäisesti.

5.2 Kriisiviestinnän marssijärjestys

Kun kaikki mahdolliset riskit ja kriisit on kirjattu ylös, lähdetään suunnittelemaan organisaation sisäistä kriisiviestinnän marssijärjestystä. Kriisiviestinnän marssijärjestys on kuvaava termi, joka tarkoittaa käytännön ohjeistusta kriisiviestintään. Marssijärjestyksen suunnittelu aloitetaan kartoittamalla kuka tiedottaa kriisitilanteessa, kenelle ja millä keinoin. Marssijärjestyksellä tarkoitetaan käytännössä työtehtävien ja vastualueiden jakamista eri henkilöille. Näillä henkilöillä tulee olla myös varahenkilöt sairastumisen tai muun estymisen varalle. Organisaatiossa voidaan kirjata ylös, kuka hoitaa kriisin hetkellä tiedotuksen medialle, kuka sisäisen viestinnän ja mitä viestintäkeinoja niissä käytetään. Seuraavassa kerrotaan, miten kaikki nämä tiedot on kirjattava kriisiviestintäkäsikirjaan ylös.

Toimintaohjeet

Selvitetään, ketkä organisaatiosta hoitavat tiedottamisen. Ketkä kuuluvat kriisinhallintaryhmään ja ketkä toimivat heidän varahenkilöinä. Lisäksi on suunniteltava tiedotuskeinot, miten kriisistä tiedotetaan. Puhelinnumerot tulee olla kirjattuna kaikille tiedotusringin jäsenillä ylhäälle. Etukäteen tulee päättää mitä viestintäkanavia käytetään tiedotuksessa. Sisäiseen ja julkiseen tiedottamiseen ovat eri kanavat käytössä. Kiireettömissä asioissa voi sisäisen tiedottamisen hoitaa intranetissä tai sähköpostilla. Tiedotustilaisuuden voi pitää sekä sisäisenä että ulkoisena. Julkisen tiedottajan roolissa voi olla myös yrityksen toimitusjohtaja, Pasche. Näin annetaan julkisuuteen kuva, että organisaatio johtoaan myöten ottaa vastuun tapahtuneesta sekä siitä, miten asia etenee vastaisuudessa.

5.3 Viestinnän työkalupakki

Viestinnän työkalupakilla tarkoitetaan käytännön kontakteja ja yhteystietoja kriisiviestinnässä. Työkalupakki on Viestintägran Ky:n toimitusjohtaja Kaisa Kaipia-Granin luoma käsite. Työkalupakilla tarkoitetaan asiakirjaa, johon on kirjattu kaikki organisaation kriittisimmät yhteistyökumppanit, yhteystiedot ja – henkilöt. Työkalupakissa voi olla valmiit lomakepohjat tiedotustilaisuuksiin, haastatteluihin ja tiedotteisiin sekä kriisin arviointiin (liite 1). Työkalupakki voi myös sisältää arviointilomakkeen, jossa arvioidaan etukäteen, mitä median edustajia mahdollisiin tiedotustilaisuuksiin tulee, mitä kysymyksiä saatetaan esittää. Lomakkeen avulla varaudutaan osaltaan siihen, että toimittajat tulevat kysymään vaikeita kysymyksiä ja siihen, kuinka tiedottamisvastuussa ole henkilö hoitaa tilanteen. Tätä kysymysluetteloa voidaan muokata tilanteen mukaan ja sen edetessä.

Organisaatiolla tulee olla listattuna kriisin kohdatessa seuraavat asiat:

1. *Ketkä organisaatiossa ovat vastuussa tiedottamisesta ja ketkä ovat heidän varahenkilöitä*
2. *Yhteystiedot eri medioihin ja sidosryhmiin*
3. *Millä keinoin organisaatio viestii tapahtuneesta julkisesti ja organisaation sisäisesti*
4. *Kutsut ja tiedotelomakkeet*
5. *Miten ja kenen kautta sisäinen tiedotus hoidetaan*
6. *Ketkä kuuluvat tärkeimpiin sidosryhmiin*

Kriisitilanteessa organisaatiolla on paljon uteliasta yleisöä. Monet tahot tarvitsevat ja toisaalta myös haluavat tietoa siinä tilanteessa. Lainsäädäntökin edellyttää tiedottamaan tapahtuneesta sekä henkilökunnalle, että usein myös sidosryhmille ja jopa ulkopuolisille. On tärkeää miettiä tärkeimmät organisaation sidosryhmät. Ketkä kaikki ovat tärkeimmät sidosryhmät, joille tiedottaminen on ensisijaisen tärkeää ja joille se tehdään ensimmäisenä.

Sidosryhmien kartoittamisella saadaan selville myös monipuolisen kriisiviestinnän vahvuudet. Viestintä ei saa olla pelkästään mediavalmennukseen keskittyvää. Jokaisella sidosryhmällä on omanlaisensa tarpeensa, toimintatapansa sekä intressinsä. Tiedonkulun kannalta ennalta vähäpätöiseksi ajateltu sidosryhmä voi osoittautua merkitykselliseksi. Sidosryhmien tukeen vaikuttaa suuresti se, kuinka viestintä on hoidettu. (Henriksson & Karhu 2002, 44.) Tiedotus sekä medialle että kaikille sidosryhmän jäsenille on samanarvoisessa asemassa.

Kriisin laajuuden ja luonteen perusteella määritellään kriisiviestinnän kohderyhmä. Kenet toivotaan viestin ainakin tavoittavan? Kuten sanottua, ensimmäinen tiedotussuunta on sisäinen viestintä, sillä kyse on usein henkilökunnan turvallisuudesta, tulevaisuudesta ja jopa työpaikoista. Sijoittajien, markkinoiden ja tiedotusvälineiden mielenkiinnon herättävät pörssiyhtiöiden tapahtumat, liittyen toimintaan ja esimerkiksi osakkeiden arvoon. Arvopaperimarkkinalaki määrittelee, että tiedotus on silloin hoidettava. Sidosryhmien tiedotuksessa on myös sellainen puoli huomioitavissa, että sidosryhmät voivat olla se taho, joka kertoo kriisistä tai muuten organisaatiosta medialle. He toimivat tietolähteinä medialle organisaatiota koskevissa asioissa.

Sidosryhmäluettelossa tulee olla vähintään yhteystiedot: henkilöiden nimet, puhelin- ja faksinumerot, sähköpostit yms. Yhteystiedot tulee päivittää vähintään kahdesti vuodessa. (Karhu & Henriksson 2008, 65.)

Sidosryhmät voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään sidosryhmien tärkeyden perusteella; ensisijaisiksi sidosryhmiksi, toissijaisiksi sidosryhmiksi ja tilapäisiksi sidosryhmiksi. Ensisijaisiksi sidosryhmiksi käsitetään ne ryhmät, jotka ovat konkreettisesti ja suorassa liiketoiminnallisessa vaihtosuhteessa organisaatioon. Näitä ovat asiakkaat, henkilöstö, organisaation omistajat, hankkijat, lupa- ja valvontaviranomaiset. Tunnusomaista ryhmille on se, että ne ovat osa organisaation perustoimintaverkostoa. (Skoglund 2004, 29.)

Toissijaiset sidosryhmät ovat välillisesti osa organisaation toimintaverkostoa. Ne ovat keskenään riippuvaisia, mutta riippuvuussuhde ei ole suora tai välitön, kuten ensisijaisten sidosryhmien kohdalla. Näitä ovat muun muassa päähankkijan alihankkijat. (Skoglund 2004, 29–30.)

Tilapäiset sidosryhmät ovat nimensä mukaisesti tilapäisesti toimintasuhteessa organisaatioon. Ryhmillä ei normaalisti ole yhteyksiä organisaatioon, mutta ne ovat kriisin tiimoilta linkittyneet tilanteeseen. Tällaisia tilapäisiä sidosryhmiä ovat muun muassa etujärjestöt, erilaiset mielipideryhmät sekä painostusryhmät. Vaikka tällaiset ryhmät tuntuvat kriisin keskellä hyvinkin vähäpätöisiltä, on korostettava, että heillä voi olla alueellisesti suuri vaikutus organisaation liiketoiminnalliseen liikkuma-alaan. (Skoglund 2004, 30.)

Yhteistä näille kaikille sidosryhmille on kuitenkin se, että niillä on yhdessä ja erikseen kyky vaikuttaa organisaation liiketoiminnalliseen liikkuma-alaan ja aika-ajoin jopa määrätä sitä. Organisaatio toimii sidosryhmien ja – henkilöiden kanssa vuorovaikutuksessa ja kun suhde pysyy sopusoinnussa, molempien tarpeet on tyydytetty. Sidosryhmien kanssa luotuja suhteita kutsutaan organisaation suhdepääomaksi. (Skoglund 2004, 28.)

Toimintaohjeet

LCF Managementin toiminta-alue on pääasiassa Etelä-Suomen alue ja sillä alueella tärkeimmät radiokanavat ja lehdet on lueteltu seuraavana:

- *ESA-konserni; Päijät-Hämeen johtava viestintäkonserni. mm Etelä-Suomen Sanomat.*
- *Yleisradio*
- *Radio Voima*
- *Maakuntalehdet ja pienemmät julkaisut, muun muassa Itä-Häme, Omalähiö, Siltojen Kaupunki, Seutuneloset, Hollolan Seutu ja Päijät-Hämeen Viikkouutiset (Lahden seutu 2009.)*
- *Etelä-Suomen ja erityisesti Lahden omat internetsivustot*

Organisaation olisi hyvä ottaa selville jo etukäteen, ketkä ovat organisaation tärkeimmät sidosryhmät. LCF Managementin tärkeimpiin sidosryhmien edustajiin kuuluvat pelastuslaitokset, poliisiviranomaiset, muut viranomaiset, asiakkaat ja yhteistyöorganisaatiot. Tiedossa tulee olla organisaation toiminta-alueella tärkeimmät mediat ja niiden toimittajat. Tärkeimpään sidosryhmään LCF Managementilla kuuluvat poliisi, valvontaviranomaiset, henkilökunta ja asiakkaat. Toissijaiseen sidosryhmään kuuluvat muun muassa alihankkijat ja tilapäisiä sidosryhmäläisiä ovat kyseisen hetken yhteistyökumppanit. Tässä järjestyksessä myös tiedotuksen kuuluisi kulkea. Aloitetaan tärkeimmistä ja edetään toissijaisiin ja tilapäisiin sidosryhmiin.

5.4 Kriisinseuranta

Kriisistä palautuminen vie organisaatiolta keskimäärin 3,2 vuotta. Kriisin unohtaminen kestää vähemmän kauemman aikaa, keksimäärin 2,4 vuotta. (Pohjoisranta 2008, 12.)

Vaikka toimittajat ovat kaikonneet ja savu on hälvennyt kriisin ympäriltä, se ei ole ohi. Silloin on aika jälkityölle, jota ei pidä aliarvioida (Henriksson & Karhu 2002, 70.)

Vaikka kriisi ei olisikaan enää ajankohtainen uutinen julkisuudessa, on organisaation otettava vastuu tapahtuneesta myös sen jälkeenkin. Kriisinseuranta on yksi kriisihallinnan tärkeimpiä osa-alueita. Ilman sitä, ei tapahtuneesta ole mahdollista oppia.

Jälkipuinti auttaa organisaatiota ennakoimaan tulevaa, valmistautumaan viestitään paremmin ja selvittämään toimintansa heikot kohdat.

Jokainen kriisi jättää jälkensä. Kriisin läpikäyneet yhteisöt joutuvat tekemään kovasti töitä palauttaakseen luotettavuuden ja maineen. (Viestintägran Ky 2009, 5.) Kriisitilanne antaa organisaatiolle erinomaisen mahdollisuuden oppia tapahtuneesta. Analyysin avulla organisaatio saa selville puutekohdat ja niiden kehittämiskeinot. (Henriksson & Karhu 2002, 70.)

Viestintägran Ky:n tekemän esityksen (Viestintägran Ky 2009) mukaan jälkihoidossa tärkeässä roolissa ovat tehdyt lupaukset. Jos organisaatio on luvannut jotain, on niistä lupauksista pidettävä kiinni. Lupausten toteuttamisesta tai toteuttamatta jättämisestä on informoitava kaikkia osapuolia. Turvallisuuden tunne on palautettava kriisin osapuolille ja lähiympäristölle mahdollisimman pian. (Viestintägran Ky 2009, 5.)

Kriisin jälkeen on olennaista lähteä selvittämään, minkälainen kriisi oli ja mitä oikeasti tapahtui. Miten hälytysjärjestelmä toimi ja onnistuiko tiedottaminen? Organisaation tärkeä tehtävä on kirjata yksityiskohtaisesti mitä toimenpiteitä tehtiin kriisin sattuessa ja sen edetessä. On myös hyvä kirjata ylös, mitä mediassa kirjoitettiin aiheesta ja millä tyylillä. Mitkä kaikki median edustajat olivat mukana kirjoittelussa? Yksi jälkiseurannan tehtäviä on yhteyshenkilöiden, henkilökunnan, sidosryhmien ja muiden toimijoiden kiittäminen. Kriisiseurannan tehtävänä on ennen kaikkea kriisin uudelleen läpikäyminen ja kirjaaminen ylös, miten kriisi hoidettiin ja mitä siitä opittiin. (Henriksson & Karhu 2008, 70.)

Media ei unohda organisaation menneisyyttä, jos eteen tulee uusi kriisitilanne. Vanhojen tapahtuman tiimoilta tehdyt artikkelit ja muut julkaisut kaivetaan esiin ja niistä muistutetaan yleisö uuden kriisin yhteydessä. Tämä tapahtuu erityisesti silloin, kun kyseessä on samankaltainen uusi kriisi. Kun uudessa uutisessa mainitaan vanhoistakin tapahtumista, näyttää se siltä, ettei kyseessä ole yksittäinen sattumus, vaan organisaation jatkuvista virheellisistä menettelytavoista. (Kuutti 2008, 90.)

Toimintaohjeet

Tilanteen rauhoituttua organisaatiossa järjestetään yhteenvetopalaveri, johdon sekä vähintään kriisiryhmän ja tiedotusosaston edustajien kanssa. Tapaamisessa käydään yksityiskohtaisesti tapahtumajärjestyksessä läpi, mitä tapahtui ja kuinka kriisiryhmä onnistui tehtävässään. Tärkeää on selvittää ja kirjata ylös median ja oman henkilöstön reagointi tapahtumaan. Kaikkein tärkeimpänä on kirjata ylös, mitä tapahtui ja mitä opimme tästä. Mikä onnistui suunnitelmien mukaan ja missä on vielä kehittämisen varaa. On myös tärkeää oppia kriisistä se, että aina hyvälläkään ennustuksella ei voi kaikkeen varautua ja tapahtuneen avulla opitaankin omasta organisaatiosta se, kuinka hyvin LCF Management kykenee mukautumaan tilanteen mukaan ja kuinka kriisiviestintäsuunnitelma toteutui kyseisessä tapauksessa. Kriisin etenemistä ja organisaation reagoitukykyä ynnä muita ylös kirjattaessa tulee aina vastaan asioita, joita olisi voinut hoitaa toisin. Tästä ei tule säikähtää, sillä virheiden ja haasteiden määrä ei ole niin tärkeää, vaan se, kuinka merkityksellisestä asiasta on kyse. Tämän työn liitteenä (liite 1) on kriisitilanteen dokumentointi -lomake (tilanpäiväkirja), jonka avulla tehdään julkisen kriisitilanteen analyysi. Lomakkeen avulla analysoidaan tilanteen vakavuus, itse tilanne, miten se eteni ja kuinka harjoitellut ja suunnitellut toimet toteutuivat. Dokumentoinnin avulla organisaatio saa selville, missä kohdissa on vielä kehittämisen varaa ja mitkä asiat tässä kriisitilanteessa toimivat suunnitellulla tavalla.

6 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin kriisiviestintää ja sen tiimoilta tehtävään ohjeistukseen, kuinka kriisiviestintäkäsikirja rakennetaan. Käsikirjan avulla yritys voi varautua paremmin kohtaamaan median, jos jonkinlainen kriisi kohtaa yritystä. Case-tapahtumasta aiheutunut kirjoittelu lehdissä ja Internet-sivustoilla olisi voitu saada hallintaan, jos tapahtuman järjestäjä olisi osallistunut tiedottamiseen omalta osaltaan. Myöskään kukaan sidosryhmän edustaja ei kommentoinut tapahtunutta julkisesti. Tämä antoi lehdistölle vapaat kädet kirjoittaa tapahtumasta. Jos joku tapahtumanjärjestäjän asiakkaista tai kaikki toimijat olisivat yhdessä luoneet tiedotteen, olisi julkisuuteen saatu edes vähän totuudenpohjaista tietoa. Nyt tiedot pohjautuivat pääasiassa tapahtuman asiakkaiden ja messuhallin vuokraajan lausuntoihin. Lehti- ja Internet-kirjoittelussa useat seikat jäivät pohdinnan tasolle tai pohjautuivat arvailuihin. Todellisuudessa myös epäonnistuneen tapahtuman jälkeen tarvitaan tiedotusta järjestäjän taholta. Jos tiedotusta hoidetaan vain onnistuneiden tapahtumien tiimoilta, ei järjestäjäorganisaatio ota vastuuta teoistaan. Suuri yleisö kaipaa tiedotusta, selityksiä miksi määrätyt asiat ovat tapahtuneet ja miten asiassa aiotaan edetä jatkossa.

Viimeistään siinä vaiheessa, kun lehdet julkaisivat ensimmäiset artikkelinsa asiasta, olisi promoottorin tullut ottaa vastuu tiedottamisesta. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Jotta tapahtuman tiedottamisen olisi voinut katsoa onnistuneen, olisi osallistuneiden alihankkijoiden tullut esimerkiksi laatia yhteinen tiedote. Tiedotteessa olisi voitu selvittää lyhyesti mitä on tapahtunut ja miten alihankkijat ovat toimineet kriisihetkellä. Tiedotteessa olisi voitu myös pahoitella tapahtunutta ja osoittaa ymmärrystä asiakkaiden pettymykselle.

Kriisiviestintäkäsikirjan avulla LCF Management voi valmistautua viestimään tapahtumista ja hallitsemaan julkisuudessa liikkuvaa tietoa. Kriisiviestinnän arvostus on kasvanut merkittävästi tällä vuosituhanella. Tämä ei johdu siitä, että kriisejä olisi enemmän vaan pikemmin siitä, että median kyky tiedottaa on nopeutunut merkittävästi internetin ja muiden sähköisten kanavien myötä. Ihmiset ovat valppaampia ja tietoisempia oikeuksistaan, kuin he olivat ennen. Kiinnostus negatiivisia tapahtumia kohtaan on suurta ja yleisesti koetaan, että halutaan olla asioista tietoisia. Halutaan kuulla uusimmat uutiset ja kuulumiset ja samalla toivotaan, ettei omalle kohdalle satu

mitään negatiivista. Myös liike-elämässä kriisiviestintää pidetään arvossa nykyään entisestään. Tiedottamisesta on tullut päivittäinen tehtävä ja siihen varautuminen on osa yrityksen perusstrategian asettelua. Negatiivissävyyisiä tapahtumia tapahtuu aina ja joskus se tapahtuu myös oman yrityksen kohdalle. Tiedottamiseen varautuminen osoittaa yritykseltä edistyksellisyyttä ja realiteetin tajua: jos pahin käy, siihen on ainakin joltakin osin varauduttu. LCF Management voi muokata tarpeensa mukaan tehtyä käsikirjaa ja lisätä kirjaan esimerkiksi henkilöiden nimiä ja numeroita. Kuten sanottua, käsikirjaa ei kriisinhetkellä välttämättä ole aikaa kaivaa esiin, vaan kirjan tiedot tulee olla opeteltuna ulkoa pahimman varalle. Käsikirjan tärkeimpänä osana on kriisiviestintäyksikön muodostamisen rutiini. On selvittävää ketkä tiedottavat tapahtuneesta eteenpäin medialle ja toisaalta toisilleen. Kriisitilanteen kohdattaessa tulee olla tiedossa, kuka soittaa asiasta ja kenelle. Kriisiryhmä tulee olla kasassa kahden tunnin sisällä kriisin ilmentymisestä. Ryhmään tulee keskustella yhdessä tapahtumasta ja sen jälkihoidosta. Oikealla asenteella ja aktiivisuudella saadaan kriisin suuntaa muutettua.

Tämän opinnäytetyön tuloksena saatu ohjeistus kriisiviestintäkäsikirjan rakentamiseen, antaa LCF Managementille erinomaisen lähtökohdan lähteä luomaan käsikirjaa. Käsikirjan voi tehdä pysyväisohjeeksi yrityksen omalle toiminnalle tai työssä saatujen ohjeiden pohjalta voidaan rakentaa yleinen käsikirjamalli, jota voidaan soveltaa esimerkiksi järjestettävän tapahtuman varalle, toimeksiantokohtaisesti. Siinä tilanteessa se toimisi ohjeellisena oppaana, kuinka tapahtumaa varten koottu turvallisuusorganisaatio vastaa median vaatimuksiin kriisin sattuessa. Tämäkin vain esimerkkinä, missä kaikissa tilanteissa käsikirja voi olla tarpeellinen ja ketkä kaikki sitä voivat käyttää hyväkseen.

7 Lähteet

Artikkelit:

Arvekari Esa 2009. ” Frostbite liian mahtipontinen”. *Etelä-Suomen Sanomat* 10.2.2009, 4.

Louhelainen, Pertti 2009. Frostbiten järjestäjä Tyranus Music konkurssiin. *Etelä-Suomen Sanomat* 14.2.2009.

Painetut lähteet:

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. *Maine*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Huhtala, Hannele & Hakala, Salli 2007. *Kriisi ja viestintä* Helsinki: Hakapaino.

Hurmerinta, Markku & Pietilä, A.-P. 2008. *Hallitse mediapeli (muuten media hallitsee sinua)*. Juva: WS Bookwell Oy.

Iivari, Mika & Laaksonen, Mika 2009. *Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen*. Tallinna: Raamatutruükikoda.

Karhu, Matti 1999. *Mediasuhteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karhu, Matti & Henriksson, Arto 2002. *Kriisit ja viestintä*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Karhu, Matti & Henriksson, Arto 2008. *Skandaalit ja katastrofit -käytännön kriisiviestintäopas*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kortejärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. *Yrityksen Viestintä*. Helsinki: Edita Prima Oyi.

Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampereen yliopiston-Juvenes Print Oy.

Kuutti, Heikki 2008. *Mediakierre, Selviytyminen kielteisessä julkisuudessa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lehtonen, Jaakko 1999. *Kriisiviestintä*. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Lehtonen, Jaakko 2002. *Julkisuuden riskit*. Helsinki: Ykkös-Offset Oy.

Lehtonen, Jaakko 2009. *Ettei pahin tapahtuisi, riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Metsämuuronen, Jari 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Viro: Jaabes OÜ.

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

Powerpoint-esitykset:

Viestintägran Ky 2009. Kriisit ja viestintä. Powerpoint-esitelmä.

Sähköiset lähteet:

Iltalehti 20.9.2009. Turvattomuuden tunteella tehdään rahaa. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.iltalehti.fi/uutiset/2009092010279120_uu.shtml

Iltaasanomat 7.10.2009. Pelko myy - Turvallisuusala aikoo kasvaa taantumasta huolimatta. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.iltalehti.fi/uutiset/2009100710383448_uu.shtml

LCF Management 2009.[online] [viitattu 11.11.2009].
www.lcfmanagement.com

Lahden Seutu 2009. Paikallislehdet. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.lahdenseutu.net/main.php?id=47

Lehtonen, Jaakko 2009. Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2009. Kriisitilanteessa yleisö odottaa organisaatiolta tunteita. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.slu.fi/lum/12_02/slu-yhteiso/kriisitilanteessa_yleiso_odottaa/

Panostaja Oyj 2008. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.panostaja.fi/index.php?id=222

Pohjoisranta 2008. Miten kriisisimulaatio tukee yrityksen strategiaa ja mainetta? [online] [viitattu 11.11.2009].
www.julkisenalantiedottajat.fi/fileadmin/Tapahtumat/291008_RiittaLaine.pdf

Tilastokeskus 17.1.2008. Turvallisuus on yrityksille kilpailuetu. [online] [viitattu 11.11.2009].
www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_002_2008-01-17.html

Liitteet

Liite 1

Kriisitilanteen dokumentointi (tilanpäiväkirja)

1. Millainen kriisi oli kyseessä?

- ☐ Tuotteisiin liittyvä
- ☐ Tuotantoon liittyvä
- ☐ Talouteen/liiketoimintaan liittyvä
- ☐ Onnettomuuteen liittyvä
- ☐ Muu, mikä?

2. Järjestäytyminen

1. Kuka havaitsi kriisitilanteen ensimmäisenä?
2. Missä?
3. Milloin?
4. Kuka informoi johtoryhmää / viestintäyksikköä?
5. Miten nopeasti kriisiryhmä saatiin koolle?
6. Ketkä muodostivat kriisiviestintäryhmän?
7. Ketkä muodostivat kriisiviestintäryhmän?
8. Missä kriisin johtoryhmä kokoontui?

3. Tekniset valmiudet

1. Oliko kokoontumistilan varustelu oikea?
2. Olivatko yhteystiedot ajan tasalla?
3. Oliko kriisiin liittyvästä asiasta perustietopaketti valmiina?

4. Sidosryhmäviestintä

4.1 Ketä muita kohderyhmiä informoitiin?

- ☐ Viranomaiset
- ☐ Asiakkaat
- ☐ Alihankkijat, tavarantoimittajat
- ☐ Henkilöstö
- ☐ Osakkeenomistajat
- ☐ Yhtiön hallitus
- ☐ Muu, mikä?

4.2 Mediasuhteet

1. Mistä mediasta ensimmäiset tiedustelut tulivat?
2. Milloin?
3. Mitä tiedusteltiin?
4. Kuka vastasi tiedusteluun?
5. Mitä tiedusteluun vastattiin?
6. Annettiinko medialle tiedote / lausunto?
7. Jos annettiin, mitä se sisälsi?
8. Järjestettiinkö tiedotustilaisuus?
9. Jos järjestettiin, missä ja milloin?
10. Miten media reagoi kriisiin?
11. Vastasiko tiedotustilaisuutta varten laadittu kysymysluettelo toimittajien todellisia kysymyksiä?
12. Kuinka monta tiedotetta / tiedotustilaisuutta kriisin aikana järjestettiin?

4.3 Mediajulkisuuden määrä ja laatu

1. Missä medioissa kriisi oli esille?
2. Kuinka paljon kriisistä kirjoitettiin/uutisoitiin?
3. Mikä oli julkisuuden sävy?
4. Kuinka pitkään kriisi oli julkisuudessa?
5. Kuka muu (ulkopuolinen) antoi medialle lausuntoja tai tietoja kriisitilanteesta?

(Henriksson & Karhu 2008, 158-159)