

**Yöllä salaa pimeässä –**

**Särkänniemen onnistuminen delfiinien siirtoon liittyneessä kriisiviestinnäsä**

Veera Svahn

Opinnäytetyö  
Journalismin koulutusohjelma  
2017



<b>Tekijä</b>	
Veera Maria Svahn	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Journalismin koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Yöllä salaa pimeässä – Särkänniemen onnistuminen delfiinien siirtoon liittyneessä kriisiviestinnässä	41 + 9
<p>Tutkimuksessa analysoidaan Särkänniemen delfinaarion lakkauttamiseen ja delfiinien siirtoon liittyneen viestinnän onnistumista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Särkänniemen viestintä onnistui kriisiviestinnän näkökulmasta ja arvioida, miten yhtiö hoiti viestinnän delfiinien siirtoon liittyen sekä missä kohti viestintä onnistui ja missä epäonnistui.</p> <p>Särkänniemi päätti delfinaarion lakkauttamisesta lokakuussa 2015. Median tiedusteluyrityksistä huolimatta Särkänniemi ei halunnut käydä avointa dialogia delfiinien tulevaisuudesta, vaan päätti siirtää delfiinit salassa Kreikan Attica Zoological Parkiin elokuussa 2016. Siirto-operaation paljastuttua tilanne kriisiytyi ja kehittyi kansallisen tason mediakohuksi.</p> <p>Tutkimuksessa Särkänniemen viestinnän onnistumista arvioidaan kriisiviestinnän periaatteiden pohjalta. Tutkimusaineisto koostuu alan kirjallisuudesta, kolmen median (Aamulehti, Helsingin Sanomat, Yleisradio) julkaisemista artikkeleista kriisiin liittyen sekä asiantuntijahaastattelusta.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että Särkänniemi epäonnistui delfiinien siirtoon liittyneessä viestinnässä. Yhtiö teki virhearvion valitessaan viestintälinjan, jonka tarkoituksena oli salata siirto ennen operaatiota ja sen aikana. Särkänniemen johto pyrki heti kriisin jälkihoidossa minimoimaan yhtiölle aiheutunutta mainevahinkoa antamalla useita haastatteluita, mutta on sittemmin tehnyt päätöksen olla kommentoimatta mitään aiheeseen liittyvää. Tutkimus osoittaa, että Särkänniemen kaltaisen julkisen toimijan olisi erityisesti huomioitava viestinnälliset ja mediaan liittyvät näkökohdat julkista mielenkiintoa herättävien toimenpiteiden suunnittelussa ja toimeenpanossa.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Kriisiviestintä, viestintä, Särkänniemi	

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	4
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2	Tutkimusaiheen merkitys .....	5
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, metodi ja tutkimuskysymykset.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Kriisiviestinnän keskeisten käsitteiden määrittely .....	9
2.1	Kriisiviestinnän periaatteet ja toimintaohjeet.....	10
3	Delfinaarion sulkemiseen liittyvä tapaustutkimus.....	13
3.1	Delfinaarion sulkemispäätöksen tausta ja tapahtumien kuvaus.....	14
3.2	Särkänniemen hallituksen ja median toiminta .....	16
4	Tutkimusaineiston esittely .....	19
4.1	Aamulehti.....	20
4.2	Helsingin Sanomat.....	21
4.3	Yleisradio .....	22
4.4	Särkänniemen viestintäjohtajan haastattelu .....	22
4.5	Kriisiviestinnän ammattilaisten haastattelut .....	23
5	Analyysi Särkänniemen onnistumisesta kriisiviestinnässä.....	25
5.1	Ennakointi ja valmistautuminen ennen kriisiä .....	25
5.2	Toiminta kriisitalanteessa .....	26
5.3	Kriisin jälkihoito .....	27
5.4	Särkänniemen onnistuminen kriisiviestinnässä .....	30
6	Tutkimuksen johtopäätökset.....	34
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	34
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen.....	36
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	37
	Lähteet .....	39
	Liite 1: Tutkimuksen media-aineisto .....	42
	Liite 2: Haastattelurunko Mörntinen .....	48
	Liite 3: Haastattelurunko Mustonen.....	49

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia ja analysoida miten Tampereen Särkänniemi onnistui delfinaarion delfiinien siirtämiseen liittyneessä kriisiviestinnässä syksyllä 2016. Tutkimuksessa esitellään kriisiviestinnän periaatteet, joiden pohjalta tutkimuksessa arvioidaan missä kohdin Särkänniemi toimi kriisiviestinnän ohjeistusten mukaisesti: missä Särkänniemen viestintä onnistui ja missä epäonnistui.

Tutkimuksen kriisiviestintätapaus, Särkänniemen delfiinien siirtämisestä seurannut julkinen kohu, nousi valtakunnan ykkösuutiseksi osittain siksi, että delfiinien siirtäminen pyrittiin salaamaan. Aihetta käsiteltiin viikkoja eri medioissa ja epäonnistunut viestintä aiheutti Särkänniemelle välittömän mainehaitan.

Forsberg ja Pursiainen (2003, 9) määrittelevät kriisin tilanteeksi, jossa jotain epätoivottua on tapahtunut ja tilanteessa on vielä suurempien menetysten vaara. Särkänniemen delfiinien siirtäminen täytti kriisin tunnusmerkit viimeistään siinä vaiheessa, kun Särkänniemen delfinaarion edustalle kerääntyi ihmisiä seuraamaan ja kuvaamaan delfiinien siirtoa 27.8.2016.

Särkänniemen hallitus päätti delfinaarion sulkemisesta lokakuussa 2015 huonon kannattavuuden ja muuttuneen asenneilmapiirin vuoksi. Sulkemispäätöksen jälkeen Särkänniemi viesti varsin niukasti delfiinien tulevaisuudesta, vaikka yhtiö oli luvannut tiedottaa muun muassa Aamulehdelle välittömästi, kun jotain tiedotettavaa olisi.

Aamulehti sai ensimmäisen kerran vihiä delfiinien siirrosta perjantaina 26.8.2016 ja yritti saman tien tavoittaa Särkänniemen toimitusjohtaja Miikka Seppälää kommentoimaan huhua. Seppälä ja Särkänniemen hallitus olivat kuitenkin päättäneet siirtää delfiinit Kreikkaan ilman minkäänlaista tiedottamista. Särkänniemi noudatti valitsemaansa viestintälinjaa ja tiedotti aiheesta vasta sunnuntaina 28.8.2016, kun delfiinit olivat jo päässeet uuteen kotiinsa Kreikan Attica Zoological Parkiin.

Delfiinien siirto ei jäänyt kuitenkaan suurelta yleisöltä huomaamatta, vaan delfiinien siirrosta uutisoitiin aktiivisesti koko viikonlopun ajan.

Tutkimuksessa seuratut mediat (Aamulehti, Helsingin Sanomat ja Yleisradio) lauantain ja sunnuntain (27.-28.8.2016) välisenä aikana yhteensä 25 delfiinien siirtoa käsitellyttä jut-

tua. Kriisiviestinnässä yksi tärkeimpiä tavoitteita on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä (Karhu & Henriksson 2008, 40), mutta vaikenemalla Särkänniemi luovutti tapahtumien kertojan roolin medialle ja yksittäisille kansalaisille sosiaalisessa mediassa.

Särkänniemen toiminnan ja yhtiön harjoittaman kriisiviestinnän arvioiminen on merkittävää monestakin syystä.

Ensinnäkin Särkänniemen delfinaario oli ainoa delfinaario Suomessa. Siitä on yli 30 toimintavuoden aikana tullut tunnettu ja suosittu kohde suomalaisten keskuudessa. Särkänniemeen ja delfinaarioon assosioituu valtavasti muistoja sukupolvesta toiseen.

Toiseksi Särkänniemi on Tampereen kaupungin omistuksen johdosta julkinen toimija. Huvipuisto mielletään pikemminkin yhteiseksi omaisuudeksi kuin yksityiseksi yritykseksi (Aamulehti 31.8.2016 17.). Näin ollen sen toiminnan eettisyydelle voidaan asettaa esimerkiksi yksityistä yritystä korkeammat vaatimukset.

Kolmanneksi Särkänniemen päätös delfinaarion lopettamisesta syksyllä 2015 ja siitä seurannut huoli delfiinien tulevaisuudesta herätti valtavasti paikallisen ja valtakunnallisen tason kiinnostusta. Delfinaarion lopettaminen ja delfiinien siirtäminen voidaan nähdä laajasti yhteiskuntaa liikuttavana tapahtumana, joissa viestinnällä on erityisen keskeinen rooli.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 76) mukaan kriisi voi olla suuri uutinen, jos se esimerkiksi koskettaa suurta ihmisjoukkoa tai vaikuttaa kiinnostavalta. Delfiinien siirto täyttää molemmat tunnusmerkit. Kriisiviestintä on delfiinien siirtoon ja siihen liittyneen viestinnän arvioimiseen oikea viestinnän teoreettinen kehikko.

## **1.2 Tutkimusaiheen merkitys**

Maineella on yhä suurempi merkitys yritysten menestykselle ja liiketoiminnalle. Yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota maineeseensa ja pyrkivät vaalimaan ja ylläpitämään sitä. Yksi tavallisimpia tilanteita, joissa mainetta horjutetaan, ovat kriisitilanteet. Sillä, miten viestintä kriisitilanteessa hoidetaan, on vaikutusta yrityksen maineeseen ja sitä kautta liiketoimintaan. Tästä syystä on olennaista tutkia, onnistuiko Särkänniemi kriisiviestinnässä vai aiheuttiko yhtiön tiedotusvalinta haittaa yhtiön maineelle.

Elämme maailmassa, jossa esimerkiksi sosiaalinen media mahdollistaa kaiken toiminnan kriittisen ja julkisen arvioimisen 24 tuntia vuorokaudessa. Median lisäksi viestejä välittävät tavalliset ihmiset. Tämä pakottaa toimijat miettimään omaa toimintaansa aikaisempaa

herkemmin, jonka vuoksi kriisiviestinnästä on tullut yrityksille ja julkisille toimijoille yhä tärkeämpi viestinnän muoto.

Huhtikuussa 2017 yhdysvaltalainen lentoyhtiö United Airlines joutui voimakkaan julkisen kritiikin kohteeksi. Sosiaalisessa mediassa levisi matkustajien ottamia videoita tilanteesta, jossa henkilökunta voimatoimin poisti matkustamosta matkustajan lennon ylivaraustilanteen vuoksi. Julkisen kohun seurauksena United Airlinesin arvosta pyyhkiytyi arviolta miljardi euroa reilussa viikossa. (Yle 18.4.2017.) Yritysten mainetta uhkaavilla kriiseillä on yhä useammin merkittäviä vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Kyse ei ole vain maineesta, kyse on myös euroista.

Toinen paljon julkisuutta saanut, yrityksen itse aiheuttama kriisi tapahtui syksyllä 2015, kun saksalainen autonvalmistaja Volkswagen joutui myöntämään asentaneensa sen valmistamiin autoihin tietokoneohjelman, joka alensi mittaustilanteessa moottorin todellisia päästöjä ja myrkyllisiä kaasuja kymmenkertaisesti. Volkswagen joutui maksamaan pelkästään Yhdysvalloissa sakkoja yli 13 miljardin euron edestä. Euromääräisen vahingon lisäksi skandaali aiheutti kolhun autonvalmistajan maineeseen. (Kauppalehti 28.6.2016.) Yhtiö pahoitteli tilannetta sivun kokoisilla lehtimainoksilla, mutta ei pyytänyt suoraan anteeksi asiakkailtaan.

Delfiinien siirrossa Särkänniemen toiminnan seuraukset näkyivät välittömästi sosiaalisessa mediassa. Särkänniemen Facebook-sivu alkoi täyttyä ihmisten tiedusteluista ja vihaisista viesteistä. Perinteinen media yritti parhaansa mukaan pitää ihmiset tietoisina siirron etenemisestä päivittämällä aktiivisesti Särkänniemen tapahtumista samalla, kun Särkänniemen johto pysyi vaiti.

Yritysten viestintäfunktiolla on kriisitilanteissa merkittävä rooli. Monissa yrityksissä tukifunktioita, kuten viestintää ja henkilöstöhallintoa, on karsittu. Yhä useampi yritys ostaa viestinnän palveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta sen sijaan, että osaamista resursoitaisiin yrityksen sisälle. Liike-elämän palvelut ovat voimakkaasti kasvava toimiala. (Toimiala online 2017.)

Suomessa viestintätoimistojen palveluvalikoimaan ovat nousseet kriisiviestinnän konsultointi sekä siihen liittyvät koulutukset. Suomen viiden suurimman viestintätoimiston – Milton Groupin, Pohjoisranta Burson-Marstellerin, Hill and Knowlton Finlandin, Cocommsin ja Ellun Kanojen – palvelutarjontaan kuuluu kriisiviestintä. (Mainonta ja markkinointi 2.12.2016.)

Kriisiviestinnän konsultoinnissa on kyse merkittävästä ja kasvavasta liiketoiminnasta.

Viestinnän alan konsulttitoimistot kuuluvat tilastokeskuksen toimialaluokituksessa pääosin toimialaluokkaan suhdetoiminta ja viestintä (70210). Tähän toimialaluokitukseen kuuluvat esimerkiksi viestintäalan suurimpiin yrityksiin lukeutuvat Miltton, Pohjoisranta sekä Hill and Knowlton. Tilastokeskuksen yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan tällä toimialalla Suomessa oli vuonna 2015 yhteensä 729 yritystä, joissa oli 1045 työntekijää. Toimialan liikevaihto oli noin 121 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2017.)

Osa viestinnän konsulttitoimistoista kuuluu toimialaluokituksessa toimialaan muu liikkeenjohdon konsultointi (70220). Tähän toimialaluokitukseen kuuluu esimerkiksi Cocomms. Toimialaluokitukseen kuuluu kuitenkin merkittävä joukko myös muiden alojen yrityksiä. Vuonna 2015 toimialalla toimi 8410 yritystä, joissa oli noin 14 000 työntekijää ja joiden liikevaihto yhteensä oli noin 2,3 miljardia euroa. (Tilastokeskus 2017.)

Kaksi Suomen suurinta viestintätoimistoa, Miltton ja Pohjoisranta, tarjoavat asiakkailleen kriisiviestinnän apua vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä.

Suomen suurimman viestintätoimisto Milttonin mukaan kriisi voi olla myös mahdollisuus:

*”Parhaimmillaan kriisi on yhteisölle tai yksilölle mahdollisuus onnistuneella viestinnällä vaikuttaa myönteisesti mielikuvaansa ja sidosryhmiinsä” (Miltton 2017).*

Maineenhallintaan erikoistuneen viestintätoimisto Pohjoisrannan mukaan yritystä arvioidaan sen mukaan, kuinka se hoitaa kriisinsä:

*”Sidosryhmät eivät arvioi yritystä kriisin todellisen syyn perusteella, vaan sen mukaan kuinka hyvin tai huonosti kriisi hoidetaan. Siksi kriiseihin valmistautuminen ja valmentautuminen ovat parasta riskien hallintaa” (Pohjoisranta Burson-Marsteller 2017).*

Se, että jokaisessa Suomen suurimmassa viestintätoimistossa tarjotaan kriisiviestinnän konsultointia, kertoo siitä, että markkinoilla löytyy myös kysyntää. Kriisit halutaan hallita ja ne halutaan hoitaa mallikkaasti. Tähän tarvitaan usein ulkopuolisen ammattilaisen apua.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet, metodi ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on:

- Selvittää, miten Särkänniemen viestintä elokuun tapahtumien aikana onnistui kriisiviestinnän näkökulmasta.
- Arvioida, miten yhtiö hoiti viestinnän delfiinien siirtoon liittyen sekä missä kohti viestintä onnistui ja missä epäonnistui.

Tutkimusongelmaa lähestytään analysoimalla Särkänniemen toimintaa ja viestintää tapahtumien aikana sekä sen jälkeen. Tämän lisäksi Särkänniemen toimintaa arvioidaan suhteessa viestinnän alan tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin kriisiviestinnän periaatteisiin ja toimintaohjeisiin. Kirjallisuuden tueksi viestinnän onnistumista analysoidaan asiantuntija-haastattelun avulla.

Opinnäytetyön aineisto koostuu alan kirjallisuudesta, Särkänniemen toimintaa kuvanneesta media-aineistosta ja kriisiviestinnän asiantuntijoiden antamista kommentteista.

Tutkimuksen tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Miten Särkänniemi onnistui delfiinien siirtoa koskeneessa kriisiviestinnässä?
2. Miten Särkänniemen olisi kannattanut hoitaa tapausta koskeva kriisiviestintä, jotta siitä olisi seurannut Särkänniemelle mahdollisimman vähän mainehaittaa?

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu kahdesta osasta.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa esitellään kriisiviestintä viestinnän muotona ja kriisiviestinnän periaatteet.

Tutkimuksen toisessa osassa kuvataan Särkänniemen toiminta delfinaarion sulkemisen yhteydessä, esitellään tätä koskeva uutisointi sekä analysoidaan Särkänniemen toimintaa ja viestintää ensimmäisessä osassa esiteltyjen kriisiviestinnän periaatteiden näkökulmasta. Tämän pohjalta arvioidaan, missä kohti Särkänniemi onnistui ja epäonnistui viestinnässään tapauksen yhteydessä.

Luvuittain tutkimus etenee seuraavasti:

- Luvussa 2 esitellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet ja kriisiviestinnän periaatteet.
- Luvussa 3 esitellään Särkänniemi ja delfinaario sekä taustoitetaan delfinaarion sulkemiseen johtaneita syitä ja kuvataan eri toimijoiden rooli sulkemiseen liittyneessä toiminnassa.
- Luvussa 4 esitellään tutkimusaineisto eli media-aineisto ja asiantuntijoiden haastattelut.
- Luvussa 5 esitellään tutkimuksen analyysi, joka pohjautuu kriisiviestinnän periaatteiden pohjalle.
- Luvussa 6 esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja esitellään jatkotutkimusehdotukset.



## 2 Kriisiviestinnän keskeisten käsitteiden määrittely

### Viestintä

Åberg (2000, 20) jaottelee viestinnän perusmuodot kolmeen osaan: kasvokkainviestintään, sähköiseen ja painettuun viestintään. Åbergin mukaan jokaisen viestinnän perusmuodon sisään ja väliin on kehitetty uusia ja käytäntöjä muuttavia viestinnän muotoja. Viestintää pidetään yhtenä nopeimmin teknistyvänä osa-alue ihmisten elämässä.

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta” (Åberg 2000, 54).

### Kriisi

”Kriisi-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä. Kriisi voidaan ymmärtää dynaamisena prosessina, joka sisältää sekä uhkan että mahdollisuuden” (Huhtala & Hakala 2007, 14).

Karhun ja Henrikssonin (2008, 25) mukaan ”kriisit voivat olla joko äkillisiä yllättäviä tapahtumia, jotka herättävät heti tai ne voivat olla pitkäaikaisia kehityskulkuja, joiden luonne valkenee vasta pitkän ajan kuluttua, kun vahinko on jo tapahtunut.”

Karhu ja Henriksson (2008, 33-36) jaottelevat kriisit kuuteen eri kategoriaan: onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, talouskriisit, toimialakriisit ja julkisuuskriisit.

Huhtala ja Hakala (2007, 13) muistuttavat, että kriisi vaatii aina ratkaisua ja viestintää. Heidän mukaansa kriisijohtajan on tehtävä päätökset nopeasti, tiedon on kuljettava joustavasti ja siihen on voitava luottaa.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 25) mielestä kriisin määritelmää ei kuitenkaan kannata viilata loputtomiin. Tärkeintä on, että miten tällaisiin kriisitilanteisiin valmistaudutaan.

### Kriisiviestintä

Karhun ja Henrikssonin (2008, 29) mukaan ”kriisiviestintä on tehostettua viestintää (äkillisissä) tilanteissa, joissa yhteisön toimintaedellytykset tai muu etu on uhattuna.” Kriisivies-

tinnän ja muun viestinnän ero on viestinnän tehokkuudessa, nopeudessa ja oivalluskyvyn merkityksessä.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 40) mielestä ”yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä. Olemalla aloitteellinen voidaan parhaiten vaikuttaa siihen, millaisen sävyn sekä kärjen kriisiuutinen mediassa saa. Aloitteen voi pitää itsellään vain, jos ehtii kertomaan kriisistä ennen kuin asia on jo muutenkin tulossa julkisuuteen.”

Kriisi voi tapahtua myös toimijasta riippumattomista syistä. Yksi tällainen esimerkki on Jokelan koulusurma 7.11.2007. Tilanne, joka tapahtuu yllättäen ja ilman, että siihen on ennalta osattu varautua. Median tehtävä on välittää ajankohtaista tietoa ja kyseisessä tapauksessa se pyrki mahdollisimman pian tiedottamaan tapahtuneesta julkisuuteen. Viranomaiset kuten Jokelan koulukeskus, Tuusulan kaupunki ja poliisi joutuivat tilanteeseen, jossa media janoaa tietoa tapahtumista, joihin liittyen viranomaiset eivät vielä osaa tai pysty vastaamaan.

Huhtalan ja Hakalan (2007, 16) mukaan kriisiviestinnässä keskeisin asia on eri toimijoiden kohtaaminen: ”Kriisiviestinnässä avainsana on kohtaaminen – se, miten eri toimijat, erityisesti viranomaiset ja kansalainen, kohtaavat kriisinhoidossa. Tarkastelemme, milloin, miten ja missä määrin tämä kohtaaminen tapahtuu käytettäessä eri viestintäkanavia, -areenoita ja toimintatapoja. Ilman kohtaamista ei ole viestintää.”

## **2.1 Kriisiviestinnän periaatteet ja toimintaohjeet**

Karhu ja Henriksson (2008, 27) kirjoittavat, että perinteisen kriisiviestinnän periaatteet ovat nopeus, avoimuus, rehellisyys ja nykyisen reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana myös aloitteellisuus sekä usein unohtuvat vastuullisuus ja inhimillisuus.

Karhu ja Henriksson korostavat, ettei periaatteita pidä kuitenkaan noudattaa pilkuntarkasti. Nopeus ei heidän mukaansa tarkoita hätiköintiä eikä avoimuus esimerkiksi liikesalaisuuksien vuotamista. Karhu ja Henriksson pitävät tärkeänä, että kriisiviestintä on aina luotettavaa, avointa ja aktiivista tiedottamista olennaisista asioista.

Kriisi on lähes aina kielteinen asia. Kriisi vaikuttaa todennäköisesti yhteisön imagoon, tuotebrändiin sekä muihin tärkeisiin etuihin. Karhu ja Henriksson (2008, 29) kiteyttävät kriisiviestinnän päätavoitteiksi seuraavat seikat:

- Julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta
- Yhteisön näkökulmat ja viestit otetaan huomioon
- Yhteisön toimintaedellytykset ja jatkuvuus turvataan.

Monet tahot varautuvat kriisiviestintään kriisiviestintäohjeistuksella. Ohjeistusta harvoin testataan tai päivitetään ja kriisitilanteen sattuessa ohjeistuksesta onkin usein vain vähän hyötyä. Kriisiviestintää harvoin hoidetaan ohjeistusta orjallisesti noudattaen, sillä kriisitilanne on usein kaoottinen ja yllättävä tapahtumien sarja. Karhu ja Henriksson (2008, 42-44) luettelevat yleisimpiä kriisiviestintäohjeistusten vikoja:

1. Ohjeistukset on laadittu liian teoreettisiksi eikä henkilöstö ymmärrä niiden kieltä tai ohjeistuksia.
2. Ohjeistukset ovat liian laajoja ja yksityiskohtaisia, ettei niiden selaamiseen riitä aikaa kriisitilanteessa.
3. Ne ovat liian suppeita ja niissä keskitytään vain medianhallintaan, vaikka kriisitilanteessa esimerkiksi viranomaistiedottaminen ja sisäinen viestintä ovat myös yhtä tärkeitä.
4. Ohjeistukset sisältävät vanhentunutta tietoa, jolloin ohjeistus voi olla jopa vahingollinen.
5. Ne ovat rakennettu ulkopuolisten antaman mallin päälle, joka ei huomioi organisaation ominaispiirteitä.
6. Ohjeistusta ei ole harjoiteltu, saati edes luettu.
7. Ohjeet on laadittu ennen sosiaalisen median aikaa, jolloin ohjeistus ei huomioi netin valtavaa voimaa.

Karhu ja Henriksson (2008, 31) jakavat kriisiviestinnän vaiheet neljään eri osioon:

1. Ennakointi
2. Valmistautuminen
3. Toiminta
4. Jälkihoito.

Myös medialla on merkittävä rooli kriisitilanteissa. Median tehtävä on ensisijaisesti palvella lukijoitaan. Kriisitilanteessa median tavoitteena on uutisoida aiheesta niin, että yleisö ymmärtäisi kriisin laajuuden ja toisaalta merkityksen. (Karhu & Henriksson 2008, 76.)

Karhun ja Henrikssonin (2008, 76) mukaan kriisi voi olla suuri uutinen, jos

1. Sen vaikutukset ovat suuria: intensiteetti
2. Se koskettaa suurta ihmisjoukkoa: laajuus
3. Se vaikuttaa kiinnostavalta: human interest.

Julkaisukynnyksen voivat Karhun ja Henrikssonin (2008, 77) mukaan ylittää myös uutiset, joiden fakta-arvo ei välttämättä ole merkittävä, mutta aihe on muuten mielenkiintoinen. Särkänniemen delfiinien siirtäminen ei ollut vaikutuksiltaan suuri, mutta se kosketti suurta ihmisjoukkoa ja oli suurta yleisöä kiinnostava asia.

Kriisitilanteissa, jotka ovat esimerkiksi yrityksen omien laiminlyöntien aiheuttamia, median asenne on normaalia kovempi. (Karhu & Henriksson 2008, 81.) Toimintatapa, jolla delfiinit siirrettiin, oli Särkänniemen itse valitsema toimintalinja. Karhun ja Henrikssonin (2008, 81) mukaan tällaisissa tilanteissa media vaatii tietoa aggressiivisemmin, jonka johdosta yrityksen on vastattava mahdollisimman nopeasti ennen kuin väärää tietoa pääsee leviämään julkisuuteen. Internetin aikakaudella se tarkoittaa yleensä muutamia minutteja.

Jokainen kriisi voidaan nähdä oppimisen paikkana. Kriisi ei useinkaan pääty siihen, kun toimittajat ovat lähteneet tapahtumapaikalta. Karhun ja Henrikssonin (2008, 94) mukaan jokainen kriisi on analysoitava ja purettava jälkeenpäin. Kriisitilanteista voi oppia vain, jos osaa myöntää tehdyt virheet ja paikata havaitut puutteet.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 94) mukaan jälkihoidossa pitäisi keskittyä analysoimaan muun muassa seuraavia asioita:

- Mistä kriisi johtui?
- Havaittiinko kriisi ajoissa?
- Lähtikö tiedottaminen nopeasti käyntiin?
- Miten media sai tiedon?
- Menikö oma viesti läpi mediassa?
- Liikkuiko julkisuudessa huhuja ja arvailuja ja jos liikkui, niin korjattiinko väärät tiedot ja huhut?
- Miten avainhenkilöt menestyivät haastatteluissa ja tiedotustilaisuuksissa?
- Vaikuttiko kriisi organisaation julkiseen kuvaan ja maineeseen?
- Mitä pitäisi tehdä maineen palauttamiseksi?

### 3 Delfinaarion sulkemiseen liittyvä tapaustutkimus

Tampereen Särkänniemi Oy on Tampereen kaupungin omistama matkailuyhtiö. Yhtiö on perustettu vuonna 1966. Se koostuu nykyisin viidestä eri kohteesta: huvipuistosta, akvaariosta, planetaariosta, Näsinneulan näkötorjasta ja Koiramäestä. Lisäksi alueella sijaitsee Tampereen kaupungin hallinnoima Sara Hildénin taidemuseo ja maailman ensimmäinen Angry Birds Land.

Tampereen Särkänniemi Oy:n liikevaihto oli vuonna 2016 17,6 miljoonaa euroa ja liiketoiminnan tulos 808 000 euroa. Yritys työllistää keskimäärin tilivuoden aikana 257 henkilöä ja kesäsesongin aikaan noin 487 henkilöä. Särkänniemen kävijämäärä on kesäaikaan noin 554 000 asiakasta. (Särkänniemi 2017 2.)

Särkänniemen johto voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen johtoon. Strategisesta johdosta vastaa Särkänniemen hallitus. Hallituksen puheenjohtajana on toiminut vuodesta 2013 alkaen tamperelainen kokoomuksen kansanedustaja, kaupunginvaltuutettu Sofia Vikman. Hallituksen muita jäseniä ovat:

- Matti Apunen, Elinkeinoelämän valtuuskunnan johtaja, Aamulehden päätoimittaja vuosina 1998-2010
- Erkki Axén, (kok.), Tampereen kaupunginvaltuutettu
- Tarja Jokinen, (sd.), Tampereen kaupunginvaltuutettu
- Ilkka Järvelä, (vas.), Tampereen kaupunginvaltuutettu
- Auli Korhonen, (sd.), Tampereen kaupunginvaltuutettu
- Kari Neilimo, vuorineuvos, entinen Yleisradion hallituksen ja Tampereen yliopiston hallituksen puheenjohtaja
- Irene Roivainen, (vihr.), Tampereen kaupunginvaltuutettu
- Risto Räikkönen, yritysjohtaja, Linnanmäen ja Lasten Päivän Säätiön toimitusjohtaja vuosina 2001-2014

Särkänniemen operatiivisesta johdosta on vastannut vuodesta 2010 alkaen toimitusjohtaja Miikka Seppälä. Viestintä- ja HR-johtajana toimii Tiina Mörttinen.

Särkänniemen delfinaario toimi osana Särkänniemen vapaa-ajankeskusta vuosina 1985-2016. Särkänniemen delfinaario oli ainoa delfinaario Suomessa.

Särkänniemeen tuotiin vuonna 1985 viisi pullokuonodelfiiniä: Veera, Delfi, Joona, Niki ja Näsi. Kuudes pyydystetty delfiini, Happy, kuoli kuukauden kuluttua pyydystyksestä (Huh-  
tanen, 2015).

Alkuperäisestä, vuonna 1985 Suomeen tuodusta delfiinikokoonpanosta elossa on enää vain Veera. Särkänniemi tiedotti Delfin kuolleen Kreikan Attica Zoological Parkissa

26.1.2017. Särkänniemen delfinaariossa syntyneistä poikasista eloon ovat jääneet Veeran ja Delfin poikanen Eevertti sekä Näsin ja Delfin poikanen Leevi, jotka elävät Veeran kanssa Kreikan Attica Zoological Parkissa. (Särkänniemi 26.1.2017)

Särkänniemen delfinaariolla oli toimiessaan eläintarhalupa, joka lain mukaan edellytti luonnonvaraisen eläimistön suojelun ja biologisen monimuotoisuuden säilymisen edistämistä (Huhtanen 2015). Delfinaarion toimintaan kuului delfiineistä ja niiden luonnollisista elinolosuhteista kertominen. Lisäksi eläintarhaluvan haltijan oli osallistuttava eläinlajien suojelua edistävään tutkimukseen, suojelutaitoihin liittyvään koulutukseen sekä lajien suojeluun liittyvään tietojen vaihtoon. Long Playn kesällä 2015 julkaiseman artikkelin Veden vangit mukaan Särkänniemelle tutkimustoiminta oli vain kasvojenpesua:

*”(Tutkimus) Listalle ei ole tullut yhtään uutta Särkänniemessä tehtyä tutkimusta 20 vuoteen.*

*Kaikkiaan Särkänniemessä tehtyjä tutkimuksia mainitaan 14. Niillä on hyvin vähän tekemistä suojelua edistävän tutkimuksen kanssa. Niistä puolet on julkaisemattomia. Seitsemästä julkaistusta kaksi on Särkänniemessä vierailleiden ulkomaisten tutkijoiden kirjoittamia artikkeleja, jotka ovat ilmestyneet Aquatic Mammals -lehdessä. Loput viisi ovat kurssi- tai opinnäytetöitä – eivät siis vertaisarvioituja tutkimuksia. Lista on merkitty myös delfinaariojärjestöjen konferensseihin laadittuja lyhyitä esitelmää ja abstrakteja eli tieteellisiä tiivistelmiä (yksi abstrakti on ollut valmistumaisillaan vuodesta 1996 asti).*

*Luettelossa on myös ulkomaisia tutkimusprojekteja, joiden rahoitukseen Särkänniemi on osallistunut. Näistä suurin osa on AMMPA:n eli kansainvälisen merinisäkäspuistojen ja akvaarioiden liiton projekteja, jotka hyödyttävät kyseisiä laitoksia, eivät villejä delfiinejä.”*

Delfinaariota kohtaan kohdistui paljon kritiikkiä erityisesti sen viimeisten toimintavuosien aikana. Vihreiden kaupunginvaltuutettu Juhana Suoniemi jätti keväällä 2014 Tampereen kaupunginvaltuustolle aloitteen delfinaarion sulkemisesta eettisistä syistä, mutta aloite kaatui kaupunginvaltuustossa äänin 45-16. (Ilta-Sanomat 15.9.2014.)

### **3.1 Delfinaarion sulkemispäätöksen tausta ja tapahtumien kuvaus**

Lokakuussa 2015 Särkänniemen hallitus teki päätöksen delfinaarion sulkemisesta. Vajaa vuosi lakkauttamispäätöksestä delfinaarion neljä delfiiniä siirrettiin Kreikassa sijaitsevaan Attica Zoological Park -nimiseen eläinpuistoon elokuussa 2016. Attica Zoological Park valittiin sijoituskohteeksi eurooppalaisen uhanalaisten lajien suojeluohjelman EEP:n päätöksestä. Siirto oli vastikkeeton, eli Attica Zoological Park ei maksanut delfiineistä Särkänniemelle. Siirtoa valmisteltiin delfiinien eläinlääkäreiden ja kouluttajien sekä kotimaisten ja ulkomaisten asiantuntijoiden yhteistyössä. (Särkänniemi 2017 1).

Kesäkuussa 2016 Aamulehti uutisoi Suomen ympäristökeskuksen myöntäneen Särkänniemelle luvan delfiinien siirtämiseen. Suomi on yksi 180 CITES-yleissopimuksen allekirjoittaneesta maasta, jolla säännellään tuhansien uhanalaisten kasvi- ja eläinlajien kauppaa. Delfiinien siirtämiseen tarvitaan erillinen CITES-lupa, jonka Suomessa myöntää Suomen ympäristökeskus. Suomen ympäristökeskus tai Särkänniemen toimitusjohtaja Seppälä eivät suostuneet kesällä kertomaan mihin siirtolupa oli annettu. Aamulehden uutisessa 27.6. Seppälä kiisti tuolloin huhut kaupoista ja painotti etteivät delfiinit ole siirtymässä lähiaikoina tai -päivinä. (Aamulehti 27.6.2016.)

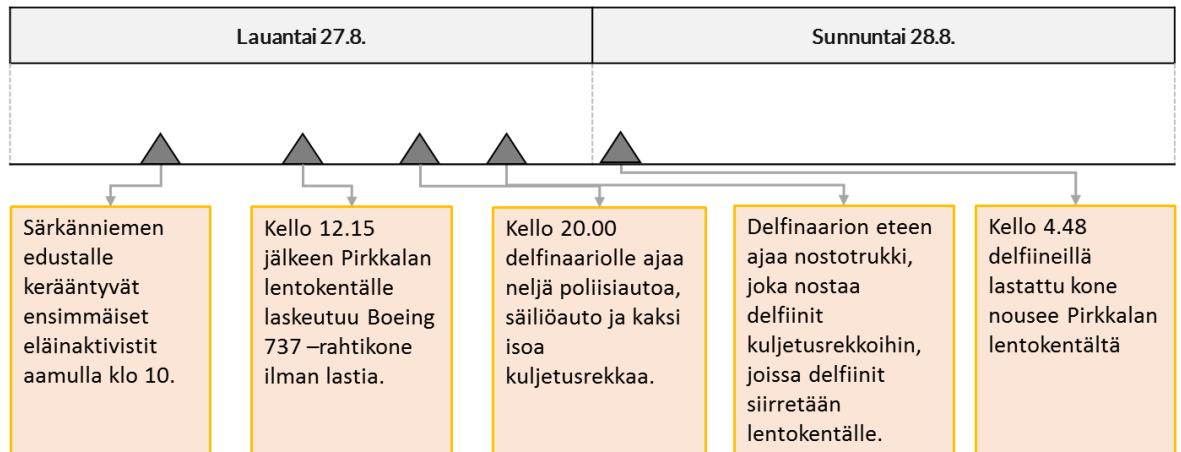
Kuukausia myöhemmin perjantaina 26.8.2016, Aamulehti sai vihjeen ilmailualan lähteestä, että Tampereen Pirkkalan lentokentälle laskeutuisi lauantaina 27.8.2016 rahtikone, jonka tarkoituksena on hakea ainakin osa tai kaikki delfiineistä. Finavia vahvisti Aamulehdelle, että kentälle laskeutuu lauantaina yksi rahtikone. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Aamulehti yritti tavoitella Särkänniemen toimitusjohtaja Miikka Seppälää ensimmäisen kerran aiheeseen liittyen perjantai-iltana, mutta Seppälä ei vastannut toimittajien tiedusteluihin. Aamulehti yritti tavoitella myös hallituksen jäseniä, mutta jäsenistä kukaan ei vahvistanut siirtoa. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Rahtikone laskeutui lauantaina puolen päivään aikaan Pirkkalan kentälle. Koneen henkilökunta siirtyi autolla Särkänniemeen. Finavia vahvisti kyseisen koneen lähtevän Pirkkalan lentokentältä sunnuntaina 28.8. aamuyöllä kohti Ateenaa. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Poliisipartiot saapuivat lauantaina 28.8. Särkänniemeen delfinaarion luo kello seitsemän aikaan illalla. Tunnin kuluttua poliisien saapumisesta delfinaariolle saapuivat kuljetusautot, joihin delfiinit lopulta siirrettiin niille valmistetuissa laatikoissa. Delfinaarion edustalla tilannetta seurasi kymmenittäin ihmisiä ja median edustajia. Kun kaikki neljä delfiiniä oli saatu lastattua kuljetusautoon, ne siirrettiin Pirkkalan lentokentälle ja siellä kuljetusautosta lentokoneeseen. Lentokone lähti Pirkkalan kentältä lauantain ja sunnuntain välisenä yönä kello viiden aikaan kohti Kreikkaa. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Sunnuntaina 28.8. aamupäivästä Särkänniemi julkaisi verkkosivuillaan tiedotteen delfiinien olevan nyt Kreikassa (Särkänniemi 28.8.2016). Toimitusjohtaja Seppälä antoi sunnuntaina ensimmäisen haastattelun delfiinien siirtoon liittyen ja kertoi delfiinien päässeen turvallisesti perille Attica Zoological Parkiin (Yle 28.8.2016 5.).



TAULUKKO 1: DELFIINIEN SIIRTO-OPERAATION KESKEISET TAPAHTUMAT LAUANTAINA 27.8. JA SUNNUNTAINA 28.8.2016

### 3.2 Särkänniemen hallituksen ja median toiminta

Särkänniemen hallitus teki päätöksen delfiinien siirrosta noin viikkoa ennen varsinaista siirtoa. Samalla hallitus päätti, että tiedotuksesta vastaa toimitusjohtaja Seppälä ja muut hallituksen jäsenet vaikenevat asiasta. Hallitus päätti tiedottaa delfiinien siirrosta sunnuntaina, kun delfiinit olisivat jo Kreikassa. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Aamulehti yritti tavoitella toimitusjohtaja Seppälää koko viikonlopun perjantai-illasta 26.8.2016 alkaen ilman vastausta. Seppälä ei vastannut myöskään lauantaina, kun Aamulehti julkaisi ensimmäisen uutisensa delfiinien mahdollisesta siirrosta. Kukaan hallituksen jäsen ei myöskään vahvistanut siirtoaikeita. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Hallituksen puheenjohtaja Sofia Vikman tiedotti sunnuntaina kutsuvansa hallituksen ylimääräiseen kokoukseen tiistai- tai keskiviikkona 30.8. Kokouksessa toimitusjohtaja Seppälä tulisi antamaan selvityksen viikonlopun tapahtumista ja tiedotuksesta. Aamulehti soitti Vikmanille sunnuntaina 28.8.2016 ja tiedusteli hänen rooliaan ja vastuutaan delfiinien siirtoon liittyen. Vikman kertoi vaativansa selvitystä tiedotuslinjasta, vaikka hänen puheenjohtamansa hallitus oli ollut päättämässä kyseisestä tiedotuslinjasta noin viikkoa aikaisemmin. Vikman ei ottanut vastuuta viikonlopun tapahtumista, vaan painotti tiedottavansa asiasta seuraavan kerran kokouksen jälkeen. (Aamulehti 28.8.2016 8.) (Helsingin Sanomat 28.8.2016 8.)

Aamulehti haastatteli myös Särkänniemen hallituksen jäseniä siirto-operaation jälkeen. Hallituksen jäsenet vahvistavat, että hallitus teki päätöksen tiedotuslinjasta.



Aamulehden haastatteleman Irene Roivaisen (vihr.) mukaan päätöksen tiedotuksesta teki hallitus, kun taas Ilkka Järvelän (vas.) muistelee Särkänniemen työvaliokunnan tehneen päätöksen. (Aamulehti 30.8.2016 11.)

Medialla on keskeinen rooli kriisitilanteissa. Sen tehtävänä on välittää tietoa tapahtumista reaaliajassa. Delfiinien siirtoa oli median lisäksi seuraamassa joukko tavallisia ihmisiä, jotka välittivät tietoa tapahtumista. Seppänen ja Väliverronen (2013, 26) kirjoittavat konvergenssin kulttuurista, jossa sosiaalisen median kehitys on edesauttanut sitä, että ”median kuluttajasta tulee myös tuottaja ja mediasisältöjen levittäjä.” Useat mediat käyttivät uutisoinnissa apunaan paikalle kerääntyneitä kansalaisia tiedon ja muun materiaalin, kuten kuvien ja videoiden tuottamisessa.

Särkänniemen toiminnassa sosiaalisen median aliarvioiminen herätti eniten kritiikkiä mediassa. Aamulehden uutispäällikkö Riina Nevalainen kirjoitti, ettei ”sosiaalisen median valtakaudella, nyt valittu vaikenemisen kulttuuri ei enää toimi. Tieto kulkee, joko omasta tahdosta tai muita reittejä.” (Aamulehti 29.8.2016 4.)

Yhtä lailla Länsi-Savon toimittaja Anssi Mehtälä kirjoitti lehden pääkirjoituksessa Särkänniemen johdon aliarvioineen sosiaalisen median voiman pahasti. (Aamulehti 2.9.2016 23.)

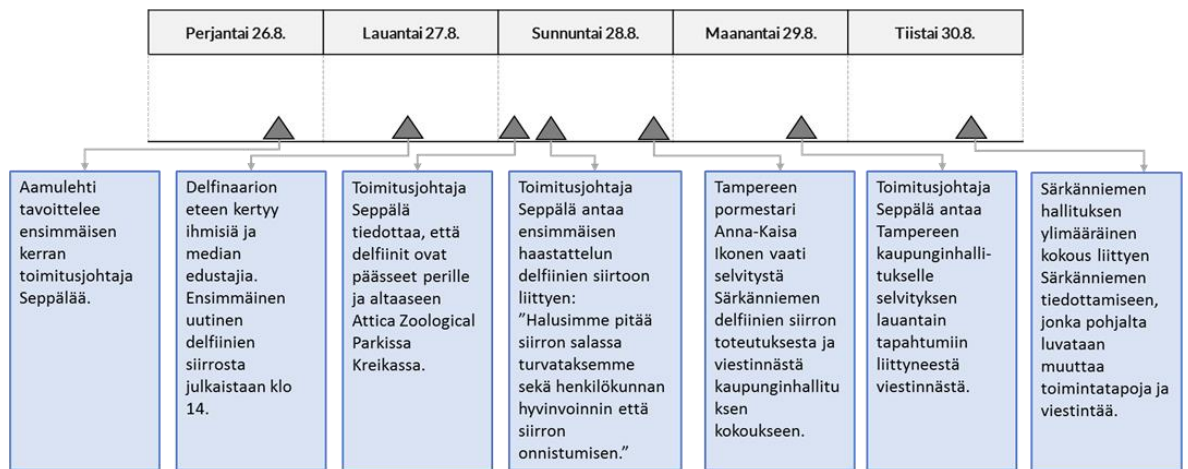
Karhu & Henriksson (228, 81) huomauttavat, että kriisitilanteissa, jotka ovat yrityksen itse aiheuttamia, median asenne on normaalia kovempi. Media vaatii yritystä vastaamaan kysymyksiin välittömästi, jonka johdosta yrityksen on osattava antaa selvitys mahdollisimman nopeasti ennen kuin väärää tietoa pääsee leviämään julkisuuteen.

Aamulehti oli seuratuista medioista kaikkein aktiivisin Särkänniemeen toimintaan liittyvässä uutisoinnissa. Aamulehti sai ensimmäisen kerran vihiä siirtoaikeista perjantai-iltana ja seurasi Särkänniemessä siirto-operaatiota lauantaina. Aamulehti ei saanut vahvistusta delfiinien siirrosta, mutta julkaisi tästä huolimatta ensimmäisen uutisensa aiheesta lauantaina kello 14, joka levisi muihin medioihin. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Delfiinien siirtoa käsiteltiin mediassa aktiivisesti yli viikon ajan. Delfiinien siirto ei todennäköisesti itsessään olisi pysynyt uutisissa tuota aikaa, mutta Särkänniemen yritys salata siirto-operaatio paisutti uutisointia.

Aamulehden toimittaja Tuomas Rimpiläisen mukaan ”on hämmästyttävää, että kansanedustaja ja kaupungin omistaman yhtiön kokenut toimitusjohtaja eivät tajua, että tiedotusvälineet kaivavat sitä enemmän, mitä enemmän asioita yritetään salailla”. Rimpiläinen

kirjoittaa, että lopulta salailusta nousi itse siirtoa suurempi uutinen. (Aamulehti 31.8.2016 20.)



TAULUKKO 2: DELFIINIEN SIIRTOON LIITTYNYT VIESTINTÄ PERJANTAISTA 26.8. TIISTAIHIN 30.8.2016

## 4 Tutkimusaineiston esittely

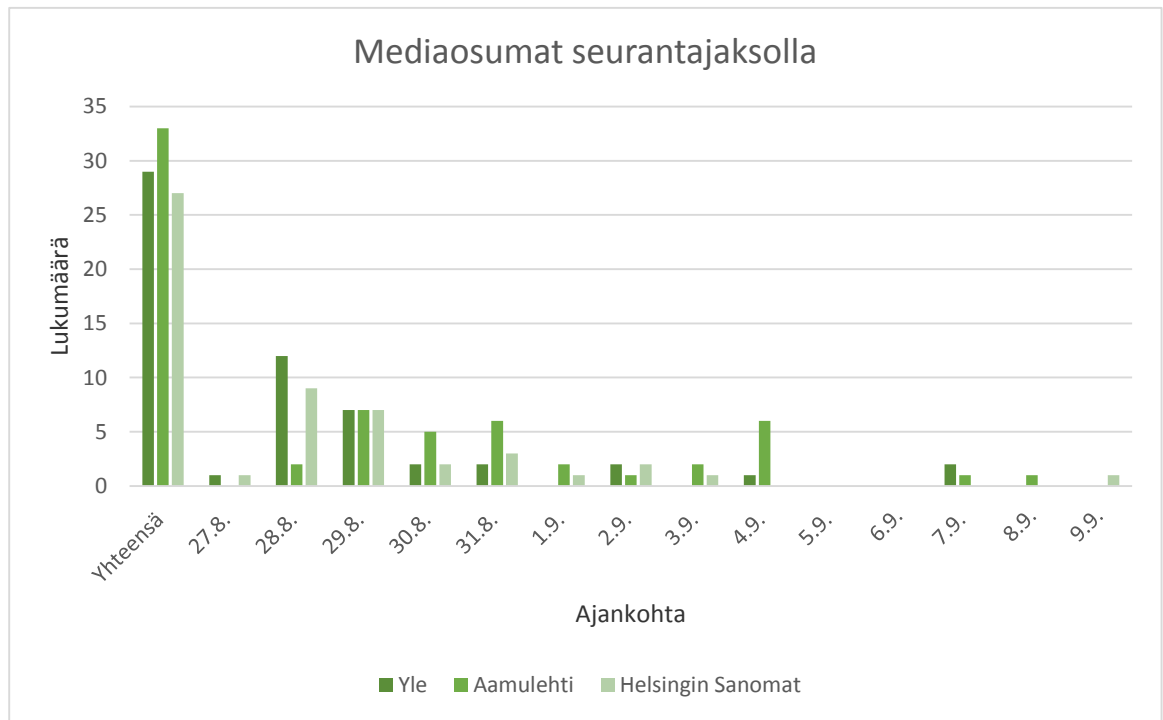
Tätä tutkimusta varten seurattiin kolmen median, Aamulehden, Helsingin Sanomien ja Yleisradion uutisointia Särkänniemen delfinaarioon ja delfiineihin liittyen 27.8.-9.9.2016 välisen ajan.

Medioiden valitsemisessa painoi paikallisuus, levikki ja valtakunnallinen kattavuus. Aamulehti on Tampereen paikallislehti ja levikiltään koko maan toiseksi suurin sanomalehti. Helsingin Sanomat on Suomen suurin päivälehti, joka kirjoittaa Helsingin kaupunkia koskevien asioiden lisäksi koko maata koskevista uutisista. Yleisradio on lähes 100-prosenttisesti valtion omistama viestintäyhtiö, joka toimii eduskunnan alaisuudessa. Yleisradion rahoitus koostuu Yle-veron verotuotoista.

Media-aineistoa on kerätty käyttämällä kolmea päähakusanaa sekä niiden eri variaatioita: Särkänniemi, delfinaario ja delfiini. Aineisto on kerätty maaliskuussa 2017 käyttäen kunkin median media-arkistoa. Media-aineistoon on laskettu vain journalististen ohjeiden mukaisesti tuotettu sisältö. Mielipidekirjoitukset, tekstiviestipalstat ja muut lukijoiden tuottamat aineistot on tässä tutkimuksessa jätetty media-aineiston ulkopuolelle. Media-aineisto on lueteltu tutkimuksen liitteenä 1.

Seurantajakson aikana mediaosumia kertyi yhteensä 89 kappaletta. Aamulehti julkaisi 33 aiheeseen liittynyttä julkaisua, Helsingin Sanomat 27 julkaisua ja Yleisradio 29 julkaisua.

Tutkimuksen media-aineisto koostuu pääosin kolmen seuratun median julkaisemista uutisista delfiinien siirtoon liittyen. Särkänniemen toimintaa analysoitiin peilaamalla medioiden julkaisuja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli kriisiviestinnän periaatteisiin ja ohjeistuksiin. Tutkimuksessa seurattujen medioiden uutisointi ei ollut keskenään ristiriidassa, vaan mediat pikemminkin uutisoivat samoista aiheista samoilla kärjillä.



TAULUKKO 3. MEDIAOSUMIEN VERTAILU SEURANTAJAKSON AIKANA.

	27.8.	28.8.	29.8.	30.8.	31.8.	1.9.	2.9.	3.9.	4.9.	5.9.	6.9.	7.9.	8.9.	9.9.	Yhteensä
Yle	1	12	7	2	2	0	2	0	1	0	0	2	0	0	29
Aamulehti	0	2	7	5	6	2	1	2	6	0	0	1	1	0	33
Helsingin Sanomat	1	9	7	2	3	1	2	1	0	0	0	0	0	1	27

TAULUKKO 4. MEDIAOSUMAT MÄÄRITELLYILLÄ HAKUSANOILLA SEURANTAJAKSON AIKANA.

Media-aineistoon lukeutui kolmen kriisiviestinnän asiantuntijan kommentit Särkänniemen toiminnasta. Tämän lisäksi tutkimusta varten haastateltiin neljättä kriisiviestinnän asiantuntijaa. Särkänniemen viestintäjohtaja ei halunnut pyynnöstä huolimatta antaa haastattelua aiheesta tätä tutkimusta varten.

#### 4.1 Aamulehti

Aamulehti on tamperelainen sanomalehti, joka ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa. Lehti on perustettu vuonna 1881 ja se kuuluu osaksi Alma Media -konsernia. Aamulehden päätoimittajana on toiminut vuodesta 2010 lukien Jouko Jokinen. Jokisen edeltäjä Matti Apunen toimii nykyään Särkänniemen hallituksen jäsenenä.

Aamulehti julkaisi 27.8.-9.9. välisenä aikana yhteensä 33 julkaisua, jotka liittyivät Särkänniemeeseen ja delfiineihin. Näistä julkaistuista artikkeleista yksi oli ääninauha Vikmanin haastattelusta ja loput 32 julkaisua sisälsivät myös tekstiä.

Aamulehti käytti Särkänniemeeseen liittyvässä uutisoinnissa kahta erilaista tunnistetta. Delfiinien siirto Kreikkaan-tunnisteen alle kirjoitettiin seitsemän artikkelia ja Särkänniemen delfiinit-tunnisteen alle viisi artikkelia.

Aamulehden julkaisuista seitsemän juttua mainittiin etusivulla, joista kuudesta oli myös artikkeli uutiset-osiossa. Suurin osa julkaisuista, 26 artikkelia, julkaistiin uutiset-osiossa, kolme artikkelia julkaistiin ihmiset-osiossa ja kolme artikkelit-osiossa.

Artikkeleiden pituudet vaihtelivat STT:n 500 merkin uutisesta yli 7 000 merkin juttuihin.

## **4.2 Helsingin Sanomat**

Helsingin Sanomat on levikiltään Suomen suurin sanomalehti, joka ilmestyy seitsemänä päivänä viikossa. Ensimmäinen Helsingin Sanomien numero ilmestyi vuonna 1904 ja sen omistaa Sanoma Media Finland, joka kuuluu Sanoma-konserniin. Helsingin Sanomien päätoimittajana on toiminut vuodesta 2013 alkaen Kaius Niemi.

Helsingin Sanomat julkaisi 27.8.-9.9. välisenä aikana yhteensä 27 julkaisua, jotka liittyivät Särkänniemeeseen ja delfiineihin. Julkaisuista kuusi kappaletta oli pelkkiä videoita tai äänitteitä. Aineistosta on poistettu Helsingin Sanomien verkkojulkaisut, joihin on koottu jo aikaisemmin julkaistut artikkelit esimerkiksi iltapäivältä. Julkaisut tunnetaan esimerkiksi nimellä HS-ilta.

Eniten juttuja, 13 kappaletta, julkaistiin kotimaa-osiossa, neljä kulttuuri-osiossa, kolme uutiset-osiossa, kaksi ulkomaat-osiossa, kaksi lasten uutiset-osiossa, kaksi HSTV:ssa ja yksi pääkirjoitussivulla referaattina muiden lehtien pääkirjoituksista.

Helsingin Sanomat käytti useissa artikkeleissa samoja kuvia, videoita ja faktalaatikoita. Toinen faktalaatikoista käsitteli delfinaarion lopettamista ja delfiinien siirtoa, toinen käsitteli Attica Zoological Park-eläinpuistoa.

Artikkeleiden pituudet vaihtelivat reilun tuhannen merkin uutisista vajaan 8 000 merkin juttuihin. Keskimäärin Helsingin Sanomien julkaisut aiheesta olivat noin 4 000 merkkiä pitkiä.

### 4.3 Yleisradio

Yleisradio on Suomen valtion enemmistöomistuksessa oleva julkisen palvelun yleisradio-toimintaa harjoittava viestintäyhtiö.

Yleisradioon liittyvää toimintaa säännellään lailla, joka kuuluu liikenne- ja viestintäministeriön hallinnon alle. Yleisradion tehtävä julkisen palvelun tuottajana on määritelty lailla:

*”Yhtiön tehtävänä on tuoda monipuolinen ja kattava julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin. Näitä ja muita julkisen palvelun sisältöpalveluja voidaan tarjota yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja alueellisesti” (Laki Yleisradio Oy:stä 22.12.1993/1380).*

Yleisradion ylin päättävä elin on 21:stä eduskunnan valitsemasta kansanedustajajäsenestä koostuva hallintoneuvosto, jonka tehtävä on valita yhtiön hallitus ja päättää yhtiön toiminnan suurista linjoista, kuten toiminnan supistamisesta ja laajentamisesta. Yleisradion toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2010 alkaen Lauri Kivinen.

Yleisradio julkaisi 27.8.-9.9. välisenä aikana yhteensä 29 julkaisua, jotka liittyivät Särkänniemeen ja delfiineihin. Julkaisuista kaikki sisälsivät tekstiä. Aineistosta on poistettu Yle Uutisten lähetykset sekä radiolähetykset.

Eniten juttuja (13 kappaletta) julkaistiin kotimaa-osiossa, kuusi ulkomaat-osiossa, kolme YleX:n tuottamina, yksi aamu-tv:ssa ja yksi blogikirjoituksena. Tämän lisäksi Yleisradio käytti ainakin kolmea eri tunnistetta seurantajakson aikana. Delfiinit-tunnisteen alla julkaistiin kolme artikkelia, Särkänniemi-tunnisteen alla yksi ja huvipuistot-tunnisteen alla yksi artikkeli. Yleisradio käytti julkaisuissaan paljon kuvia ja siteerasi ja kuvitti artikkeleitaan Twitteristä poimituilla twiiteillä.

Yleisradion artikkelit olivat kahden muun median artikkeleita selvästi lyhyempiä, keskimäärin noin 2 000 merkin juttuja. Pisin julkaistu artikkeli oli noin 5 000 merkkiä.

### 4.4 Särkänniemen viestintäjohtajan haastattelu

Tätä tutkimusta varten pyydettiin haastattelua Särkänniemen viestintäjohtaja Tiina Mörtseltä. Tarkoituksena oli kysyä yhtiön yleisestä valmistautumisesta viestinnällisiin kriiseihin, viestinnän funktion osallisuudesta viestintälinjan suunnitteluun delfiinien siirrossa sekä siirto-operaatioon valituista toimintatavoista kriisissä. Suunnitellun haastattelun kysymysrunko on tutkimuksen liitteenä 2.

Särkänniemen viestintäjohtaja Mörttiseen otettiin yhteyttä puhelimitse 21.4.2017. Mörttinen ei kuitenkaan suostunut antamaan haastattelua tai minkäänlaisia kommentteja delfiinien siirtoon liittyen. Mörttisen mukaan yhtiön johto on tehnyt päätöksen, että he eivät anna enää lainkaan kommentteja delfiinien siirtoon tai siihen liittyviin tapahtumiin liittyen. Mörttinen lähetti puhelun jälkeen 24.4.2017 sähköpostin, jossa hän perusteli kieltäytymistään haastattelusta:

*”Kiitän mielenkiinnostasi Särkänniemen viestintää kohtaan. Kuten puhelimesta jo kerroinkin, niin laitan sinulle saman vastauksen kuin muillekin opinnäytetöiden tekijöille. Tämä myös tiedoksi toimitusjohtaja Miikka Seppälälle, joka vastaa meillä kaikesta delfiineihin ja delfinaariotoimintaan liittyvistä asioista.*

*Valitettavasti joudumme vastaamaan kielteisesti pyyntöosi. Toimimme kanssasi samoin kuten muidenkin kysyjien kanssa, eli Särkänniemi ei spekuloi delfiinien siirtoon liittyvillä asioilla enempää, koska olemme julkisesti siirron jälkeen kertoneetkin jo kerrottavan. Tämä koskee myös opinnäytetöitä tai vastaavia projekteja, ja päätöksemme pitää sisällään kaikki siirtoprojektin osa-alueet, myös tiedotustoiminnan ja viestinnän.”*

Mörttiseltä kysyttiin myös, että milloin tällainen päätös on tehty ja miksi yhtiö ei halua asiaa enää kommentoida. Samalla tiedusteltiin, että eikö Särkänniemen maineen kannalta yhtiön kannattaisi vastata kaikille asiasta kiinnostuneille. Näihin kysymyksiin ei kuitenkaan saatu vastauksia.

#### **4.5 Kriisiviestinnän ammattilaisten haastattelut**

Sekä Yleisradio että Helsingin Sanomat käyttivät kriisiviestinnän asiantuntijoita kommentaattoreina Särkänniemen toiminnan arvioimisessa.

Yleisradio haastatteli tietokirjailija ja viestintäasiantuntija Katleena Kortesuota. Haastattelu on julkaistu 28.8.2016 otsikolla ”Kriisiviestinnän asiantuntija Särkänniemen tiedotuslinjasta: Salailu pahin virhe”.

Helsingin Sanomat haastatteli viestintätoimisto Kaiku Helsingin osakas Jouko Marttilaa ja Underhoodin perustaja ja pääomistaja Sami Kuusela. Haastattelu on julkaistu 28.8.2016 otsikolla ”Miten kukaan voi hoitaa asian noin huonosti? – maineasiantuntijat lyttäävät Särkänniemen delfiinien ’salasiirron’”.

Edellä mainittujen kriisiviestinnän asiantuntijoiden haastatteluiden analysoinnin lisäksi tutkimusta varten haastateltiin vaikuttamiseen erikoistuneen konsultointitoimisto Blicin toimitusjohtaja ja perustajaosakas Niilo Mustosta, jolla on kymmenen vuoden kokemus viestintäalan tehtävistä.

Ennen Blicin perustamista Mustonen veti vaikuttajaviestinnän yksikköä viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marstellerissa ja sitä ennen hän ehti työskennellä kansallisen kokoomuksen palveluksessa eduskunnassa eri tehtävissä. Mustosella on eniten kokemusta kriisiviestinnästä työtehtävistään eduskunnassa hänen toimiessaan kokoomuksen eduskuntaryhmän tiedotussihteerinä. Mustosen vastuulle kuului eduskuntaryhmän, eli kokoomuksen kansanedustajien viestintä ja tiedottaminen. Viestintäkonsulttina hän on taas osallistunut useisiin asiakkaille järjestettyihin kriisiviestinnän koulutuksiin ja simulaatioharjoituksiin.

Blic ei tarjoa erillisenä palveluna kriisiviestinnän konsultointia, mutta Mustosen mukaan se on luonnollinen osa Blicin asiakassuhteita. Blic konsultoi asiakkaitaan erityisesti poliittiseen päätöksentekijään kohdistuvaan viestintään ja vaikuttamiseen liittyen.

Mustonen arvioi Särkänniemen toimintaa erityisesti sen yhteiskunnallisen toimijan roolin näkökulmasta. Haastattelu tehtiin kahdessa osassa: ensimmäinen haastattelu toteutettiin 25.4.2017 ja toinen haastattelu 28.4.2017. Haastattelut kestivät yhteensä noin tunnin. Mustosen haastattelun kysymysrunko on tutkimuksen liitteenä 3.



## 5 Analyysi Särkänniemen onnistumisesta kriisiviestinnässä

Karhun ja Henrikssonin (2008, 31) mukaan kriisiviestinnän neljä kriittistä vaihetta ovat ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. Seuraavassa analysoidaan Särkänniemen toimintaa tutkimusaineiston pohjalta näiden neljän kriittisen vaiheen osalta.

### 5.1 Ennakointi ja valmistautuminen ennen kriisiä

Karhu ja Henriksson (2008, 31) korostavat erilaisiin tilanteisiin varautumista ja huomauttavat, että ennakoinnissa pessimismi on oikea asenne. Kriisitilanteisiin pitäisi heidän mukaansa valmistautua kriisiviestintäohjeilla ja avainhenkilöiden valmennuksilla.

Tutkimusta varten ei saatu selville, että ennakoiko tai valmistautuiko Särkänniemi mahdollisia kriisejä varten ennen delfiinien siirtoa, sillä yhtiö ei suostu kommentoimaan mitään delfiineiden siirtoon liittyviä asioita. Tarkastelemalla Särkänniemen toimintaa kriisitilanteessa voidaan kuitenkin todeta, että mikäli kriisiviestintäohjeistus oli olemassa, ei sitä oltu laadittu perinteisten kriisiviestinnän ohjeiden pohjalta tai sitä ei noudatettu.

Uhanalaisten eläinlajien olosuhteita valvova järjestö EEP antoi kesäkuussa Tampereen Särkänniemi Oy:lle sitä velvoittavan päätöksen delfiinien siirrosta Kreikkaan. Seppälä ei kesällä vahvistanut sijoituskohdetta medialle siitä kysyttäessä. Seppälän mukaan hallitus teki päätöksen sijoituskohteesta vasta viikkoa ennen varsinaista siirtoa. (Aamulehti 27.6.2016.) Seppälä lupasi kesällä tiedottaa Aamulehdelle heti, kun Särkänniemellä olisi jotain tiedotettavaa.

Särkänniemen hallitus teki päätöksen delfiinien siirrosta noin viikkoa ennen operaatiota. Samalla hallitus varautui tulevaan tilanteeseen päättämällä, että mahdollisiin median tiedusteluihin vastaa toimitusjohtaja Seppälä ja että muut hallituksen jäsenet vaikenevat siirrosta. Seppälä kertoi myöhemmin itse päättäneensä, että delfiinien siirrosta tiedotetaan vasta sunnuntaina, kun delfiinit olisivat jo Kreikassa. Kriisiviestinnän asiantuntija Sami Kuuselan mielestä ”salailu oli varmaan kaikista kauhein teko mitä tunteita herättävästä tapahtumasta voi tehdä”. (Helsingin Sanomat 28.8.2016 5.) (Aamulehti 29.8.2016 3.)

Mustosen mielestä siirto-operaation suunnittelussa olisi pitänyt alusta asti ymmärtää, että kyseessä on joka tapauksessa myös viestintäoperaatio. Johdon ei olisi koskaan pitänyt olettaa, että tieto ei vuotaisi ulkopuolisille. Kaikissa isoissa operaatioissa tilanteisiin on varauduttava myös viestinnän näkökulmasta.

Mustonen huomauttaa, että tällaisissa operaatioissa ongelma on usein se, että keskitytään liiaksi itse operaation suorittamiseen. Mustosen mielestä Särkänniemen valmistautumisesta on hahmotettavissa kolme epäonnistumista. Ensinnäkin, Särkänniemi teki väärän lähtöoletuksen ja ajatteli siirron onnistuvan sellaisenaan ilman häiriötekijöitä. Toiseksi, siirtoa oli nähtävästi suunnittelemassa joukko samanmielisiä ihmisiä, jolloin kukaan ei edusta kriittistä mielipidettä. Kolmanneksi, Särkänniemi selvästi halusi minimoida epäonnistumisen riskejä ja jätti viestinnän huomioimatta. Todellisuudessa päätös kuitenkin heikensi operaation onnistumista.

Useissa analyyseissa siirron ajankohdan salaaminen ymmärrettiin turvallisuussyistä, mutta sen sijaan delfiineiden sijoituskohdetta, Kreikan Attica Zoological Parkia Särkänniemen ei olisi tarvinnut salata.

Jouko Marttilan mielestä ”ei ehkä olisi kerrottu kellonaikaa, jos oli pelko, että aktivistit tulevat, mutta proaktiivisesti olisi voinut kertoa, että delfiinit pääsevät eläkkeelle ja parempaan paikkaan.” (Helsingin Sanomat 28.8.2016 5.)

Mustosen mielestä sijoituskohteen kertominen etukäteen olisi ollut ihan hyvä ajatus. Toisaalta hän ei allekirjoita näkemystä, että kohteen kertominen etukäteen olisi vaimentanut keskustelua. ”Näkemykset Animalian kanssa Kreikasta sijoituskohteena olisivat silti olleet vastakkaiset. Animalia olisi tietäessään vastustanut ehkä jopa raivokkaammin siirtoa.”

## **5.2 Toiminta kriisitilanteessa**

Karhu ja Henriksson (2008, 32) korostavat kuinka tärkeä osa kriisiviestintää kriiseihin valmistautuminen on. Kriisitilanteessa viestinnän on oltava ammattimaista, joustavaa ja empaattista. Tilanteessa ei sallita ylimääräisiä virheitä.

Aamulehden useista tavoitteluyrityksistä huolimatta toimitusjohtaja Seppälä pysyi perjantain ja lauantain ajan vaiti. Aamulehden ensimmäisen verkossa julkaistun uutisen jälkeen kriisi lopulta laukesi. Särkänniemi siirsi delfiinejä salaa eikä suostunut vastaamaan median tiedusteluihin.

Kuuselan mielestä Särkänniemen toiminta toi mieleen ”öiset puhdistukset”. Särkänniemi tiesi tekevänsä väärin. (Helsingin Sanomat 28.8.2016 5.) Delfinaarion edustalle oli jopa vedetty pressu suojaamaan eläinten siirtoa ylimääräisiltä katseilta. (Aamulehti 4.9.2016 28.)

Mustosen mukaan mitään kriisiviestintää ei Särkänniemessä selvästi edes tapahtunut eikä tilanteeseen oltu valmistauduttu ennalta.

Epäonnistuneen viestinnän kriisissä on myöntänyt myös toimitusjohtaja Seppälä tiistaina 30.8.2016 hallituksen kokouksen jälkeen annetussa haastattelussa. Seppälä totesi, että hänen olisi pitänyt vahvistaa delfiinien siirto, kun sitä epäiltiin. ”Siinä vaiheessa, kun oli selvää, että tieto siirrosta on levinnyt, minun olisi pitänyt tulla ja kertoa, että tällainen on käynnissä.” (Aamulehti 31.8.2016 16.)

Kriisissä viestinnän tarkoituksena on ehkäistä väärän informaation leviäminen. Sosiaalisen median ansiosta Särkänniemen tapahtumat levisivät lauantaina laajasti reaaliajassa. Särkänniemen edustalle kokoontuneet ihmiset raportoivat tapahtumista perinteiselle medialle ja levittivät kuvia ja videoita omien sosiaalisen median kanaviensa kautta. Lauantaina Särkänniemen sivu Facebookissa alkoi täyttyä kansalaispalautteesta, joissa useimmissa oli sama viesti: ”hävetkää” ja ”vastuunne ei pääty tähän”. (Aamulehti 29.8.2016 4.)

Särkänniemen hallituksen puheenjohtaja Sofia Vikman arvosteli viikonlopun toimintaa heti sunnuntaina 28.8.2016 toteamalla, että ”tapa, jolla delfiinien siirrosta tiedotettiin, epäonnistui pahasti”. (Aamulehti 29.8.2016 8.) Vikman ei kuitenkaan suostunut kommentoimaan Aamulehden toimittajalle, että miksi hän ei puuttunut viikonlopun aikana viestintään, mikäli hän näki sen epäonnistuvan.

Vikman kommentoi sunnuntaina, että ”on selvää, että asioita ei voi hoitaa näin, etenkin kun asiassa ei ole ollut mitään salattavaa”. Kommentti tulkittiin heti epäluottamuslauseena toimitusjohtajaa kohtaan. (Aamulehti 31.8.2016 17.) Tulkinta oli kuitenkin väärä, sillä toimitusjohtaja Seppälä sai hallitukselta täyden luottamuksen tiistaisen kokouksen jälkeen. (Helsingin Sanomat 30.8.2016 17.)

### **5.3 Kriisin jälkihoito**

Karhun ja Henrikssonin (2008, 94) mukaan jälkihoidossa pitäisi keskittyä analysoimaan kriisin syntymisen syitä, viestinnän onnistumista, henkilöiden organisoitumista kriisissä ja keinoja maineen palauttamiseksi.

Sitä, analysoiko Särkänniemi kriisiä sisäisesti, ei voida tässä tutkimuksessa todentaa, sillä Särkänniemi ei suostu kommentoimaan delfiinien siirto-operaation tiedottamista tai siihen liittyvää viestintää. Avoin dialogi asiaan liittyen kesti muutaman viikon, eikä sen jatkamista selvästi nähty tarpeellisena esimerkiksi maineen parantamisen kannalta.

Särkänniemi aloitti kriisin jälkihoidon välittömästi sunnuntaina 28.8.2016, kun se julkaisi verkkosivuillaan tiedotteen delfiinien uudesta kodista. Tiedotteen lisäksi toimitusjohtaja Seppälä antoi haastatteluita, joissa hän vahvisti delfiinien siirron, kertoi delfiinien olevan hyvässä kunnossa ja niiden päässeen turvallisesti perille Kreikkaan. (Särkänniemi 28.8.2016.)

Tampereen kaupunginhallituksen puheenjohtaja Anna-Kaisa Ikonen ja Särkänniemen hallituksen puheenjohtaja Sofia Vikman pyysivät molemmat sunnuntaina julkisesti toimitusjohtaja Seppälältä selvityksen lauantain tapahtumista. Tampereen kaupunginhallitus sai selvityksen maanantaina 29.8.2016 ja Särkänniemen hallitus tiistaina 30.8.2016. Selvitysten lisäksi Seppälä antoi useita haastatteluita eri medioille sähköpostitse, kasvokkain sekä puhelimen välityksellä.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 94) mukaan kriisitilanteista voi oppia vain, jos osaa myöntää tehdyt virheet ja paikata havaitut puutteet. Tämä vaatii kriisin analysointia jälkepäin.

Särkänniemen hallituksen kokouksen jälkeen tiistaina 30.8.2016 Seppälä totesi Helsingin Sanomille, että delfiinien siirrosta olisi pitänyt tiedottaa aiemmin. Seppälän mukaan hän teki virhearvion tiedotuksessa: ”Vaikka tavoitteena oli eläinten hyvinvointi, ei vaikeneminen herättänyt luottamusta toimintaamme kohtaan.” (Helsingin Sanomat 30.8.2016 17.)

Särkänniemen hallitus päätti kokouksessaan parantaa tiedottamistaan tulevaisuudessa. Hallituksen puheenjohtaja Vikmanin mukaan ihmisten luottamus Särkänniemeä kohtaan palautetaan tekojen kautta. (Helsingin Sanomat 30.8.2016 17.)

Hallitus päätti, että yhtiö:

- välittää Kreikasta saatavaa tietoa delfiinien hyvinvoinnista omien verkkosivujensa ja sosiaalisen median kanavien kautta
- laajentaa vuoropuhelua eläinsuojelujärjestöjen ja muiden tahojen kanssa ja perustaa neuvontaryhmän, joka tukee yhtiön liiketoiminnan vastuullista kehittämistä. (Helsingin Sanomat 30.8.2016 17.)

Särkänniemi oli julkaissut 26.3.2017 mennessä 14 päivitystä delfiineihin liittyen sekä ottanut osaa useisiin viestiketjuihin, joissa on esitetty kysymyksiä delfiineihin liittyen. Aktiivinen informaation jakaminen päättyi, kun Suomesta Kreikkaan matkustaneet kouluttajat palasivat takaisin Suomeen.

Särkänniemi perusteli siirto-operaation salaamista turvallisuussyillä. Yhtiön mukaan se halusi turvata henkilökunnan ja delfiinit sekä taata, että siirron sujuvuuteen eivät vaikuta ulkoiset tekijät. Särkänniemi pelkäsi eläinsuojelujärjestöjen yrittävän puuttua eläinten siirtoon ja sitä kautta vaarantavan operaation sujuvuuden. Pelko ei ollut täysin perusteeton, sillä eläinsuojelujärjestö Animalia vaati jo vuonna 2014 Särkänniemeä lopettamaan delfinaariotoiminnan ja etsimään delfiineille turvakodin, joka muistuttaisi mahdollisimman paljon alkuperäistä elinympäristöä. (Eläinpolitiikka 2017.)

Mustosen mukaan on ymmärrettävää, että Särkänniemi ei halunnut viestiä siirrosta mahdollisten turvallisuusongelmien vuoksi. ”Tässä tapahtui kuitenkin virhe, kun ajateltiin, että tällainen toimenpide voitaisiin suorittaa salassa.”

Seppälä totesi Särkänniemen hallituksen kokouksen jälkeen tiistaina 30.8.2016, että aktivistit ja muut ihmiset, jotka olivat kerääntyneet seuraamaan siirto-operaatiota delfinaarion edustalle, käyttäytyivät rauhallisesti. Hän puolusteli valitsemaansa tiedostuslinjaa toteamalla, että siirtoa olisi voitu helposti vaikeuttaa esimerkiksi tukkimalla teitä, joka olisi vaikuttanut eläimiin esimerkiksi melun kautta. (Aamulehti 31.8.2016 16.)

Särkänniemen hallituksen päätös laajentaa vuoropuhelua eläinsuojelujärjestöjen kanssa on ennen kaikkea kriisin jälkihoitoa. Vuoropuhelun olisi voinut käynnistää vielä delfinaarion toimiessa tai viimeistään, kun delfinaariotoiminta päätettiin syksyllä 2015 lopettaa. Yksi tapa olisi ollut osallistaa eläinsuojelujärjestöjä realististen sijoituskohteiden kartoittamisessa ja tällä tavoin yrittää vähentää ulkopuolelta tulevaa kritiikkiä.

Sunnuntaina 28.8.2016 julkaistun tiedotteen lisäksi Särkänniemi on julkaissut verkkosivuiltaan erillisen ”kysymyksiä ja vastauksia delfiinien siirrosta” -osion, jossa ensimmäinen kysymys liittyy operaation salaamiseen. Särkänniemi vastaa verkkosivuillaan, että:

*”Ennakkoon käydyt keskustelut viranomaisten kanssa vakuuttivat Särkänniemen siitä, että päähuomio delfiinien siirrosta tulee kiinnittää operatiiviseen toimintaan sekä ihmisten ja eläinten turvallisuuteen. Hyvät yhteydet poliisiviranomaisiin varmistivat lopulta sen, että siirto tapahtui eläinten kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä.” (Särkänniemi 2017 1.)*

Toimitusjohtaja Seppälä kertoi sunnuntaina saman viestin useissa haastatteluissa. Kaikki tutkimuksessa aineistona käytetyt mediat – Aamulehti, Helsingin Sanomat ja Yleisradio – julkaisivat myös turvallisuusviranomaisen kommentin siirto-operaatioon liittyen. Artikkeleissa Sisä-Suomen poliisilaitoksen komisario Ismo Nykopp kiisti poliisin vaikuttaneen tiedotuslinjan valintaan. Nykopp kertoi, että poliisi sai virka-apupyynnön lauantaina 27.8., kun delfinaarion edustalle oli ilmestynyt joukko ihmisiä. Nykopp korosti, että valinta olla

kertomatta ja tiedottamatta siirrosta oli Särkänniemen oma valinta. Poliisin rooli oli ainoastaan turvata delfiinien kuljetus. (Yle 28.8.2016 12.)

Nykoppin lisäksi myös suojelupoliisi kertoi sunnuntaina 28.9.2016 STT:lle, ettei se ole kehottanut Särkänniemeä salaamaan siirto-operaatiota. (Aamulehti 29.8.2016 3.)

Seppälän joutui myöhemmin selittelemään aikaisempia kommenttejaan, mutta ei suostunut vahvistamaan minkä turvallisuusviranomaisen kanssa keskusteluja oli käyty. (Aamulehti 29.8.2016 3.)

#### **5.4 Särkänniemen onnistuminen kriisiviestinnässä**

Karhu ja Henriksson (2008, 31-32) korostavat, että toimintaympäristössä mitä tahansa voi tapahtua – ja tapahtuukin – ja tähän kaikkeen pitäisi osata myös valmistautua. Kun erilaisia mahdollisuuksia kriiseihin on ennakoitu, on niihin valmistauduttava huolellisesti ja ennalta, jotta itse kriisissä ei tapahdu virheitä. Tänä päivänä ei enää riitä, että on olemassa kriisiviestintäohjeistus, vaan kriisitilanteita täytyy harjoitella ja simuloida aktiivisesti. Kaikki ne henkilöt, jotka joutuvat tekemisiin kriisitilanteiden kanssa, on valmennettava.

Mustonen arvioi, että viestintätoimistoilla on ollut iso rooli yritysten henkilöstön kouluttamisessa. Hänen kokemuksensa mukaan viestintäjohtajat ovat yleensä hyvin koulutettuja toimimaan kriisiviestintätilanteissa, mutta muu organisaatio jää usein vähemmälle koulutukselle. Toimitusjohtajia taas koulutetaan lähinnä median haastatteluita varten.

Kriisiviestinnän tutkimuksen ja julkaisujen valossa voidaan todeta, että Särkänniemi ei noudattanut kriisiviestinnän perusohjeita. Koska Särkänniemi ei suostunut haastattelupyyntöön, ei voida todeta varmaksi oliko yhtiöllä olemassa olevaa kriisiviestintäohjeistusta tai oliko kriisitilanteita harjoiteltu ennalta.

Mustosen mukaan on selvää, ettei Särkänniemellä ollut kriisiviestinnän ohjeistusta. Kukaan ei esimerkiksi vastannut viikonlopun aikana puhelimeen, mikä sai median suhtautumaan tilanteeseen entistäkin aggressiivisemmin.

Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä. Olemalla aloitteellinen voidaan parhaiten vaikuttaa siihen, millaisen sävyn sekä kärjen kriisiuutinen mediassa saa. Aloitteen voi pitää itsellään vain, jos ehtii kertoamaan kriisistä ennen kuin asia on jo muutenkin tulossa julkisuuteen. (Karhu, M. & Henriksson, A. 2008, 40)

Delfinaarion lopettamispäätöksestä alkaen Särkänniemi joutui vastailemaan tiedusteluihin delfiinien kohtalosta. Yhtiö on siis ollut tietoinen siitä, että asia kiinnostaa ja on tärkeä usealle eri taholle. Särkänniemi luopui viestinnällisestä aloitteesta vapaaehtoisesti, kun se päätti olla kertomatta delfiinien siirrosta, eikä vahvistanut medialle delfiinien siirtoa perjantain tai lauantain aikana. Mikäli Särkänniemi olisi itse johtanut keskustelua delfiinien siirrosta, olisi keskustelun sävy ja lopputulos voinut olla erilainen.

Aamulehden uutispäällikkö Riina Nevalaisen mielestä Särkänniemen toimintaa ei voi ymmärtää.

*"Jos Särkänniemi olisi tavallinen yritys, hiljaisuuden voisi vielä jotenkin selittää. Yksityinen yritys voi toimia valitsemallaan linjalla ja ottaa sen riskin, että toimintatapa voi vaikuttaa tulokseen esimerkiksi heikentämällä myyntiä. Särkänniemi ei kuitenkaan ole mikä tahansa yritys, vaan Tampereen kaupungin omistama matkailuyhtiö. Yhtiön hallituksessa istuu kokeneita tamperelaisvaikuttajia" (Aamulehti 29.8.2016 4).*

Särkänniemen hallitus koostuu pääosin paikallisista kaupunginvaltuutetuista. Hallitusta johtaa toisen kauden kansanedustaja ja kaupunginvaltuutettu Sofia Vikman. Poliitikoilla on perinteisesti työnsä puolesta kokemusta median kanssa toimimisesta. Tämän lisäksi hallituksessa istuu muun muassa Aamulehden entinen päätoimittaja ja yhteiskunnallinen vaikuttaja Matti Apunen. Hallituksesta ei näin ollen puutu media-alan ammattilaisia.

Särkänniemen johto on tehnyt päätöksen, ettei yhtiö enää kommentoi millään tavoin delfiinien siirtoa, tiedotustoimintaa tai viestintää. Viestintäjohtaja Mörntinen kirjoitti sähköpostissaan, että siirron jälkeen Särkänniemi on julkisuudessa kertonut jo kaiken kerrottavan.

Mustonen uskoo Särkänniemen ajattelevan, että olemalla hankala tiedonantaja, yhtiö pysyisi siirtymään itse jo asiassa eteenpäin. Toisaalta kielteisen päätöksen toivotaan todennäköisesti vähentävän myös asiasta kirjoittelua.

Mustonen kertoo oppineensa politiikassa, että kun toimittaja soittaa, hän on jo tekemässä juttua. Silloin voi itse päättää, että haluaako antaa kommentteja ja pyrkiikö tuomaan oman näkemyksensä esiin asiaa käsittelevässä jutussa. Kielteytymällä toimittajalle annetaan oikeus ja mahdollisuus kirjoittaa yksipuolisesta näkökulmasta. Särkänniemi antaa tällaisella päätöksellä medialle – tai opinnäytetyön kirjoittajalle – vapauden esittää Särkänniemi valitsemassaan valossa.

Mustosen mukaan Särkänniemellä pitäisi olla valmius käsitellä juttua. "Lähtökohtana pitää aina olla palvelualltius. Haavat herättävät aina kiinnostusta."

Neljä päivää delfiinien siirron jälkeen Yle uutisoi kolmen suomalaisen artistin peruneen esiintymisensä Särkänniemen perinteisissä päättäjäisissä delfiinikohun vuoksi. Laulajat Lauri Tähkä ja Erin kirjoittivat julkisissa Facebook-päivityksissään keikan perumisen syyksi Särkänniemen viimeaikaisen toiminnan (Yle 31.8.2016 23.). Alkuperäisestä esiintyjäkoonpanosta ainoastaan laulaja Jonne Aaron esiintyi päättäjäisissä. Aaron totesi Helsingin Sanomille, että ”jos delfiinit olisi lopetettu, en suostuisi esiintymään” (Helsingin Sanomat 31.8.2016 21.).

Kun YleX kysyi Särkänniemen viestintäjohtaja Mörttiseltä kommenttia artistikatoon, Mörttinen totesi, että hän ei oivalla miten artistikato liittyy ”hienosti suoritettuun delfiinioperaatioon”. Mörttinen ei nähnyt peruutuksissa imagohaittaa Särkänniemelle. (Yle 31.8.2016 24.)

Kortesuo totesi Ylen haastattelussa 28.8.2016, että kohu tuskin aiheuttaa Särkänniemelle liiketaloudellista haittaa. Kortesuon mielestä ihmiset unohtavat tällaiset asiat helposti. (Yle 28.8.2016 13.)

Mustonen on Kortesuon kanssa eri linjoilla. Hänen mielestään tällaisella toiminnalla on perinteisesti vaikutusta liiketoimintaan. Viihdetuote on hänen mukaansa erityisen herkkä kuluttajan valinnoille. ”Särkänniemen toiminnassa ovat räikeästi ristiriidassa esimerkiksi yleinen moraalikäsite ja toiminnan läpinäkyvyys, jonka tiedostavat kuluttajat kyllä huomioivat.”

Se, aiheuttiko delfiinikohu Särkänniemelle todellista liiketaloudellista haittaa, on arvioitava vasta kesäkaudella 2017, kun huvipuisto avaa jälleen ovensa.

Karhun ja Henrikssonin (2008, 29) mukaan kriisiviestinnän yksi päätavoitteista on, että julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta. Veerasta, Delfistä, Leevistä ja Eeventistä oli vuosien saatossa muodostunut koko kansan rakastamat lemmikit. Kuusela muistuttaa, että Särkänniemen delfiinejä on inhimillistetty vuosikymmenien ajan, esimerkiksi nimeämällä delfiinit kuten lapset nimetään (Helsingin Sanomat 28.8.2016 5.). Elokuussa kansalaiset saivat katsella delfiinien siirtoa sosiaalisessa mediassa levinneiden kuvien ja videoiden välityksellä. Kuvat yöllä salaa pressujen takana piilossa siirrettävistä eläimistä tuskin oli Särkänniemen alkuperäinen tavoite.

Se, että Särkänniemi laiminlöi ison osan kriisiviestinnän ohjeistuksista, aiheutti kriisin pitkittymisen, eskaloitumisen ja imagohaitan yhtiölle. Suurin syy pitkittyneelle kohulle on Särkänniemen yritys salata delfiinien siirto. (Aamulehti 31.8.2016 20.)



Mustosen mielestä suurin virhe tapahtui, kun Särkänniemi ajatteli siirron sujuvan ilman sen suurempaa viestintää asiasta. Viestintään ei oltu varauduttu ennalta tai siihen oli varauduttu epäammattimaisesti. Vähintä mitä Särkänniemi olisi voinut kriisissä tehdä, olisi ollut myöntää siirto-operaatio ja kertoa mitä ollaan tekemässä. Tilanteessa media ja kansalaiset kuvasivat reaaliaikaisesti tapahtumaa, joka paljasti kaikille mitä Särkänniemi oli tekemässä.

## 6 Tutkimuksen johtopäätökset

Elokuussa 2016 Suomen kansa seurasi sekä perinteisen että sosiaalisen median välityksellä, kun Särkänniemi siirsi delfiinejä kuljetuslaatikoihin ja lennätti eläimet Kreikkaan. Lähes jokaiselle suomalaisille tuttu huvipuisto teki siirtoa yöllä salaa ja myöntämättä mitään.

Särkänniemen toimintaa arvioitiin ja käsiteltiin perinteisessä mediassa siirto-operaation jälkeen aktiivisesti lähes kaksi viikkoa. Media itse kuvasi tapahtumia melko neutraalisti, mutta käytti esimerkiksi asiantuntijoita kriittisemmän arvioinnin antajina.

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Miten Särkänniemi onnistui delfiinien siirtoa koskeneessa kriisiviestinnässä?
2. Miten Särkänniemen olisi kannattanut hoitaa tapausta koskeva kriisiviestintä, jotta siitä olisi seurannut Särkänniemelle mahdollisimman vähän mainehaittaa?

Tutkimusaineiston valossa voidaan todeta, että Särkänniemi epäonnistui delfiinien siirtoon liittyneessä viestinnässä. Kriisiviestinnän tutkimuksen valossa delfiinien siirrosta syntynyt kohu on epäilemättä kriisitilanne, jossa yhtiön olisi pitänyt noudattaa sille ominaista viestinnän muotoa, kriisiviestintää. Särkänniemen toiminnasta ei ole tunnistettavissa kriisiviestinnälle ominaisia piirteitä, kuten avoimuutta, rehellisyyttä tai aloitteellisuutta. (Karhu & Henriksson 2008, 27)

Tarkastelemalla Särkänniemen toimintaa esimerkiksi kriisiviestinnän päätavoitteiden (Karhu & Henriksson 2008, 29) kautta voidaan todeta, että myöskään kriisiviestintä ei onnistunut.

Kriisiviestinnän yksi päätavoitteista on, että julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta. Elokuussa syntyi mielikuva tilanteesta, jossa Särkänniemi siirsi salaa delfiinejä suurelta yleisöltä tuntemattomaan paikkaan. Mielikuva on todellinen, mutta Särkänniemen kannalta epätoivottu. Valitulla tiedotuslinjalla edistettiin omalta osaltaan tällaisen mielikuvan vahvistumista.

Särkänniemen alkuperäinen ajatus siirtää delfiinit ja kertoa siitä vasta siirto-operaation päätyttyä oli absurdi. Särkänniemi aliarvioi median ja erityisesti sosiaalisen median voiman tehdessään päätöksen tiedostuslinjastaan.

Toinen kriisiviestinnän tavoitteista on, että yhteisön näkökulmat ja viestit otetaan huomioon. Kriisitilanteessa – ja jo sitä ennen – Särkänniemi pidättäytyi kommentoimasta toimintaansa. Särkänniemen näkökulma ja viesti tuli yleisön huomioon sunnuntaina 28.8.2016, kun Särkänniemi perusteli salaamista ja tiedotuslinjaansa turvallisuussyihin vedoten.

Kriisiviestinnän yksi ominaispiirteistä on aloitteellisuus, jota ei viestinnän osalta harjoitettu lainkaan. Siirron salaamisesta syntyi lopulta itse delfiinien siirtoa suurempi kohu ja Särkänniemen viesti hukkui median aggressiivisen uutisoinnin alle.

Asiantuntijoiden antamien lausuntojen ja tutkimuksen muun media-aineiston perusteella Särkänniemi teki virheen yrittäessään salata siirto-operaation. Itse kriisitilanteessa suurin virhe oli kuitenkin edelleen vaieta asiasta, vaikka siirrosta kirjoiteltiin jo mediassa. Tämä aiheutti välittömän mainehaitan yhtiölle, joka näkyi konkreettisesti muun muassa siinä, että artistit peruivat esiintymisensä huvipuiston päättäjäisistä.

On yhteiskunnan toimijoiden aliarvioimista olettaa, että nykyisen kaltaisessa medioituneessa yhteiskunnassa Särkänniemen kaltainen toimija voisi toteuttaa näin yhteiskunnallisesti merkittävän toimenpiteen, delfiinien siirron, salassa. Särkänniemi tiesi sekä yksittäisten kansalaisten että median seuraavan Särkänniemen ja delfinaarion ympärillä tapahtuvaa liikehdintää aktiivisesti, joten delfiinien siirto olisi erittäin pienellä todennäköisyydellä jäänyt huomaamatta.

Jos Särkänniemi olisi tästäkin huolimatta edelleen halunnut yrittää salata toimenpiteen, olisi sen pitänyt edes varautua käynnistämään operaation viestintä viimeistään siinä vaiheessa, kun asia olisi tulossa julkisuuteen. Kokonaisuutta tarkasteltaessa viestinnän prosesseilla on merkittävä rooli koko siirron onnistumisen kannalta.

Kriisin jälkihoidolla on merkittävä rooli maineen palauttamisen kannalta. Särkänniemi tiedotti delfiinien uudesta olinpaikasta sunnuntaina 28.8.2016, kuten se oli suunnitellutkin. Ongelma oli, että tiedote ei ollut ensimmäinen uutinen asiasta. Delfiinien siirrosta julkaisiin pelkästään tutkimuksessa seuratuissa medioissa lauantain ja sunnuntain aikana yhteensä 25 uutista.

Kriiseistä voi oppia vain, jos analysoi tehdyt virheet. Särkänniemi myönsikin tehneensä virheitä siirto-operaatiossa. Toimitusjohtaja Seppälä totesi, että hänen olisi pitänyt vahvistaa siirto, kun siitä jo uutisoitiin. Epäonnistuneesta viestinnällisestä valmistautumisesta tai kriisiviestinnän hallinnasta ei mainittu sanaakaan.

Särkänniemen hallitus päätti ylimääräisessä kokouksessaan 30.8.2016 panostaa viestintään entistä paremmin esimerkiksi kertomalla delfiineiden kuulumisia sosiaalisen median välityksellä. Maaliskuun loppuun (26.3.2017) mennessä Särkänniemi oli julkaissut 14 päivytystä delfiineihin liittyen sekä ottanut osaa useisiin viestiketjuihin, joissa on esitetty kysymyksiä delfiineihin liittyen Särkänniemen Facebook-sivulla.

Jossain vaiheessa Särkänniemen johto päätti kuitenkin katkaista avoimen vuoropuhelun asiaan liittyen. Tätä tutkimusta varten yritettiin haastatella Särkänniemen viestintäjohtaja Tiina Mörttistä, mutta yhtiön aikaisemmin tekemän päätöksen mukaisesti mihinkään delfiinien siirtoon liittyviin kysymyksiin ei vastattu. Kieltäytyminen pikemminkin ruokkii mielenkiintoa. Maineen palauttamisen tai parantamisen kannalta Särkänniemen kannattaisi jatkossakin vastata kysymyksiin nöyrästi ja rehellisesti.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen**

Tutkimuksen sisäistä validiteettia voidaan arvioida analysoimalla, että oliko delfiinien siirrosta aiheutunut julkinen kohu ylipäättään riippuvainen Särkänniemen viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Samalla voidaan arvioida olisiko onnistuneella kriisiviestinnällä voitu vaikuttaa Särkänniemen julkikuvaan siirron yhteydessä.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että delfiinien siirrosta aiheutunut julkinen kohu johtui pääosin Särkänniemen epäonnistuneesta viestinnästä. Nykyisen kaltaisessa yhteiskunnassa, jossa perinteinen sekä sosiaalinen media toimivat 24 tuntia vuorokaudessa, ei pidä olettaa voivansa toimia salaa. Särkänniemi on julkinen toimija, jonka toiminnan eettisyyttä tarkastellaan yksityistä yritystä herkemmin. Särkänniemen kaltaiselle toimijalle maine on erittäin tärkeä myös liiketoiminnan näkökulmasta. Näin ollen Särkänniemen tulisi suhtautua kaikkiin mainetta mahdollisesti horjuttaviin asioihin vakavasti.

Kohu olisi todennäköisesti noussut joka tapauksessa, mutta sen kesto ja laajuutta olisi voinut heikentää onnistunut viestintä. Mikäli Särkänniemi olisi alun perinkin varautunut siirto-operaatioon myös viestinnällisenä operaationa ei kriisiviestintää olisi todennäköisesti tarvittu. Särkänniemi kuitenkin aliarvioi viestinnän tarpeen, olisi vähimmäisvaatimus ollut, että yhtiö olisi käynnistänyt organisaatiossa kriisiviestinnän heti lauantaina 27.8.2016 en-

ne kuin Aamulehti ehti julkaisemaan ensimmäistä juttuaan. Tällöin Särkänniemi olisi voinut vaikuttaa uutisoinnin sävyyn, keston ja laajuuteen.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan arvioida siitä näkökulmasta, että ovatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset yleistettävissä. Särkänniemi on poikkeuksellinen organisaatio ja delfiinien siirto likimain ainutkertainen tapahtuma Suomessa. Tästä huolimatta kriisiviestintää koskevat johtopäätökset ovat monelta osin yleistettävissä koskemaan muitakin organisaatioita.

Tutkimuksen aineistovaliditeetti kertoo siitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Tässä tutkimuksessa media-aineistoa analysoidaan kriisiviestintää koskevan teoreettisen kehikon kautta, joka on kerätty alan tietokirjallisuudesta.

Tutkimus toteutettiin analysoimalla kolmen median delfiinien siirtoon liittyntä uutisointia ja peilaamalla Särkänniemen toimintaa kriisiviestinnän periaatteita vasten. Tutkimuksessa käytetyt mediat olivat haastatelleet kolmea kriisiviestinnän asiantuntijaa melko ohuesti, joten tutkimuksen analyysin vahvistamiseksi haastateltiin vielä neljättä kriisiviestinnän asiantuntijaa.

Aineiston hallittavuuden vuoksi tämän tutkimuksen media-aineisto koostuu vain journalistien periaatteiden mukaan tuotetuista sisällöistä. Media-aineisto olisi kasvanut todella laajaksi, mikäli mukaan olisi laskettu myös esimerkiksi lukijoiden mielipidekirjoitukset, lehtien tekstiviestipalstat tai sosiaalinen media.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa esitetään, että Särkänniemi epäonnistui delfiinien siirtoa koskevassa kriisiviestinnässä elokuussa 2016. Tämän johtopäätöksen kannalta aivan keskeinen kysymys olisi arvioida, että minkälaista haittaa, jos lainkaan, viestinnän epäonnistumisella on ollut Särkänniemelle. Tästä näkökulmasta tutkimusta olisi hyödyllistä laventaa esimerkiksi toteuttamalla kyselytutkimus, jossa selvitetään kohun vaikutus suomalaisten suhtautumiseen suhteessa Särkänniemeen. Jos suhtautuminen muuttui kohun seurauksena kielteisemmäksi, voitaisiin osoittaa, että viestinnän epäonnistumisesta on aiheutunut myös aineellista vahinkoa. Tähän suuntaan antaa viitteitä esimerkiksi se, että osa artisteista peruutti osallistumisensa Särkänniemen kauden päättäjäisiin. Vastaavasti olisi hyödyllistä selvittää, että minkälaisia vaikutuksia kohulla on Särkänniemen liiketoimintaan, jos lainkaan. Delfiinit siirrettiin huvipuistokauden lopussa ja tätä opinnäytetyötä tehdessä uusi huvipuistokausi ei ollut vielä alkanut. Olisi kuitenkin vaikea eristää juuri delfiinien siirtoon

liittyvän kohun vaikutus muista, todennäköisesti paljon suuremmista kävijämääriin vaikuttavista tekijöistä, kuten Särkänniemen markkinointiponnistuksista, säätilojen vaikutuksesta, yleisen taloudellisen tilanteen muuttumisesta ja niin edelleen.

Tutkimuksen validiteetin vahvistamiseksi olisi hyödyllistä laajentaa sekä tutkimuksen aineistopohjaa sekä teoreettista viitekehystä, jonka perusteella aineistoa analysoidaan.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu perinteisen median uutisoinnin ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalle. Särkänniemen viestinnän onnistumisen arvioimiseksi aineistoa olisi hyödyllistä laajentaa kattamaan myös muu kuin toimituksellinen mediasisältö. Delfiinien siirtämistä koskeva kohu sai huomattavasti kantovoimaa sosiaalisen median kautta. Tutkimusaineistoa olisi tästä näkökulmasta perusteltua laajentaa kattamaan esimerkiksi kirjoittelu sosiaalisessa mediassa. Aineiston laajentaminen edellyttäisi kuitenkin tähän tarkoitukseen sopivia analyysityökaluja, sillä tuhansien yksittäisten kirjoitusten analysoiminen ei tutkimuksen näkökulmasta ole mielekästä.

Tutkimuksen validiteettia lisäisi myös se, jos tutkimuksessa laajennettaisiin kriisiviestintää koskevaa teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa aineistoa analysoidaan vakiintuneiden kriisiviestinnän periaatteiden kautta. Teoreettisen viitekehysten laajentaminen ajantasaiseen viestintää koskevaan akateemiseen tutkimukseen vahvistaisi tutkimuksen johtopäätösten uskottavuutta. Toisaalta tutkimuksessa käytetyt lähteet ja kriisiviestinnän teokset ovat laajasti kriisiviestinnän tutkimuksessa käytettyjä lähteitä ja pohjautuvat viestinnän alan tieteelliseen tutkimukseen.

Kriisiviestinnän tutkimuksen näkökulmasta keskeinen aihe jatkotutkimukselle olisi selvittää, että miltä osin tapaukseen liittyvät kriisiviestintää koskevat suositukset ovat yleistettävissä koskemaan laajemmin yleishyödyllisten yhteisöjen tai organisaatioiden kriisiviestintää.

## Lähteet

Aamulehti 27.6.2016. Viranomaisen vahvistaa: Särkänniemelle on jo myönnetty lupa delfiinien siirtämiseen. Luettavissa: <http://www.aamulehti.fi/kotimaa/viranomainen-vahvistaa-sarkanniemelle-on-jo-myonnetty-lupa-delfiinien-siirtamiseen-23751949/> Luettu 7.3.2017

Cocomms 2017. Kriisiviestintä. Luettavissa: [http://cocomms.com/portfolio\\_page/kriisi-tulee-oletko-harjoitellut/](http://cocomms.com/portfolio_page/kriisi-tulee-oletko-harjoitellut/) Luettu 21.3.2017

Ellun Kanat 2017. Kriisiviestintä. Luettavissa: <http://ellunkanat.fi/palvelut/> Luettu 21.3.2017

Eläinpolitiikka 2017. Animalia: Särkänniemen delfinaario suljettava. Luettavissa: <http://elainpolitiikka.fi/animalia-sarkanniemen-delfinaario-suljettava/> Luettu 14.3.2017

Eläinsuojelulaki 247/1996 Viitattu 6.3.2017  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960247>

Forsberg, T. & Pursiainen, C. 2003 Suomalainen kriisipäätöksenteko, Gaudeamus

Hill & Knowlton. Kriisiviestintä. Luettavissa: <http://www.hkstrategies.com/global/en/our-expertise/> Luettu 21.3.2017

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

Huhtanen, Ann-Mari 2015. 30: Veden vangit, Long Play

Ilta-Sanomat 15.9.2014. Vihreiden esitys kaatui murskaäänin - delfinaario jatkaa Tampe-reella. Luettavissa: <http://www.is.fi/matkat/art-2000000807922.html?nomobile=2> Luettu 22.4.2017

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit ja katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas, Otavan Kirjapaino Oy

Kauppalehti 28.6.2016. VW:n päästöhuijauksen korvauksista 15 miljardin dollarin sopu. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vwn-paastohuijauksen-korvauksista-15-miljardin-dollarin-sopu/TY8KYRGS> Luettu 10.3

Laki Yleisradio Oy:stä 22.12.1993/1380

Mainonta ja markkinointi 2.12.2016. Oikaisu: Miltton Group on lähes kolme kertaa suurempi kuin Pohjoisranta. Luettavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/oikaisu-miltton-group-on-lahes-kolme-kertaa-suurempi-kuin-pohjoisranta-6604546> Luettu 29.4.2017

Miltton 2017. Kriisiviestintä. Luettavissa: <http://www.miltton.fi/fi/tyo/kriisiviestinta/> Luettu 21.3.2017

Pohjoisranta Burson-Marsteller 2017. Kriisiviestintä. Luettavissa: <http://www.burson-marsteller.fi/palvelumme/kriisinhallinta/> Luettu 21.3.2017

Seppänen, J & Väliverronen, E. 2013. Mediatyhteiskunta, Vastapaino

Särkänniemi 2017 1. Kysymyksiä ja vastauksia delfiinien siirrosta. Luettavissa: <http://www.sarkanniemi.fi/sarkanniemi/elamyskohteet/delfinaario/> Luettu 5.3.2017

Särkänniemi 2017 2. Särkänniemi yrityksenä. Luettavissa: <http://www.sarkanniemi.fi/sarkanniemi-yrityksena/> Luettu 4.3.2017.

Särkänniemi 26.1.2017. Suru-uutinen Kreikasta: Delfi-delfiini on menehtynyt. Luettavissa: <http://meltwater.pressify.io/publication/588a3c9bd1243104001bc59e/5695ed4eb76cca0c00996b78?> Luettu 21.3.2017

Särkänniemi 28.8.2016. Särkänniemen delfiinit on siirretty Kreikkaan Attica Park -delfinaarioon. Luettavissa: <http://meltwater.pressify.io/publication/57c286bd5359d90300fa5f43/5695ed4eb76cca0c00996b78?> Luettu 19.2.2017

Tilastokeskus 2017. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/70210.html> Luettu 29.4.2017

Toimiala Online 2017. Luettavissa: [http://www.testi.toimialaonline.fi/graph/Graphserver.aspx?ifile=..%2Fquicktables%2Fktm%2F02\\_toimialaraporttien\\_kuvakanta%2F097\\_tyonvalitystoiminta%2F180\\_tuotannon\\_volyymi\\_liike-elamanpalvelut\\_suomi\\_all&x=145&y=108](http://www.testi.toimialaonline.fi/graph/Graphserver.aspx?ifile=..%2Fquicktables%2Fktm%2F02_toimialaraporttien_kuvakanta%2F097_tyonvalitystoiminta%2F180_tuotannon_volyymi_liike-elamanpalvelut_suomi_all&x=145&y=108) Luettu 29.4.2017

Yle 18.4.2017. United Airlines: Ketään ei eroteta retuuttamisjupakan takia. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9570689> Luettu 18.4.2017



Yle 29.5.2014, Delfinaariot siirtymässä historiaan – yhdysvaltalainen akvaario näyttää mallia Särkänniemelle. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-7246200> Luettu 22.4.2017

Åberg, L. 2000, Viestinnän johtaminen, Otavan Kirjapaino Oy.

## **Liite 1: Tutkimuksen media-aineisto**

Aamulehti 28.8.2016 1. Särkänniemi yritti siirtää delfiinit yön pimeydessä

Aamulehti 28.8.2016 2. Video: Kysyimme Sofia Vikmanilta Särkänniemen epäonnistuneesta tiedotuksesta

Aamulehti 29.8.2016 3. Delfiinien siirto Kreikkaan, Särkänniemi selitti vihdoin salailuaan

Aamulehti 29.8.2016 4. Delfiinien siirto Kreikkaan, Näinkö asioita hoidetaan Tampereella vuonna 2016?

Aamulehti 29.8.2016 5. Delfiinien siirto Kreikkaan, Delfiinit vietiin Tampereelta yön pimeinä tunteina

Aamulehti 29.8.2016 6. Uusi elämä alkaa Kreikassa (etusivu). Delfiinien siirto Kreikkaan, Kreikassa delfiineitä uhkaa ero toisistaan

Aamulehti 29.8.2016 7. Delfiinien siirto Kreikkaan, "Onhan tämä nyt ihan pimeää"

Aamulehti 29.8.2016 8. Delfiinien siirto Kreikkaan, Mikä on oma vastuusi, Sofia Vikman?

Aamulehti 29.8.2016 9. Delfiinien siirto Kreikkaan, Veteraanihoitaja on haikea mutta iloinen

Aamulehti 30.8.2016 10. Särkänniemen delfiinit, Kummola: Särkänniemen johtaja ja hallitus nauttivat luottamusta

Aamulehti 30.8.2016 11. Särkänniemen delfiinit, Hallituksen Axén tyrmää selvityspyynnön

Aamulehti 30.8.2016 12. Särkänniemen delfiinit, Delfiinit saapuivat 31 vuotta sitten

Aamulehti 30.8.2016 13. Särkänniemen delfiinit, Siirtopaikasta määräys jo kesäkuussa

Aamulehti 30.8.2016 14. Särkänniemen delfiinit, Hei hei, terveisiä Tampereelle (etusivu). Särkänniemen delfiinit, Tähän asti kaikki on hyvin

Aamulehti 31.8.2016 15. SuperPark kattaisi delfinaarion altaat

Aamulehti 31.8.2016 16. Toimitusjohtaja: "Olisi pitänyt tulla ja kertoa"

Aamulehti 31.8.2016 17. Poliittiset eläimet

Aamulehti 31.8.2016 18. Sopulit delfiinijahdissa

Aamulehti 31.8.2016 19. "Olen vilpittömästi pahoillani" (etusivu)

Aamulehti 31.8.2016 20. Salailu paisutti delfiineistä yhtä luetun uutisen kuin eduskunta-vaalit

Aamulehti 1.9.2016 21. Päätäjäsissä esiintyjäkato (etusivu). Delfiinikohu karkotti huippu-artistit

Aamulehti 1.9.2016 22. "Sheikki" tahtoi ostaa delfiinit"

Aamulehti 2.9.2016 23. Oppia tarjolla Tampereella

Aamulehti 3.9.2016 24. Aivovientiä Särkänniemestä

Aamulehti 3.9.2016 25. Vihreät kieltäisi merinisäkkäiden pidon lailla

Aamulehti 4.9.2016 26. Operaatio delfiini

Aamulehti 4.9.2016 27. Kun lopulta katsoo peiliin

Aamulehti 4.9.2016 28. Delfiinien lähtö: näin syntyi suuri uutiskohu (etusivu). Hyvästi delfiinit!

Aamulehti 4.9.2016 29. Myrsky ja mylväys

Aamulehti 4.9.2016 30. "Ihan sama paikka tämä yhä on"

Aamulehti 4.9.2016 31. Tampere, ota tukiopetusta Ruotsista

Aamulehti 7.9.2016 32. Särkänniemen delfiinit yhteen muiden kanssa

Aamulehti 8.9.2016 33. Delfiinit samaan laumaan (etusivu). Delfistä paljastui Kreikassa rento auringonpalvoja

Helsingin Sanomat 27.8.2016 1. Kolme vuosikymmentä toiminut delfinaario on tyhjentynyt – Särkänniemen delfiinit ovat nyt Kreikassa.

Helsingin Sanomat 28.8.2016 2. Tällainen on eläinjärjestöjen arvosteleva Attica, jonne Särkänniemen delfiinit päätyvät – viime vuonna eläinpuistolla rahavaikeuksia ruokkia eläimiä

Helsingin Sanomat 27.8.2016 3. Ensimmäiset delfiinit siirrettiin Tampereelle Floridasta vuonna 1985, kaksi niistä on yhä elossa – katso kuvakooste delfinaarion vuosista

Helsingin Sanomat 28.8.2016 4. Delfiinit matkustivat Kreikkaan mittatilaustyönä teetetyissä laatikoissa – Särkänniemen kouluttaja kertoo, miten delfiinien siirto eteni

Helsingin Sanomat 28.8.2016 5. ”Miten kukaan voi hoitaa asian noin huonosti?” – maine-asiantuntijat lyttäävät Särkänniemen delfiinien ”salasiirron”

Helsingin Sanomat 28.8.2016 6. Kreikkalainen eläinpuisto Attica vastaa kritiikkiin delfiinien huonoista oloista: Naurettavia syytöksiä, kaikki on kunnossa

Helsingin Sanomat 28.8.2016 7. Särkänniemen toimitusjohtaja puolustaa delfiinien oloja kreikkalaisessa eläinpuistossa

Helsingin Sanomat 28.8.2016 8. Tampereen pormestari haluaa Särkänniemeltä ”täydellisen selvityksen” delfiinien siirrosta

Helsingin Sanomat 28.8.2016 9. Delfiinit lähtivät Särkänniemestä

Helsingin Sanomat 29.8.2016 10. Kaikki alkoi viidestä floridalaisesta

Helsingin Sanomat 29.8.2016 11. Suomen viimeisten delfiinien siirrosta seuraa jälkipyykki

Helsingin Sanomat 29.8.2016 12. Delfiinit muuttivat Kreikan auringon alle

Helsingin Sanomat 29.8.2016 13. Tuore video Kreikasta: Särkänniemen delfiinit totuttelevat uusiin altaisiin

Helsingin Sanomat 29.8.2016 14. Tällainen on Särkänniemen delfiinien uusi koti Kreikassa

Helsingin Sanomat 29.8.2016 15. "Kyllä meitä jännitti" – delfiinikouluttajat iloitsevat onnistuneesta siirrosta

Helsingin Sanomat 29.8.2016 16. Katso HS:n uutislähetys ja sää

Helsingin Sanomat 30.8.2016 17. Särkänniemen hallitus yksimielisenä: Delfiinioperaation tiedotus ei onnistunut – "Opittiin, ja otetaan opiksi"

Helsingin Sanomat 30.8.2016 18. HS Kreikassa: "kaikki on mennyt yli odotusten, sanoo delfiinit uuteen kotiin saattanut suomalaislääkäri

Helsingin Sanomat 31.8.2016 19. Delfiineistä leviää suru, vaikka vanhustenhoito on retuperällä ja lapset näkevät nälkää – mitä siitä pitäisi ajatella?

Helsingin Sanomat 31.8.2016 20. Delfiinien siirto Kreikkaan oli vaihtoehtoista paras

Helsingin Sanomat 31.8.2016 21. "Jos delfiinit olisi lopetettu, en suostuisi esiintymään" – Jonne Aaron esiintyy, vaikka Lauri Tähti, Erin ja Happoradio peruivat keikkansa Särkänniemessä

Helsingin Sanomat 31.8.2016 22. "Mitä yhteistä on Kelan pääjohtajalla ja delfiineillä?"

Helsingin Sanomat 1.9.2016 23. Suosikkinitimet peruivat esiintymisensä Särkänniemen päättäjäisissä – kymmenet artistit ovat tarjoutuneet tilalle

Helsingin Sanomat 2.9.2016 24. Särkänniemi julkisti uudet esiintyjät päättäjäisiinsä – mukana Olli Lindholm, Aikakone ja pokémoneista laulava yhtye

Helsingin Sanomat 2.9.2016 25. Delfiinit muuttivat Kreikan auringon alle

Helsingin Sanomat 3.9.2016 26. Delfiinien tapaus ei ole Tampereen ainoa eläinkohti: Tam-leijona kuoli pienessä kuljetuslaatikossa, apinoiden lopetus sai työntekijät voimaan pahoin

Helsingin Sanomat 9.9.2016 27. Särkänniemen delfinaario muuttuu nopeasti skeittipuis-  
toksi – vaihtokuvat näyttävät muutoksen

Yle 27.8.2016 1. Särkänniemen delfiinit siirrettiin - Yle seurasi hetki hetkeltä

Yle 28.8.2016 2. Näin delfiinit tulivat Suomeen – video

Yle 28.8.2016 3. Särkänniemen delfiinit lähtivät Suomesta – katso videolta miten lastaus  
tapahtui

Yle 28.8.2016 4. Delfiinit perillä Kreikassa – suomalaiset kouluttajat mukana

Yle 28.8.2016 5. Särkänniemen delfiinit lennätettiin salassa Kreikkaan – toimitusjohtaja:  
"Haluttiin turvata työrauha"

Yle 28.8.2016 6. Särkänniemen toimitusjohtaja kreikkalaiseläintarhan arvostelusta: "Ei  
pidä paikkaansa"

Yle 28.8.2016 7. Kouluttaja: Altaaseen päässeet delfiinit ovat syöneet, mikä on hyvä asia

Yle 28.8.2016 8. Tällaiseen eläintarhaan Särkänniemen delfiinit päätyivät

Yle 28.8.2016 9. Kreikkalaisen eläinpuiston johto tyrmää arvostelun: "Delfiinit näkevät  
auringon, olosuhteet kunnossa"

Yle 28.8.2016 10. Animalia delfiinien siirrosta: "Kyse ei ole kauppatavarasta, jota voi rah-  
data yön pimeydessä"

Yle 28.8.2016 11. Särkänniemen hallitus ylimääräiseen kokoukseen – tiedotuslinja selvite-  
tään

Yle 28.8.2016 12. Poliisi delfiinien siirrosta: Särkänniemi päätti tiedotuslinjasta itse

Yle 28.8.2016 13. Kriisiviestinnän asiantuntija Särkänniemen tiedotuslinjasta: Salailu pa-  
hin virhe

Yle 29.8.2016 14. Video: Tässä leikkivät Tampereen delfiinit uudessa altaassaan

Yle 29.8.2016 15. Yle Ateenassa: Delfiinien ensimmäinen vuorokausi Kreikassa – leikkisiä ja iloisia

Yle 29.8.2016 16. Tampereen kaupunki rukkaa viestintäohjeistustaan delfiinien siirtojupan seurauksena

Yle 29.8.2016 17. Etusivu kysyy: Välitkö Särkänniemen delfiinien kohtalosta?

Yle 29.8.2016 18. Särkänniemen toimitusjohtaja: Delfiinien sopeutuminen uuteen ympäristöön kestää kuukausia

Yle 29.8.2016 19. Särkänniemen pitkäaikaisin delfiinikouluttaja: "Päällimmäisenä on kiitollisuus"

Yle 29.8.2016 20. Näkökulma: Onhan uutinen, kun delfiinit lentävät?

Yle 30.8.2016 21. Sananen - eläimistä ja ihmisistä

Yle 30.8.2016 22. Särkänniemen hallitus antoi toimitusjohtajalle synninpäästön

Yle 31.8.2016 23. Artistit hylkäsivät Särkänniemen delfiinikohun vuoksi

Yle 31.8.2016 24. Lähes kaikki artistit peruivat Särkänniemi-keikkansa: "En oivalla, miten tämä liittyy hienosti suoritettuun delfiinioperaatioon"

Yle 2.9.2016 25. Särkänniemi löysi uudet esiintyjät päättäjäisiinsä

Yle 2.9.2016 26. Särkänniemen päättäjäisten uudet esiintyjät selvillä

Yle 4.9.2016 27. Delfiinit selvisivät hengissä, vapaakauppasopimus ehkä ei – Tässä pikakertaus viikon ulkomaan uutisista

Yle 7.9.2016 28. Delfiinilaumat yhdistettiin Kreikassa – Särkänniemen Veera asettui johon

Yle 7.9.2016 29. Sanna Ukkola: Kotiemme karvaiset orjat

## Liite 2: Haastattelurunko Mörttinen

Miten Särkänniemi oli viestinnän osalta valmistautunut mahdollisiin kriiseihin?

Oliko Särkänniemellä olemassa olevaa kriisiviestintäohjeistusta? Jos oli, miten sitä toimeenpantiin tai harjoiteltiin?

Millä tavalla viestintä funktiona oli mukana siirron suunnittelussa? Jos ei ollut mukana, niin miksi? Jos oli, niin millä perusteilla viestintä näki valitun viestintälinjan toimivana?

Kuka Särkänniemessä vastaa kriisiviestinnästä ja sen koordinoimisesta kriisissä?

Yllättikö delfiinien siirrosta aiheutunut kohu ja julkisuus Särkänniemen?

Ymmärtäen turvallisuusriskit ja niiden takia salattu eksakti siirron ajankohta, niin miksi Särkänniemi päätti olla kokonaan tiedottamatta asiasta, vaikka pystyi olettamaan, että asia kiinnostaisi ihmisiä?

Miksi Särkänniemi antoi juttujen levitä mediassa ilman yhtiön kommentteja lauantaista alkaen?

Miten Särkänniemi ajatteli, että delfiinien siirto tulee tapahtumaan? Ajatteliko Särkänniemi, ettei kukaan huomaa delfiinien siirtoa?

Miten Särkänniemi on muuttanut toimintaansa delfiinikohun jälkeen erityisesti viestintään liittyen?

Mikä on Särkänniemen kokonaisarvio tapahtuneesta - mikä meni pieleen ja missä onnistuttiin?



### **Liite 3: Haastattelurunko Mustonen**

Yleisesti kriisiviestinnästä:

Mitä kriisiviestintä on?

Onko kriisiviestinnän merkitys kasvanut? Jos on, miksi se on kasvanut?

Miten yritykset keskimäärin valmistautuvat kriiseihin?

Onko yrityksillä olemassa olevaa kriisiviestintäohjeistusta? Onko sitä harjoiteltu?

Kuka yrityksissä yleensä koordinoi kriisiviestintätilanteita? Kenen pitäisi vastata?

Mihin yritykset hakevat apua kriisiviestinnän koulutuksilla ja konsultoinnilla?

Mitkä ovat sinun mielestäsi kriisiviestinnän kolme-5 tärkeintä ohjetta? Miten toimia kriisitilanteessa?

Särkänniemen tapahtumat:

Valtuustoaloite 2014 ja delfinaarion lakkauttaminen lokakuussa 2015

Lupaus Aamulehdelle kertoa delfiinien jatkosta heti, kun tiedotettavaa olisi

Kesäkuussa 2016 epäilyt Kreikan Attica Parkia kohtaan, toimitusjohtaja Seppälä ei vahvistata

Perjantaina 26.8.2016 Aamulehti tiedustelee ensimmäisen kerran, että siirretäänkö delfiinit kyseisenä viikonloppuna, ei vastausta

Lauantaina Aamulehden ensimmäinen juttu klo 14, joukko ihmisiä kokoontuneena delfinaarion eteen, peitetään tapahtumia pressuilla, delfiinejä siirretään, ei vielä kukaan vahvistusta

Delfiinit ajetaan lentokentälle, ihmiset seuraavat, kone nousee ilmaan lauantain ja sunnuntain välisenä yönä noin klo 05.00

Särkänniemi ja toimitusjohtaja Seppälä kertovat julkisuuteen, että delfiinit on nyt siirretty Kreikkaan

Kysymykset:

Olisiko kohu voitu välttää?

Missä tapahtuivat mielestäsi suurimmat virheet siirto-operaation viestinnässä?

Miten viestintä olisi pitänyt hoitaa ennen siirto-operaatiota ja siirto-operaatio-iltana?

Miksi luulet, että Särkänniemi päätyi valittuun viestintätapaan?

Miten viestintälinja on mielestäsi vaikuttanut Särkänniemen maineeseen? Tuleeko se vaikuttamaan?

Mitä opittavaa Särkänniemellä on tapahtuneesta jatkoa varten?

Särkänniemi ei suostu enää antamaan kommentteja delfiinien siirtoon liittyen, onko se mielestäsi oikea linja?