

Kriisiviestinnän toteutus suuryrityksen tuotantoyksikössä



Jääskeläinen, Juhana

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kriisiviestinnän toteutus suuryrityksen tuotantoyksikössä

Juhana Jääskeläinen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Juhana Jääskeläinen

Kriisiviestinnän toteutus suuryrityksen tuotantoyksikössä

Vuosi 2010 Sivumäärä 48

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää suuryrityksen suurelle tuotantoyksikölle kriisiviestintäohjeistus käytännötilanteisiin. Opinnäytetyö on tehty suuren teollisuuslaitoksen tarpeisiin onnettomuus- ja muita poikkeustilanteita varten. Kriisinhallinta on organisaatioiden suunniteltua toimintaa poikkeustilanteiden varalle. Kriisiviestintä on osa kriisinhallintaa. Kriisinhallintaa ja kriisiviestintätoimia aiheuttavia kriisejä ovat mm. onnettomuudet, väkivaltaan perustuvat kriisit, talouskriisit, toimialakriisit sekä julkisuus-kriisit. Kriisinhallinta vaatii ennakointia kaikkiin näihin mahdollisiin kriiseihin.

Opinnäytetyössä on kehitetty toiminnallisin menetelmin kohdeyrityksen tuotantoyksikön kriisiviestintäjärjestelmää - sekä kanavia. Työssä on tutkittu alan kirjallisuudesta teoriaa kriisinhallinnalle ja kriisiviestinnälle. Teorian tueksi työssä on tehty haastatteluja, joiden tarkoituksena on ollut perehtyä siihen, miten muut organisaatiot toteuttavat kriisiviestintää ja saada toisilta yrityksiltä ideoita oman kriisiviestintämallin luomiseksi. Haastatteluissa on myös huomioitu eri tahoja, jotka kriisitilanteissa voivat kohdeyrityksen tuotantoyksikössä toimia kriisinhallinnassa. Tällaisia tahoja ovat mm. oma henkilökunta ja pelastusviranomaiset. Kirjallisuuslähteiden ja haastattelujen pohjalta on luotu kriisiviestintämalli, jota on tarkoitus käyttää kohdeyrityksessä toimintamallina käytännötilanteissa. Nämä käytännönohjeet löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

Opinnäytetyössä on kuvattu erilaisia kriisejä ja niiden aiheuttamia toimia kriisiviestinnän osalta. Kriisiviestintä ja kriisinhallinta määritelmänä on kohdeorganisaatiossa monelle uusi asia. Tämän vuoksi työssä on tehty erilaisia kriisiviestinnän perehdytysmalleja, joiden tarkoituksena on auttaa henkilöstöä selkeillä ohjeilla toimimaan kriisitilanteessa niin, että kriisinhallinta ja kriisiviestintä toteutuu sovitun mallin mukaisesti. Kriisinhallinnan johtohenkilöstölle luodaan omat ohjeet ja operatiivisessa pelastustoiminnassa mukana oleville henkilöille omat lyhyet ohjeet. Omille pelastustyönjohtajille tehdään kriisiviestintäkortti, josta heidän on helppo tarkistaa kriisiviestintään liittyvät toimenpiteet.

Opinnäytetyössä on kuvattu merkittävimmät kohdeyrityksen tuotantoyksikköä uhkaavat kriisit sekä kriisiviestinnän mallit, joilla kyseisiä kriisejä voidaan hallita. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen tuotantoyksikön kriisiviestintää niin, että samalla mallilla voidaan toteuttaa myös yrityksen muiden yksiköiden kriisiviestintää. Kriisiviestintäohje tulee osaksi laajempaa kriisinhallintakansiota. Kansioon kerätään kriisinhallintaan liittyvä aineisto. Kriisinhallintakansio on kriisitilanteissa apuväline, josta voidaan tarkistaa esimerkiksi yhteystietoja. Opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa onnettomuuksien aiheuttamiin kriiseihin ja niihin liittyvään kriisiviestintään. Työssä on myös mainittu muita kriisejä ja niiden vaikutuksia.

Asiasanat kriisit, kriisinhallinta, kriisiviestintä

Juhana Jääskeläinen

Execution of crisis communication in a production unit of a large-scale company

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2010 | Pages | 48 |
|------|------|-------|----|

The purpose of this thesis is to create a set of instructions for a large production unit, i.e. a steel plant, of a major corporation. These instructions cover crisis management and consultation in real situations. This thesis has been written for accidents and other exceptional situations in major manufacturing plant. By crisis management we mean planned activities of organizations in emergencies. Consultation in crisis is a part of crisis management. Crisis situations of this type are e.g. accidents, use of violence, and economic, sectoral and publicity problems. Crisis management requires a preparedness in all these possible situations.

A system of crisis consultation plus the needed channels have been developed by practical methods in the company in questions. Theories of crisis management and consultation have been tested, based on published literature. To test these theories, interviews have been organized, to find out, how other organizations and companies act in similar situations. Attention has been paid to relevant actors within and outside the company in question. Such actors are e.g. the personnel of the company and public authorities. A special consultation model has been created, based on literature and interviews, for practical situations. Different types of crisis have been described in the thesis as well as the challenges they pose. For many, the crisis management is something new. Therefore, various learning models are presented, the aim of which is to help the personnel to act optimally in crisis. Particular instructions are created for crisis managers as well as those who participate in rescue operations. Crisis managers are given a special communication card which will facilitate their operations in practice.

The most important risks and menaces are depicted in the thesis together with the models to manage these crises. These instructions will be a part of a wider set crisis management handbook. There is a special focus on crises caused by accidents. Other types of crises are also mentioned.

Key Words crisis, crisis management, crisis communication

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön rakenne | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyöprojektin tausta..... | 8 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rajaus..... | 8 |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmät | 8 |
| 1.4.1 | Kirjallisuuslähteet ja lähdekritiikki | 9 |
| 1.4.2 | Haastattelut | 9 |
| 1.5 | Aineiston saatavuus ja tiedonhaku | 9 |
| 2 | Outokumpu | 10 |
| 2.1 | Outokumpu Tornio Works | 10 |
| 2.2 | Kromimalmista ruostumattomaksi teräkseksi | 10 |
| 3 | Viestintä | 11 |
| 3.1 | Yritysten viestintä | 12 |
| 3.2 | Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä | 12 |
| 4 | Kriisit | 12 |
| 4.1 | Kriisin eteneminen | 13 |
| 4.2 | Kriisit yritystoiminnassa..... | 13 |
| 4.3 | Kriisien hoitaminen suomalaisyrityksissä..... | 14 |
| 4.4 | Julkiset kriisit..... | 15 |
| 4.5 | Varautuminen kriisitilanteisiin..... | 15 |
| 4.6 | Kriisinhallintaorganisaatio ja johtaminen kriisitilanteessa | 15 |
| 4.7 | Henkilöiden tavoitettavuus kriisinhallinnassa | 16 |
| 4.8 | Media kriisitilanteissa | 16 |
| 4.9 | Kriisin jälkihoito | 17 |
| 5 | Viestintä kriisitilanteissa | 17 |
| 5.1 | Kriisiviestinnän vaiheet | 18 |
| 5.1.1 | Ennakointi ja valmistautuminen kriisiviestintään | 18 |
| 5.1.2 | Toiminta kriisiviestintätilanteissa | 19 |
| 5.1.3 | Kriisiviestinnän jälkihoito..... | 20 |
| 5.2 | Viranomaisten tiedotusvastuu | 20 |
| 5.3 | Puhelinkeskukset ja sihteerit | 20 |
| 5.4 | Kriisiviestinnän toteutus tietoverkkojen avulla..... | 21 |
| 5.5 | Kriisiviestintä haastatelluissa yrityksissä..... | 21 |
| 6 | Kriisinhallinta ja kriisiviestintäohjeistuksen toteutus kohdeyrityksessä | 22 |
| 6.1 | Kriisinhallinta kohdeyrityksessä | 22 |
| 6.1.1 | Ennen kriisiä..... | 23 |
| 6.1.2 | Kriisin aikana..... | 23 |
| 6.1.3 | Kriisin jälkeen..... | 23 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2 | Kriisiviestintä kohdeyrityksessä..... | 24 |
| 6.2.1 | Kriisiviestintä käytännössä - lähtötilanne | 24 |
| 6.2.2 | Kriisiviestintä käytännössä - nykytila | 24 |
| 6.3 | Kriisiviestintä kohdeyrityksessä - tavoitetila | 25 |
| 6.4 | Kriisiviestintäkanavat kohdeyrityksessä | 25 |
| 6.5 | Kriisiviestintäorganisaatio kohdeyrityksessä | 26 |
| 6.5.1 | Group Gold - Konsernin kriisinhallintaryhmä | 26 |
| 6.5.2 | Group Silver - Paikallinen kriisinhallintaryhmä | 26 |
| 6.5.3 | Group Bronze - Paikallinen kriisinhallintaryhmä..... | 27 |
| 6.6 | Kriisiviestintä yhteistyössä viranomaisten kanssa | 27 |
| 6.7 | Kriisinhallinta- ja kriisiviestintäharjoitukset | 29 |
| 6.8 | Parhaiden toimintamallien vieminen muihin tuotantoyksiköihin | 29 |
| 7 | Johtopäätökset | 29 |
| 8 | Opinnäytetyön arviointi | 30 |
| | Kuvaluettelo | 34 |
| | Liitteet..... | 35 |

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Outokumpu Oyj:n kriisiviestinnän toimintamalleja ja kriisiviestintäkanavia. Pääasiassa työ on luotu Outokumpu Tornio Works -liiketoimintayksikön työvälineeksi ja perehdytysmateriaaliksi kriisiviestintään ja kriisinhallintaan. Kriisiviestinnän päälinjat, joita tuotantoyksiköt toteuttavat käytännössä, tulevat Outokumpu-konsernista.

Työssä tutkitaan alan kirjallisuudesta kriisiviestinnän toteuttamisesta, sekä tutustutaan haastattelujen kautta siihen, miten muissa yrityksissä toimitaan kriisitilanteissa ja niiden tiedottamisessa. Kriisiviestintä on noussut merkittäväksi osaksi yritysten toimintaa 2000-luvun alun aikana. Yleinen ongelma yrityksissä on, ettei yrityksillä ole suunnitelmia tai harjoiteltuja toimintamalleja erilaisten kriisien varalle. Kriisitilanteissa toimiminen vaatii yrityksen johdolta hyvää kriisinhallinnatakyä, viestinnän hallitsemista sekä johtamistaitoja.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää kriisiviestinnän toimintatapoja mahdollisimman helposti ja ymmärrettävästi toteutettavaksi käytännötilanteissa. Opinnäytetyön selvitystyö tulee käyttöön kaikkiin portaisiin aina työntekijöistä konsernin viestintään asti. Jokaiselle kriisiviestintään osallistuvalla henkilöllä luodaan käytännötilanteita varten oma toimintaohje, josta kunkin on helppo tarkistaa: ”Mitä minun tulee tehdä kriisiviestintätilanteessa?”. Työssä luodaan kriisiviestintäohjeeksi ns. ”kriisiviestintäkortti” viestintähenkilöstön ja kriisipaikalla toimivan henkilöstön avuksi. Kriisiviestintäkortista löytyy vastaukset useimpien kriisitilanteiden viestintään eri henkilöiden yhteystietoineen. Työn lopussa on esimerkkejä siitä, minkälaisia kriisejä tuotantoyksikössä voi tapahtua sekä niiden viestintäketjun kuvaus.

Tutkimalla muiden yritysten toimintamalleja sekä kirjallisuutta pyritään löytämään parhaat toimintatavat yrityksen omalle kriisiviestinnän toteutukselle. Opinnäytetyö julkaistaan kaikilta osin, jotta työstä olisi hyötyä muillekin organisaatioille, jotka miettivät oman kriisiviestinnän kehittämistä. Kriisiviestinnästä on olemassa lukuisia teoksia eri organisaatioihin ja tarkoituksiin. Tässä työssä on ideana tarkastella kriisejä, joita suuri teollisuusyritys voi kohdata tuotantoyksikössään. Erilaisilta havereilta, kuten tulipalot ja tapaturmat, ei täysin päästä eroon missään tilanteessa. Näihin kuitenkin voidaan varautua erilaisin suunnitelmin. Kriisinhallinta- ja viestintä on osa tätä varautumista. On oltava tiedossa se, mitä silloin tehdään, kun pahin iskee.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu viiteen osioon. Ensimmäisessä osiossa on kuvattu opinnäytetyöprosessia ja tiedonhankintamenetelmiä. Toisessa osiossa on kerrottu tutkimuksen

kohteena olevasta yrityksestä. Kolmas, neljäs ja viides osio käsittelevät viestintää, kriisejä, kriisinhallintaa, ja kriisiviestintää. Kuudennessa osiossa ja liitteissä on kuvattu esimerkkejä siitä, miten kriisiviestintä toteutetaan kohdeyrityksen tuotantolaitoksessa käytännötilanteissa.

1.2 Opinnäytetyöprojektin tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Outokumpu Tornion terästehtaan kriisiviestinnän toimintamalleja. Outokummun Tornion terästehtaan kriisiviestinnästä ei ole olemassa selkeästi kuvattua mallia. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Tornion terästehtaan kriisiviestinnän toteutus käytännötilanteissa niin, että samaa mallia käyttäen voidaan kriisiviestintä toteuttaa yrityksen muissakin tuotantoyksiköissä. Työssä on tarkasteltu olemassa olevia toimintamalleja. Näitä toimintamalleja on kehitetty konsernin linjaamien ohjeiden mukaiseksi. Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle ongelmista, joita erilaisissa viestintää vaativissa käytännötilanteissa oli ilmennyt Tornion terästehtaalla. Opinnäytetyö toteutetaan kevään 2010 aikana.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön alkuvaiheessa havaittiin, että kriisiviestinnän kenttä on todella laaja ja työtä täytyy rajoittaa koskemaan vain merkittävimpiä kriisejä. Työ rajattiin heti alkuvaiheessa koskemaan Tornion terästedasta ja sen kriisiviestinnän käytännön ohjeistusta. Kriisiviestinnästä on olemassa lukemattomia teoksia ja näiden pohjalta opinnäytetyöhön oli hyvä hakea teoriataustaa, sekä käytännön esimerkkejä kriisiviestintätapauksista.

Opinnäytetyössä käsitellään kriisejä, joilla on merkittäviä vaikutuksia ihmisiin, tuotantoon, ympäristöön tai tapaus, joka voi kiinnostaa mediaa. Työn tavoitteena on Tornio Worksin kriisiviestintää vaativien kriisien määrittely ja niissä toimiminen. Opinnäytetyössä on kuvattu, miten Tornion Worksin kriisiviestintää toteutetaan käytännössä. Tornio Worksin kriisiviestinnän käytäntöjen kuvaaminen ja vieminen muihin tuotantoyksiköihin - ja myyntiyhtiöihin on opinnäytetyön toinen keskeinen aihe.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Työn alkuvaiheessa on tarkoitus tutustua yleisesti kriisijohtamiseen, viestintään ja kriisiviestintään kirjallisuudesta, sekä sähköisistä lähteistä. Julkaistujen teosten ja materiaalien lisäksi työssä tehdään haastatteluja eri tahoille. Opinnäytetyön johtopäätökset saadaan pääasiassa aiemmista tutkimuksista ja haastattelujen avulla näitä tutkimusten tuloksia sovelletaan käytännönohjeeseen.

1.4.1 Kirjallisuuslähteet ja lähdekritiikki

Kirjallisuuslähteet ovat kriisinhallinnasta luotettavia, koska niiden kirjoittajat ovat tunnettuja viestintäalan asiantuntijoita ja tutkijoita, sekä viranomaisia. Useissa teoksissa käsitellään julkisuudessa olleita tapauksia erimerkkeinä, minkä vuoksi tapaukset aukeavat lukijoille paremmin. Kirjallisuuslähteitä on paljon saatavilla. Lisäksi internetistä löytyy lukuisia tutkimuksia eri kriisitapauksista, joissa on käsitelty sitä, miten kriisit hoidettiin. Tällaisia tutkimuksia ovat mm. Suomen kouluampumistapaukset, Nokian vesikriisi jne. Käytetyt lähteet ovat pääasiassa muutaman vuoden takaisia. Yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä työssä ei ole käytetty lainkaan. Lähteiden tuoreus on oleellista kriisiviestintään liittyvässä työssä, koska uusi sosiaalinen media on tullut nopeuttamaan tiedonvälitystä ja esimerkiksi 1990-luvulla ei vielä tällaiseen ollut varauduttu. (Hirsjärvi ym. 2009, 113 - 114.)

1.4.2 Haastattelut

Pelkistä kirjallisuuslähteistä ei saada parasta lopputulosta käytännön ohjeistukseen. Parhaan lopputuloksen löytämiseksi olisi hyvä saada tietoa siitä, miten muut yritykset hoitavat kriisiviestintää tuotantoyksiköissään. Paras keino tähän oli haastatteluiden tekeminen. Haastattelu on perusteltua, koska toisten yritysten kriisiviestinnän toteutus on etukäteen tuntematon alue. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 - 205.) Haastattelussa mahdollisesti epäselviä asioita ja vastauksia voi helposti selventää ja syventää keskustelun avulla. Lisäksi haastatteluissa saatiin keskustelemalla selvitettyä, mitä hyviä puolia tai mitä kehittämiskohteita toisen yrityksen toiminnassa voisi olla omiin kriisiviestintätapoihin nähden.

1.5 Aineiston saatavuus ja tiedonhaku

Kriisiviestinnän aineistoa on hyvin saatavilla. Erilaisia tutkimuksia aiheesta on tehty todella paljon. Aineistoa löytyy alan peruskirjallisuudesta lukuisiin erilaisiin selvityksiin ja ohjeisiin asti. Useat alan teokset ovat selvityksiä erilaisista kriiseistä ja niiden hoitamisesta. Selvityksissä on myös monenlaisia ratkaisumalleja ja kehitysehdotuksia kriisinhallintaan.

Elektronisten tiedonhakujen avulla aiheesta löytyi paljon teoksia. Pelkästään internetin Google hakupalvelusta löytyi vapaasanahauulla sanalla ”kriisiviestintä” lähes 33 000 hakutulosta. Näiden joukossa on useita verkkojulkaisuja kriisiviestintään liittyen. (Hirsjärvi ym. 2009, 89.)

2 Outokumpu

Outokumpu on kansainvälinen ruostumattomaan teräkseen keskittyvä yhtiö. Yhtiön päätuotteina ovat kylmä- ja kuumavalssatut ruostumattomat teräslevyt ja -nauhat, putkituotteet, putkenosat ja pitkät tuotteet.

Suomen lisäksi tärkeimmät tuotantolaitokset sijaitsevat Ruotsissa, Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Alankomaissa. Outokumpu työllistää noin 7600 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Espoossa. Outokumpu on ollut listattuna NASDAQ OMX Helsingissä vuodesta 1988. Liikevaihto oli 2611milj. euroa vuonna 2009. Myyntiyhtiöitä ja palvelukeskuksia konsernilla on noin 30 eri maassa.

Outokummun markkinaosuus Euroopassa valssatussa ruostumattomassa teräksessä on 18 % ja maailmassa 6 %. Päämarkkinat yrityksellä ovat Eurooppa 78 % liikevaihdosta, Aasia 8 % sekä Pohjois- Ja Etelä-Amerikka 11 %. (Outokumpu Vuosikertomus 2008.)

2.1 Outokumpu Tornio Works

Outokumpu Tornio Works on osa Outokumpu-konsernia. Tornio Works sijaitsee Tornion Rönttässä noin 12 kilometrin päässä Tornion kaupungista. Tornio Works -liiketoimintayksikköön kuuluu Tornion terästehtas, Kemin kaivos sekä Terneuzenin (Alankomaat) jatkojalostustehtas. Tornio Works -liiketoimintayksikössä työskentelee noin 2400 henkilöä. Tornion terästehtas on Outokummun suurin tuotantolaitos. Tehtas on maailman integroiduin ja yksi kustannustehokaimmista ruostumatonta terästä valmistavista yksiköistä. (Outokumpu Vuosikertomus 2008.)

2.2 Kromimalmista ruostumattomaksi teräkseksi

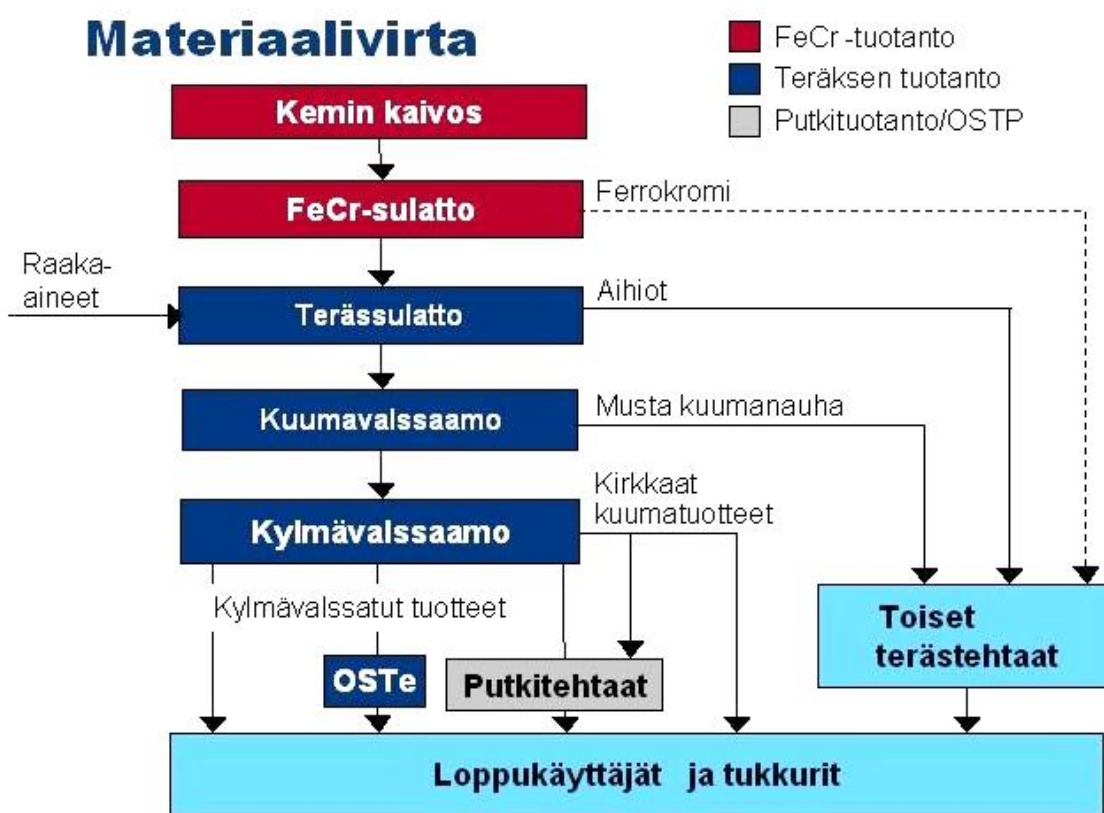
Ruostumattoman teräksen tuotantoketju alkaa Keminmaassa sijaitsevasta kromikaivoksesta ja jatkuu Torniossa ferrokromitehtaan, terässulatol, kuumavalssaamon sekä kylmävalssaamojen prosesseissa. Kemin kaivos on EU-alueen ainoa kromikaivos. Kaivos sijaitsee noin 20 kilometrin päässä Tornion terästehtaasta. Kaivoksesta louhitaan kromimalmia, joka murskataan, seuloetaan ja kuljetetaan jatkojalostettavaksi Tornioon ferrokromitehtaalalle.

Ferrokromitehtaalta ferrokromi jatkaa matkaansa terässulatolle. Terässulatolla tehdään asiakkaiden haluama terässeos. Seos sisältää kierrätysterästä, ferrokromia, nikkeliä ja muita seosaineita, jotta saavutetaan asiakkaan haluama teräslaatu.

Lopputuotteena terässulatolta saadaan teräsaihi, joka jatkaa matkaansa kuumavalssaamolle, jossa aihiota valssataan edestakaisin. Alkuaan noin 14 metrin pituinen ja 180mm paksuinen

aihio muuttuu noin 100metrin pituiseksi ja 22mm paksuksi nauhaksi. Kuumavalssaamolta teräsnauha siirtyy viimeisteltäväksi kylmävalssaamolle.

Kylmävalssaamon prosesseissa mustan kuumanauhan pinta muuttuu kirrkaaksi. Tämän jälkeen nauha saa lopullisen paksuuden, joka on jopa 80 % kuumanauhan paksuudesta. Lopuksi nauhat leikataan asiakkaan tilaamiin mittoihin. Valmiit tuotteet toimitetaan asiakkaille laivoilla, junilla sekä autoilla. Merkittävimpiä asiakkaita ovat tukkurit, palvelukeskukset, teräksen loppukäyttäjät, putkitehtaat ja jälleenvalsaajat.



Kuva 1: Materiaalivirta Tornion terästehtaalla (Tornio Works esittelykalvot)

3 Viestintä

Viestintä-termi merkitsee monia eri asioita. Se on nykyaikana termi, johon törmää lähes kaikkialla. Viestintä voi tarkoittaa niin ihmisten välistä keskustelua kuin vaikka eri medioita, kuten televisio, sanomalehti tai internet. Viestintää tapahtuu lähes kaikkialla. Sana viestintä tulee venäjänkielisestä sanasta *vest*. Sana tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. (Juholin 2009, 20.)

Viestintä on arkinen jokaisen ihmisen väline, jolla hoidetaan kommunikaatiota eri tahojen kesken. Nykyaikainen tietoyhteiskunta mahdollistaa nopean tiedonvälityksen toiselta puolelta maapalloa vain muutamissa sekunneissa. Tämä tuo haasteita viestintään ja etenkin kriisiviestintään. Tieto, joka ennen saattoi viipyä matkalla viikkoja, onkin nykyaikana välittömästi kaikkien tiedossa hetkessä. Sosiaalinen median on muuttanut viestinnän entistä nopeatempoisemmaksi ja tuonut eri tapahtumat kaikkien saataville.

3.1 Yritysten viestintä

Yritykset viestivät oman työyhteisön sisällä sekä ulkoisten verkostojen kanssa. Viestintä on jaettu usein sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän jaottelu on haasteellista ja pikemmin olisi mietittävä eri sidosryhmien kanssa toteutettavaa viestintää. Yritys ja yhteisö menestyy yleensä sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se kykenee ottamaan huomioon sidosryhmiensä toiveet. Eri sidosryhmät liittyvät yritykseen eri tavoin ja nämä kaikki tulisi huomioida viestinnässä. Usein Yrityksillä viestinnän haaste on viestiä niin, että viesti ymmärretään oikein. (Juholin 2009, 35 - 42.)

Viestinnän linjasta yrityksessä päättää yrityksen johto ja viestintähenkilöstö. Viestinnälle määritellään yhteiset periaatteet, joihin kaikkien edellytetään sitoutuvan. Periaatteiden käytännöntoteutus on myös tärkeää, etteivät ne jää pelkiksi paperilla oleviksi sanoiksi (Juholin 2009, 77).

3.2 Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä

Viestinnän tarkoitus on välittää - ja vaihtaa tietoa. Viestintä jaetaan usein perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä kohdistetaan omaan työyhteisöön ja henkilöstöön, kun taas ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan asiakkaita ja muita kohderyhmiä. (Juholin 2009, 40 - 41.)

Tässä opinnäytetyössä sisäinen ja ulkoinen viestintä keskittyy kriisiviestinnän toteuttamiseen. On yhtä tärkeä kertoa asioista sisäisesti työyhteisössä, kuin antaa tiedotteita julkisuuteen. Sisäisesti omissa tiedotuskanavissa esim. intranet voidaan lisäksi tuoda esille sellaisia tiedotteita, joita ei ole tarkoitettu ulkopuolisten tahojen luettavaksi.

4 Kriisit

Kriisillä tarkoitetaan yllättävää tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yrityksen tai yhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja eli ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Kriisi voi olla joko äkillinen onnettomuus tai hitaammin huomaamattomasti edennyt tapahtumaketju.

(Juholin 2009, 299.) Kriisi käsitteenä on kuitenkin huomattavasti laajempi, kuin vain yhtäkkinen onnettomuus, ympäristövahinko tai muu yllättävä tapahtuma. Kriisiksi voidaan mieltää kaikki tapahtumat, jotka vaikuttavat tai uhkaavat organisaation toimintaa ja mainetta. Kriisinhallinnalla pyritään näiden uhkien ja niiden aiheuttamien vahinkojen vähentämiseen. Onpa kriiseiksi määritelty mitä tahansa asioita, on tärkeää että kriisitilanteisiin on valmistauduttu. (Karhu & Henriksson 2008, 22 - 25.)

Erilaisilta havereilta, kuten tulipalot, tapaturmat jne. ei täysin päästä eroon missään tilanteessa. Näihin kuitenkin voidaan varautua erilaisin suunnitelmin ja riskinarvioinnein. Kriisinhallinta on osa tätä varautumista ns. ”pahimman varalle”. On oltava tiedossa se, mitä silloin tehdään, kun pahin iskee. Tässä opinnäytetyössä kriisinhallinta ja kriisiviestintä keskittyy pääasiassa onnettomuuksiin ja niistä aiheutuvaan kriisiviestintään. Työssä on myös mainittu muita kriisejä, jotka vaikuttavat organisaatioihin.

4.1 Kriisin eteneminen

Kriisin tapahduttua on kriisijohdon heti alussa tiedostettava tilanne ja se, mitä on tapahtunut. Ei riitä, että toivotaan kaiken menevän hyvin. Skoglundin (2004, 77 - 79.) mukaan on pystyttävä reagoimaan tilanteeseen ja selvitettävä:

- Mistä kriisissä on kyse?
- Mitä tietoja meillä on käytettävissä?
- Miten ulkomaailma reagoi tapahtumiin?
- Yrityksen sidosryhmien ja työntekijöiden reaktiot?

Skoglund (2004, 77 - 79.) mainitsee että kriisitilanteita varten on etukäteen otettava huomioon, että mediaa ja muita tahoja kiinnostaa:

- Mitä on tapahtunut?
- Mitä on tehty?
- Seuraukset?
- Mitä tehdään?
- Mistä tapahtuma on voinut johtua?

4.2 Kriisit yritystoiminnassa

Yritys voi kohdata useita erilaisia kriisejensä. Kriisit voidaan luokitella yrityksen toimintaympäristön mukaan ja jaotella joko äkillisiin tai hitaasti kehittyviin kriiseihin. Kriisit jaotellaan joko sisäisiin kriiseihin tai ulkoisiin kriiseihin. Eri aloilla toimivilla yrityksillä on omanlaiset kriisit. Kriisinhallinta ja kriisiviestintä alkaa erilaisten kriisitilanteiden kartoituksella. Tämän

opinnäytetyön kriisiviestinnän kehittämiskohteena kohdeyrityksessä ovat äkilliset ennalta arvaamattomat kriisit tai hitaasti kehittyneet kriisit, jotka voivat kiinnostaa ulkopuolisia tahoja. Kriisit voivat aiheutua todella monista erilaisista asioista. Karhu ja Henriksson (2008, 33 - 36.) luettelevat seuraavia tyypillisiä kriisien aiheuttajia:

Onnettomuudet ovat yritysten kriisihallinnassa nopeimmin kehittyviä yhtäkkisiä kriisejä. Onnettomuuksia ovat mm. tulipalot, räjähdykset, päästöt, luonnonmullistukset tai henkilövahingot. Ylipäänsä tilanteet ja tapahtumat, jotka vaikeuttavat merkittävästi palvelujen tuottamista.

Väkivaltaan perustuvia kriisejä ovat mm. pommiuhka, kiristys, ryöstö/tunkeutuminen, sabotaasi tai tietomurrot. Väkivallanteot ovat tahallisesti yritykseen, yrityksen toimitiloihin tai sen henkilöstöön kohdistettuja tekoja ja niiden tarkoitus on henkilöstön vahingoittaminen.

Henkilöstökriisit voivat aiheutua monista eri syistä. Henkilöstökriisi voi kehittyä esimerkiksi irtisanomisista/irtisanoutumisista, lakoista, syrjinnästä, irtisanomisista tai työsuojelun puutteesta.

Taluskriisit voivat aiheutua tuotanto- tai toimituskatkoksista, raaka-ainepulasta tai viallista/takaisinvedettävistä tuotteista.

Toimialakriisit voivat saada alkunsa onnettomuuksista tai laiminlyönneistä muualla, ympäristöliikkeiden toiminnasta tai vaikka alan boikotista.

Julkisuuskiisit saavat usein alkunsa harkitsemattomista lausunnoista, salailusyytöksistä, taitamattomasta viestinnästä tai virheellisistä huhuista/uutisista.

4.3 Kriisien hoitaminen suomalaisyrityksissä

Tammikuussa 2010 viestintäyhtiö Sopranon toteuttaman kyselytutkimukseen osallistui 471 suomalaisyrityksen edustajaa. Yritysjohdajista kolmasosa pitää suomalaisyritysten kriisiosaaamista huonona tai erittäin huonona. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottamista tehdään liian vähän. Kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että suomalaisyritykset suhtautuvat mediaan ylimielisesti kriisin aikana. (Tenhunen, 2010.)

Yleensä yrityksissä ymmärretään kriisiviestinnän merkityksellisyys, mutta prosessin suunnittelu ja harjoittelu ovat jääneet toteuttamatta. Usein yritykset, jotka ovat aiemmin kohdanneet kriisin, eivät ole juuri ottaneet opiksi tapahtuneista. Kriisiviestinnän yleinen ongelma yrityksissä on, ettei yrityksillä ole suunnitelmia tai harjoiteltuja toimintamalleja erilaisten kriisien

varalle. Tutkimuksen tulokset kertovat, kuinka huonosti yrityksissä on varauduttu kriiseihin. Kriisien hoitamisessa ei hyviä arvosanoja helpolla jaeta, mutta harjoittelemalla asioita voidaan kriisitilanteen hoitamista parantaa huomattavasti. (Tenhunen, 2010.)

4.4 Julkiset kriisit

Nykyään tiedotusvälineet odottavat tiedon nopeaa tarjoilua ja haluavat mahdollisuuksia haastatteluiden hakemiseen. Julkisella puolella virkamiesten ja poliitikkojen toivotaan antavan tietoa avoimesti ja heiltä odotetaan tilanteen arviointia sekä vastuusuhteiden ja tapahtumien seurausten jäsentelyä. Demokratiassa yhteiskunnalliset kriisit ovat aina julkisia.

Suurissa onnettomuuksissa ja kriiseissä katseet kääntyvät kansakunnan poliittiseen johtoon, koska julkisuudesta tuttu henkilö pystyy paremmin vetoamaan ihmisten turvallisuuden tunteeseen. (Huhtala & Hakala 2007, 172 - 183.)

4.5 Varautuminen kriisitilanteisiin

Kriisitilanteisiin varautuminen alkaa riskin ja uhkien tunnistamisesta. Mahdollisimman hyvä valmius kriiseihin varautumiseen saavutetaan, kun riskejä analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Riskikartoituksessa täytyy ajatella: ”Mitä tahansa voi tapahtua!”. Vakuutuksilla voidaan korvata aineelliset vahingot, mutta aineetonta vahinkoa ei ole niin helppo hoitaa. Hyvällä varautumisella myös näihin asioihin tulee kiinnittää huomiota.

Riskien ja uhkien tunnistamisen jälkeen kriisivalmiudessa on mietittävä se, miten mikäkin riski tai uhkakuva vaikuttaa toimintaan. Seurausten analysoinnin jälkeen mietitään resurssit, joita kriisinhallintaan käytetään. Varautuminen ei ole kuitenkaan pelkästään kertaluontoinen prosessi, vaan jatkuva kehitys ja tulosten seuranta ovat osa kriisitilanteisiin valmistautumista. Kriisihallinnassa on hyvä muistaa, että salama voi iskeä kaksi kertaa samaan paikkaan. (Skoglund 2004, 9-20.)

4.6 Kriisinhallintaorganisaatio ja johtaminen kriisitilanteessa

Kriisinhallintaorganisaatio kootaan osaamisen perusteella. Valinnassa on hyvä unohtaa henkilöiden asema ja tittelit ja keskittyä henkilöiden osaamisalaan ja kokemukseen. Yrityksen toimitusjohtajaa ei välttämättä kannata sitoa kriisinhallintaan mukaan, koska hänen tulee pyörittää muita toimintoja samaan aikaan. Johtajalla tulee kuitenkin olla kokoajan ajantasainen tieto tapahtumista. Kriisijohtamisessa johtovastuu on kuitenkin oltava aina selkeä. Kriisijohtamisessa on yleensä kolme vaihetta:

1. Varautuminen ja valmistautuminen kriiseihin
2. Kriisitilanteen aikainen toiminta

3. Kriisin jälkeinen toiminta

(Huhtala & Hakala 2007, 169 - 171.)

Kriisinhallintaorganisaatiossa tulee olla osaamista eri aloilta. Mukaan kutsutaan tarvittaessa henkilöitä, joilla on oman toimialan erikoisosaaminen hallussa ja joiden osaamista tarvitaan kriisinhallintaryhmässä. Ryhmässä on oltava mukana henkilöitä, jotka on koulutettu ja pystyvät toimimaan median kanssa. Yleinen käytäntö on, että viestintähenkilöstö esim. tiedotuspäällikkö toimii yrityksen tiedottajana medialle. Valmius on oltava kuitenkin tuoda mahdollisiin haastatteluihin eri alojen ja toimintojen asiantuntijoita yrityksen sisältä. (Skoglund 2004, 40 - 44.)

4.7 Henkilöiden tavoitettavuus kriisinhallinnassa

Onnettomuuksista ja kriiseistä on seurauksia, joissa täytyy tavoittaa eri henkilöitä. Henkilöitä hälytetään hoitamaan kriisin jälkitöitä. On tärkeää, että yrityksessä on määritelty henkilöt, jotka eri poikkeustilanteissa hälytetään. Näille henkilöille tulee olla myös varahenkilöt. Jatkuvuuden vuoksi on erittäin tärkeää määritellä erityisryhmien; johto, avainhenkilöt, hälytysryhmät, viranomaiset jne. yhteystiedot ja pitää ne ajan tasalla. Ei ole tarpeellista, että kaikkea hälyttämistä suoritetaan yhdestä paikasta, mutta jossain on oltava tieto siitä, mistä kaikki tiedot ovat saatavilla. (Leppänen 2006, 212 - 213.)

Kriisiviestinnässä eri henkilöiden tavoitettavuus on ihan yhtä tärkeää kuin itse kriisin aiheuttamien vahinkojen korjaus. Kriisiviestintää varten on olemassa sovitut hälytys- ja toimintatavat, joiden perusteella henkilöitä tavoitetaan. Kriisiviestinnässä tieto on saatava kaikille tahoille, niin kriisikohteen johtohenkilöstölle, kuin viestintähenkilöstöllekin. On noloa, jos ulkopuolinen taho kysyy asiasta esim. viestintäosastolta, jos heille ei ole informoitu tapahtumista. Tällaiset epätietoisuudet voivat aiheuttaa huhuja ja johtaa tilanteisiin, joissa tapahtumista leviää väärää tietoa.

4.8 Media kriisitilanteissa

Kriisin tapahtuessa media saapuu paikalle nopeasti. Media saa lähes aina tiedon kriiseistä jotain reittiä pitkin. Onnistuneessa kriisiviestinnässä aloite pysyy kriisin aiheuttaneen yrityksen tai tahon käsissä. He ilmoittavat vastuullisesti medialle, mitä on tapahtunut. Tämä on huomattavasti parempi vaihtoehto kuin se, että media saa tiedon ulkopuoliselta taholta ja tekee sen perusteella jutun aiheesta. (Skoglund 2004, 77 - 79.)

Kriisitilanteita varten etukäteen tulee olla tiedossa, kuka medialle antaa lausuntoja. Kriisitilanteet etenevät nopeasti, joten tämä tulee olla tiedossa ja harjoiteltuna jo etukäteen. Me-

dialta löytyy kriisitilanteissa paljon kysymyksiä, eikä kaikkiin niihin edes pysty varautumaan. Kriisin hetkellä on tärkeää, ettei tapauksesta arvailla mitään, vaan kerrotaan tiedossa olevat tosiasiat. Asioita ei saa vähätellä eikä syyllisiä tai syytä tapahtumiin tarvitse alkuvaiheessa miettiä. Kriisiviestinnässä tulee myös muistaa, että ihmisten henki ja turvallisuus menevät aina kaiken muun edelle. (Brandt, 2009.)

Median kokemukset eri kriisitilanteiden kriisiviestinnästä ovat viime vuosina muuttuneet. 1986 tapahtuneesta Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden ajoista nykypäivään on tapahtunut suuri muutos. Tsernobylin aikoihin kriisiviestintä oli vielä hidasta, eikä kovin paljoa tietoa tapahtumista saatu tai annettu julkisuuteen. Nykyään onnettomuuksien jälkeisen tiedonkulun nopeutta, henkilöiden tavoitettavuutta ja avoimuutta korostetaan. 2000-luvulla tapahtuneiden onnettomuuksien jälkeen Suomessa valtion ja yhteisöjen kriisiviestintä on kehittynyt merkittävästi. Jos vielä Aasian tsunami onnettomuuden aikoihin vastuualueet ja tiedottaminen kangerteli, oli Espanjan bussionnettomuudessa toiminta jo paljon paremmin järjestäytyntä ja asioihin oli varauduttu paremmin. Kouluampumistapausten ja kauppakeskus Sellon ampumistapausten jälkeen kriisiviestintään varautuminen korostui vielä entisestään. (Joukkoviestimien kokemuksia valtionhallinnon viestinnästä, 2008. 36 - 38.)

4.9 Kriisin jälkihoito

Kriisin jälkihoito ja yrityksen toipuminen kriisistä kertoo yrityksen kriisinhallinnasta lähes kaiken. Mitä nopeammin kriisin jälkeen pystytään palaamaan normaaliin toimintaan, sitä parempi. Hyvin koulutettu ja harjoiteltu kriisinhallinta on oleellista jälkihoidonkin kannalta. Kriisin jälkien korjaamiseen päästään mahdollisimman nopeasti, kun toiminta on ennalta suunniteltua. Kriisit ovat organisaatioille oppimisen paikka. Jokaisesta kriisistä tulee oppia muuttamaan toimintatapoja ja asenteita parempaan suuntaan, muuten virheet toistuvat seuraavissa kriiseissä. (Karhu & Henriksson 2008, 94 - 95.)

5 Viestintä kriisitilanteissa

Kriisiviestintä ei poikkea juurikaan yrityksen normaalista viestinnästä. Kriisiviestinnässä on periaatteessa samat toimintatavat. Kriisiviestintä on tehostettua, nopeaa viestintää ja sen tavoitteena on saada julkisuuteen oikea mielikuva tilanteesta, huomioida yhteisön näkökulmat, sekä yhteisön toimintaedellytysten ja jatkuvuuden turvaaminen. (Karhu & Henriksson 2008, 29 - 30.)

Kriisi on lähes aina kielteinen asia, ja on tärkeää, että kriisiviestintä on luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä olennaisista asioista. Tietojen on oltava oikeita ja riittäviä, jotta vastaanottajille välittyy oikea kuva tapahtuneesta. Tiedottaminen kriisitilanteessa on hoidet-

tava keskitetysti, jotta tieto menee samansisältöisenä kaikille. Tiedotuksessa käytetään kansantajuista kieltä, ja toimialaan liittyvää erityissanastoa on vältettävä. On myös syytä varautua oikaisemaan mahdollisia vääriä huhuja. (Karhu & Henriksson 2008, 27 - 30.)

Kriisiviestinnässä peruseriaatteet ovat:

- Nopeus
- Avoimuus
- Rehellisyys

Näiden lisäksi nykyaikana on nopean tiedonvälityksen vuoksi huomioitava muita asioita. Näistä tärkein on aloitteellisuus. Yksi tärkeä kriisiviestinnän tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä, mikä onnistuu vain, jos kriisistä ehditään tiedottaa ennen kuin asia on jo muutenkin tulossa julkisuuteen. Lisäksi on hyvä huomioida kriisin keskellä vastuullisuus ja inhimillisuus. (Karhu & Henriksson 2008, 27 - 28.)

Kriisiviestinnän ongelma on usein tiedonkulku. Tiedonkulun turvaaminen eri reittejä pitkin tulee turvata kriisitilanteissa. Kriisin tapahduttua tiedon pitää kulkea katkeamatta ja tieto on saatava tapahtumapaikalta kriisinjohdolle viipymättä. Näin voidaan varmistaa oikean tiedon ja nopea tiedottaminen asianosaisille henkilöille.

5.1 Kriisiviestinnän vaiheet

Kriisiviestintä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä kolme vaihetta ovat ennakointi ja valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. Ennakoinnissa kriisihallinnassa pyritään ennakoimaan mahdollisimman paljon erilaisia poikkeustilanteita. On sitä parempi, mitä enemmän erilaisia tapahtumia keksitään ja kirjataan, koska kaikki tapahtumat ovat mahdollisia. Valmistautuminen kriisiviestintään on ohjeiden laatimista, valmentamista ja harjoittelua erilaisten tilanteiden varalle. On oltava tiedossa, mitä eri tahot tekevät kriisiviestinnässä. Tämä tarkoittaa kaikkia kriisiviestintään osallistuvia tahoja johtajista ja viestinnästä, puhelinkeskukseen, vartijoihin ja sihteereihin asti. (Karhu & Henriksson 2008, 31 - 32.)

5.1.1 Ennakointi ja valmistautuminen kriisiviestintään

Kriisiviestintätilanteissa tulee olla huomioituna, että tarvittaessa yritykseltä löytyy vastausvalmius tai tiedote eri tahojen kysymyksiin. Kriisitilanteiden varalle on myös mietittävä valmiiksi haastattelumahdollisuus. On tärkeää, että media saa tiedon oikeilta henkilöiltä, eikä se joudu itse etsimään ja kaivamaan vastauksia muualta. (Brandt, 2009.)

Kriisiviestintään valmistautumisessa ”kriisiviestintäohje” on avainasemassa. Kriisiviestintäohje voi olla esim. kansio, joka sisältää kriisiviestintäohjeet erilaisine tapahtumakuvauksineen. Kansiota voi kriisitilanteessa tarkastaa jotain pieniä asioita esim. yhteystietoja. Onkin erittäin tärkeää, että ohje pidetään jatkuvasti ajan tasalla, ettei se sisällä vanhentunutta tietoa.

Ohjeen on lisäksi oltava hyvin selkeä ja helposti luettava, jotta siitä on hyötyä kriisitilanteessa. Ohjeesta ei ole hyötyä ellei sitä ole harjoiteltu etukäteen. Harjoitukset ovat oleellinen osa kriisiviestintää. Jokainen kriisi on omanlainen, joten kriisitilanteessa tulee pystyä soveltamaan opeteltua ja harjoiteltua asiaa kriisin vaatimalla tavalla. (Karhu & Henriksson 2008, 42 - 47.)

5.1.2 Toiminta kriisiviestintätilanteissa

Kriisiviestintätilanteissa toimitaan ennakkoon laaditun suunnitelman perustella. Kaikki alkaa toimivasta hälytysjärjestelmästä, jonka avulla avainhenkilöt tavoitetaan ja heille saadaan tieto kriisistä. Samalla tavalla on myös mietittävä, miten eri sidosryhmät saavat tiedon tapahtumista. Oikean tiedon saamiseksi eri tahoille on varmistettava että kriisistä saadaan jatkuvasti hankittua tietoa kriisin aiheuttaneesta asiasta. (Karhu & Henriksson 2008, 70 - 73.)

Oikea ja ajantasainen tilannekuva on kaiken kriisin ajan toiminnan perusta. Kuntaliiton teettämän tutkimuksen mukaan Nokian vesikriisi osoitti, että tiedottajan roolin tulisi kriisitilanteissa olla strateginen. Lisäksi kriisiä täytyy tietoisesti johtaa myös julkisuudessa. Nokian vesikriisissä suurimmat viestinnälliset ongelmat olivat sisäisessä viestinnässä ja kuntalaisten varoittamisessa heti kriisin alussa. Onnistunut kriisijohtaminen vaatii viestintää kaikissa sen vaiheissa. Viestintää ja johtamista ei voi erottaa toisistaan. Näin todetaan Helsingin yliopiston tutkimuksessa Nokian vesikriisin johtamisesta, tiedonkulusta ja viestinnästä. (Kunnat.net, 2010.)

Kriisiviestintätilanteissa on ehdottoman tärkeää, että eri tahojen välinen viestintä yrityksen sisällä on kunnossa. Tällä vältetään ristiriitaiset lausunnot. Tiedotuksesta vastaavan tahon on aina saatava riittävästi tietoa tapahtumista. Kriisin ollessa käsillä tai yhteisön ollessa menossa kohti kriisiä tulee viestintähenkilöstön ja yrityksen johdon miettiä:

- Onko tarpeen tiedottaa: vahingon laajuus, uutisen arvopotentiali
- Tiedon leviäminen: viranomaiset, media, henkilöstö
- Tiedotuksen laajuus ja ajoitus: sisäinen, paikallinen, kansallinen, kansainvälinen
- Työnjako: kuka vastaa eri tahojen kysymyksiin

(Karhu & Henriksson 2008, 60 - 62.)

Kriisiviestintätilanteissa tulee olla myös varautunut antamaan haastatteluja. Haastateltavien henkilöiden tulee olla koulutettu tilanteiden varalle. Haastatteluissa täytyy aina muistaa, että asioista on hyvä puhua vääristelemättä tietoa. Jos asioista ei tiedä, on parempi sanoa: ”En tiedä, mutta otan asiasta selvää” tai ”En voi puhua asiasta.”, kuin arvailla tai vääristellä asioita. Kriisitilanteessa on hyvä pitää tilanpäiväkirjaa, johon kirjataan kriisin kulku. Tästä on hyötyä, kun kriisiä jälkeensä analysoidaan ja opitaan uutta seuraavaa kriisiä varten. (Karhu & Henriksson 2008, 158 - 159.)

5.1.3 Kriisiviestinnän jälkihoito

Kriisiviestinnän jälkihoito on oppimista uutta kriisiä varten. Kriisi tulee käydä läpi ja siitä on analysoitava virheet ja tehtävä tarvittavat korjaustoimenpiteet, ettei samoja virheitä toisteta uudestaan. Kriisiviestinnän jälkihoidossa tulee käydä läpi asioita, joista kriisi johtui, hälytystoimintojen onnistuminen, tiedotuksen toiminta ja onnistuminen. Näiden analysointi onnistuu helpommin, jos kriisin aikana on kirjattu ylös toimenpiteet, joita kriisin hoitaminen on vaatinut. Tämän vuoksi kannattaa tapahtumista pitää tilanpäiväkirjaa, josta on helppo jälkikäteen tarkistaa, mitä kriisin aikana tapahtui. (Karhu & Henriksson 2008, 94 - 95.) Tilanpäiväkirjasta on kohdeyritykseen laadittu uusi lomakemalli, joka löytyy liitteestä 2.

Kriisiviestinnästä opitaan yleensä ainoastaan kriisin kautta. Tapahtuneiden kriisien kautta kriisiviestintää ja kriisijohtamista voidaan parantaa, jos puutteisiin puututaan välittömästi. On hyvä arvioida heti missä asioissa onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. (Seeck, Lavento & Hakala 2008, 214.)

5.2 Viranomaisten tiedotusvastuu

Viranomaisilla on kriisitilanteissa tiedotusvastuu. Viranomaistiedotteet ovat joko hätätiedotteita tilanteessa, jossa tiedote on tarpeen ihmishenkeen tai omaisuuteen tai ympäristöön kohdistuvasta välittömästä vaarasta varoittamiseksi, tai muita viranomaistiedotteita. Tällaisissa tapauksissa uhka tai vaara ei ole välitön. (Ohje viranomaistiedotteista, 1.)

5.3 Puhelinkeskukset ja sihteerit

Kriisin ollessa kesken, esim. suuri tulipalo tulee yrityksessä pitää kaikki mahdollisesti toimintaan osallistuvat tietoisina siitä, keneltä saa lisätietoja asiasta. Merkittävässä asemassa ovat puhelinkeskukset ja sihteerit. Puhelinkeskuksessa tulee olla tieto siitä, kuka vastaa mahdollisiin toimittajien ja muiden ulkopuolisten henkilöiden kysymyksiin. Puhelinkeskus yhdistää kaikki kriisiä koskevat puhelut kriisinhallinnasta vastaavalle henkilölle tai tämän määrittele-

mälle henkilölle esim. sihteerille. Sihteerillä tulee olla tuore tilannetieto tiedotteen muodossa, jonka hän voi kertoa kriisistä kyseleville henkilöille.

5.4 Kriisiviestinnän toteutus tietoverkkojen avulla

Kriisiviestintään on olemassa monia tapoja toimia. Hyviä sisäisiä tiedotuskanavia ovat intranet tai sähköposti. Akuutin kriisin aikana kriisikuulutuskaiuttimet ovat väline antaa tiedotteita ja ohjeita henkilökunnalle. Sähköpostilla pystytään ennakkoon luotujen kriisiviestintäryhmien jakelulistoilla lähettämään tietoa henkilöille, joiden kriisistä tulee tietää. Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat sähköpostijärjestelmistä tekstiviestien ja normaalin sähköpostin lähettämisen. Tekstiviestin avulla saadaan tieto kriisistä tarvittaville henkilöille heti ja sähköpostin kautta tavoitetaan henkilöt, jotka tarvitsevat tiedon tapahtumista hieman myöhemmin. (Huh-tala & Hakala 2007, 157 - 160.)

Sama tiedotustapa toimii myös ulkoisesti. Ulkoisesti sidosryhmille ja medialle voidaan lähettää tiedotteita joko sähköpostilla tai tarvittaessa tekstiviesteillä. Sähköiset tietoverkot ovatkin oiva keino tiedottaa asioista. Verkkojen varajärjestelmiksi on kuitenkin mietittävä varajärjestelmiä, jos tietoverkot eivät toimi.

5.5 Kriisiviestintä haastatelluissa yrityksissä

Kriisiviestintää hoidetaan eri yrityksissä eri tavoin. Pääasiassa kriisiviestinnän aiheet ovat kaikilla samankaltaisia. Jokaisella alalla on omat erityispiirteet, joihin kiinnitetään huomiota, mutta päälinja kriisien luokittelulle ja viestinnälle on yrityksissä samankaltainen. Kaikki haastatellut yritykset olivat listanneet onnettomuuksista aiheutuvat kriisit, väkivaltaan perustuvat kriisit, henkilöstökriisit, talouskriisit, toimialakriisit sekä julkisuuskriisit.

Haastatelluissa yrityksissä oli hyvin tarkasti määritelty vastuut kriisiviestinnästä. Sok:n Mikko Koskisen (Koskinen, 2010.) mukaan kriisitilanteen aikana on tiedettävä, kuka vastaa mistäkin asiasta. On tärkeää, että jokainen hoitaa kriisin hetkellä juuri hänelle määritellyn tehtävän, jotta jokainen asia tulee oikein huomioitua (Koskinen 2002, 37).

Neste Oilin Hanna Maulan mukaan hyvä ohje kriisitilanteiden varalle on kriisinhallinta tai kriisiviestintäkansio. Kriisiviestintäkansio sisältää kriisitilanteisiin liittyviä toimintaohjeita ja erilaisia tilannekuvauksia mahdollisista kriiseistä. Kriisiviestintäkansiossa on yhteystiedot kriisinhallintaan ja -viestintään osallistuville henkilöille ja eri sidosryhmille. Maulan mukaan kansiota on hyvä tarvittaessa käyttää kriisitilanteessa, koska sinne on kerätty tietoa erilaisista kriisitilanteista ja niiden vaatimista kriisiviestintätoimista. Kansio löytyy kaikilta henkilöiltä, jotka joutuvat osallistumaan kriisiviestintään. (Maula, 2010.)

6 Kriisinhallinta ja kriisiviestintäohjeistuksen toteutus kohdeyrityksessä

Suurin osa Outokummun tuotannosta tapahtuu suurilla tehdasalueilla. Tehtaat koostuvat monista erillisistä rakennuksista ja tuotantolinjoista. Ruostumattoman teräksen tuotannossa on lisäksi tuotannollista ja logistista integraatiota Tornion, Ruotsin Avestan ja Englannin Sheffieldin sekä muiden pienempien tehtaiden välillä. Tuotanto on pääomavaltaista, ja suuri osa konsernin sidotusta pääomasta kohdistuu edellä mainittuihin tuotantolaitoksiin. Esimerkiksi tulipalo tai vakava konerikko voivat aiheuttaa merkittäviä omaisuus- ja keskeytysvahinkoja sekä muita epäsuoria haitallisia vaikutuksia Outokummun toimintaan. Outokumpu pyrkii suojautumaan tällaisilta riskeiltä arvioimalla jatkuvasti tuotantolaitoksiaan ja prosessejaan riskienhallinnan näkökulmasta sekä järjestämällä kohtuullisen vakuutusturvan suurelle osalle näistä riskeistä.

Toiminnalliset riskit yrityksessä syntyvät riittämättömien tai epäonnistuneiden sisäisten prosessien, työntekijöiden toiminnan, systeemien tai muiden tapahtumien, kuten luonnonkatastrofien ja väärinkäytösten tai rikosten seurauksena. Tällaiset riskit liittyvät usein tuotanto-toimintoihin, logistiikkaan, taloudellisiin prosesseihin, projekteihin tai informaatioteknologiaan, ja niiden toteutuminen voi johtaa henkilövahinkoihin, vastuisiin, omaisuuden menetykseen, liiketoiminnan keskeytymiseen tai ympäristöhaittoihin. Osa toiminnallisista riskeistä on katettu vakuutuksin.

Suuri osa konserninlaajuisista ohjeista esimerkiksi fyysisen turvallisuuden, matkustusturvallisuuden ja kriisinhallinnan osalta tarkistettiin ja päivitettiin vuoden 2008 aikana konsernissa noudatettujen käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi. Ohjeet laadittiin yhteistyössä Outokummun toimipaikkojen turvallisuusvastuullisten henkilöiden kanssa. Konsernissa laadittujen ohjeiden perusteella jokaisen toimipaikan tulee laatia itselleen kriisinhallinta- ja kriisiviestintäohje.

6.1 Kriisinhallinta kohdeyrityksessä

Outokumpu käynnisti vuonna 2009 systemaattisen kriisinhallintaohjelman. Konsernitason kriisinhallintaryhmiä koulutettiin erilaisia kriisitilanteita varten. Koulutukseen sisältyi myös yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämä sama koulutus ja ohjeistus on nyt tämän opinnäytetyön kautta tulossa Tornion terästehtaalle. Konsernin määrittelemien linjausten mukaan on kehitetty Tornion terästehtaan omaa kriisinhallintaa ja kriisiviestintää käsittelevää käytännön ohjetta.

Outokummussa on tunnistettu lukuisia eri kriisejä, joista tässä opinnäytetyössä käsitellään eniten toimipisteelle vahinkoa aiheuttavia kriisejä. Tämä on tehty opinnäytetyön rajauksen

vuoksi. Kaikkien kriisitilanteiden käsittely työssä olisi tehnyt työstä liian laajan opinnäytetyön vaatimukseen nähden. Kriisinhallinnan tavoitteena yrityksessä on 1) välttää ja ehkäistä kriisien syntyminen etukäteen, 2) kriisitilanteissa toimiminen, 3) kriisitilanteiden jälkeinen toiminta.

Palo- ja pelastussuunnitelmat ovat oleellinen osa kriiseihin varautumista. Tornion terästehtaalla on palo- ja pelastustilanteiden varalle jokaisella tuotanto-osastolla oma koulutettu sammutusryhmä, joka toimii onnettomuustilanteissa välittömästi pelastustehtävissä. Lapin pelastuslaitoksen saapuminen kohteeseen kestää minimissään kymmenen minuuttia. Oma sammutusryhmä on paikalla kohteessa jopa minuutissa. Tällä säästetään kallisarvoista aikaa onnettomuustilanteissa.

6.1.1 Ennen kriisiä

Etukäteen määritellään kriisinhallinnan toimenpiteet ja tehdään suunnitelmat kriisien varalle. Riskinarviointien perusteella valmistaudutaan ughiin, joita yritys voi kohdata. Koulutusta ja harjoituksia järjestetään jokaisella kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän tasolla. Osastojen johtajat ovat vastuussa omien alueidensa riskinarvioinneista ja niiden perusteella tehtävistä kriisinhallintasuunnitelmista. Kriisinhallintaohjeiden tulee olla jatkuvasti ajan tasalla ja niitä tulee päivittää säännöllisesti. Kriisinhallintasuunnitelmasta tulee löytyä seuraavat asiat: vastualueet, alustava uhka-arvio riskeistä, kriisinhallinnan toimenpiteet ja järjestelyt, pelastussuunnitelmat, jatkuvuussuunnitelmat, koulutus ja yhteystiedot.

6.1.2 Kriisin aikana

Kriisin ollessa käsillä on ensisijaisena tehtävänä aina ihmisten pelastaminen ja suojaaminen. Kriisinhallintatoimet ja kriisiviestintä ihmisten suojaamiseksi aloitetaan välittömästi kriisin puhjettua. Tavoitteena on saada kriisi mahdollisimman nopeasti hallintaan ja ehkäistä vahinkojen laajeneminen. Ensivaiheessa kriisiviestintä suoritetaan yrityksen omille kriisinhallintaryhmille. Paikallinen kriisiviestintäosasto tekee tarvittavat hälytykset konsernin kriisinhallintaryhmälle. Tämän jälkeen tulevat muut sidosryhmät ja media. Kriisiviestinnän tulee olla kriisin aikana nopeaa ja totuudenmukaista.

6.1.3 Kriisin jälkeen

Akuutin kriisinhallinta vaiheen jälkeen pyritään palaamaan normaaliin mahdollisimman nopeasti. Liiketoiminta pyritään palauttamaan normaaliksi niin pian kuin mahdollista. Kriisiviestintätoimia jatketaan niin kauan, kun kriisin aiheuttaja on saatu selvitettyä ja tiedotettua omalle organisaatiolle sekä sidosryhmille. Kriisin jälkeen kriisi käydään läpi ja tehdään tarvittaessa korjaustoimenpiteitä kriisin hoitamiseen ja kriisiviestintään.

6.2 Kriisiviestintä kohdeyrityksessä

Kriisiviestintä Tornion terästehtaalla toteutetaan johdon hyväksymien toimintamallien mukaisesti. Kriisiviestintää toteuttavat yhteistyössä yksikön johto, viestintähenkilöstö ja viranomainen. Kriisiviestintäohjeita noudatetaan aina, kun tapahtuu jotain poikkeavaa, jolla on merkittäviä vaikutuksia ihmisiin, tuotantoon, lähiympäristöön tai tapaus, joka voi kiinnostaa mediaa. Aluevalvontakeskus on keskeisessä asemassa kriisiviestinnän onnistumisessa ja se aloittaa tapahtumaketjun, jolla viestintäosasto hallitsee viestintää kriisitilanteissa. Kriisitilanteessa perustetaan tarvittaessa kriisitiedottamisen työryhmä. Julkisuudessa kriisiin liittyvissä asioissa esiintyy yksikön johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö.

Tornion terästehtaalla kriisiviestinnän toteutus on toiminut jo ennen konsernin vaatimuksia kohtuullisesti. Kriisiviestinnän kehittäminen tuli kuitenkin ajankohtaiseksi, jotta se toimisi entistä paremmin ja siinä olisi otettu huomioon mahdollisimman paljon erilaisia kriisejä.

6.2.1 Kriisiviestintä käytännössä - lähtötilanne

Vuonna 2005 alettiin Torniossa ensimmäisen kerran miettiä, miten kriisiviestintä tulisi käytännössä hoitaa. Tämän seurauksena luotiin kriisiviestintäohje, palo- ja pelastustoimia vaativien kriisien varalle. Ohjeen tarkoitus oli saattaa tieto onnettomuudesta tehtaan johtoon ja viestintäosastolle. Kriisiviestintä toimii Tornion terästehtaalla tehtaan aluevalvontakeskuksen kautta.

Tornion terästehtaalla kriisiviestintä on mielletty aiemmin tiettyjen henkilöiden asiaksi, eikä asiaa ole mielletty kuuluvaksi jokaiselle alueella työskentelevälle. Sammutusryhmän johtajana Okto P3:na toimiva vuoromestari Ossi Innanen (Innanen, 2010.) mukaan onnettomuustilanteissa on saatettu ihmetellä sitä, miksi viestintäosasto kysyy onnettomuuskohteen pelastustyönjohtajilta: ”Mitä on tapahtunut?”.

6.2.2 Kriisiviestintä käytännössä - nykytila

Kriisiviestinnän ohjeistus Tornion terästehtaalla on nykyään palo- ja pelastustilanteiden kriisiviestintään suunniteltu. Ohjeessa ei ole huomioitu muita kriisinhallintaan ja kriisiviestintään kuuluvia osa-alueita (väkivaltaan perustuvat kriisit, henkilöstökriisit, talouskriisit, toimialakriisit, julkisuuskriisit).

Ennen opinnäytetyönprosessin aloitusta syksyllä 2009 kriisiviestintä alueella toimi seuraavalla tavalla:

- Hälytys osastolta / alueelta tulee aluevalvontakeskukseen, joko automaattisena paloilmoitinlaitehälytyksenä tai puhelimella tehtaan hälytysnumeroon soitettuna.
- ↓
- Aluevalvontakeskus hälyttää kyseessä olevan osaston sammutusryhmän / ensiapuryhmän ja soittaa hätäkeskukseen.
- ↓
- Aluevalvontakeskus arvioi tilanteen vakavuuden ja lähettää kriisiviestin tehtaan tiedottajalle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:lta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin viestintään ja tiedottaa tarvittaessa sisäisesti ja ulkoisesti.

Kriisiviestinnän aloittamiseen oli määritelty tiettyjä kriteerejä, kuten tyyliin: ”Onko tapaus jotenkin normaalista poikkeava?”. Tämä raja ei ole kovin tarkka, joten sen tulkitseminen kriisitilanteissa on kovin hankalaa ja vaihtelee eri henkilöiden ollessa töissä.

6.3 Kriisiviestintä kohdeyrityksessä - tavoitetilä

Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen Tornion terästehtaan työntekijä on omalta osalta vastuussa siitä, että kriisitilanteessa viestintä toimii. Tavoitteena on että jokainen alueella työskentelevä henkilö osaa 1) hälyttää apua 2) välittää tiedon tapahtumasta eteenpäin oman organisaation vastuuhenkilölle tai omalle esimiehelle, jotka välittävät tietoa eteenpäin organisaatiossa. Kriisiviestintätilanteissa tiedottamisen on oltava: nopeaa, selkeää, aktiivista ja totuudenmukaista. Tiedottamisen on oltava etupainotteista. Tähän päästään, kun työntekijät Tornion terästehtaalla tajuavat ”Mitä kriisinhallinta ja kriisiviestintä tarkoittavat”. Kriisitilanteessakaan tehtaan työntekijöillä ei ole oikeutta antaa lausuntoja tilanteesta medialle. Medialle ja muille sidosryhmille puhuvat vain valtuutetut henkilöt.

6.4 Kriisiviestintäkanavat kohdeyrityksessä

Kriisiviestintäkanavat Tornion terästehtaalla toimivat sähköisissä verkoissa. Kuten tehtaan palo- ja pelastushälytykset, kriisiviestintäketjun aloitus tapahtuu tekstiviestijärjestelmän kautta. Tarvittavien hälytysten tekemisen jälkeen tekstiviestijärjestelmästä lähetetään aluevalvontakeskuksen toimesta tekstiviesti kriisiviestintäryhmälle. Tehtaan tiedottaja kuittaa viestin saapuneeksi soittamalla aluevalvontakeskukseen. Ellei soittoa kuulu, soittaa aluevalvontakeskus tiedottajalle. Jos tiedottajaa ei tavoiteta, soitetaan hänen varahenkilölleen.

Tiedottajan käytössä kriisiviestinnässä on tekstiviestit, puhelin ja sähköposti ja intranet. Näiden järjestelmien avulla tiedottaja saa tarvittavat ilmoitukset tehtyä konserniviestintään ja

turvallisuusjohdolle, tehtaan omalle kriisiviestintäryhmälle, omalle henkilökunnalle, sidosryhmille, sekä medialle.

6.5 Kriisiviestintäorganisaatio kohdeyrityksessä

Outokumpu-konsernin kriisiviestinnästä vastaa ulkoisen viestinnän päällikkö. Lisäksi konsernista kriisiviestintään osallistuvat turvallisuusjohto. Konsernin turvallisuusjohto ja viestintäosasto ovat vastuussa tiedon kulusta konsernin johtoryhmälle ja tarvittaville sidosryhmille.

Tornion terästehtaalla kriisiviestintää hoitavat tehtaan tiedottaja ja aluevalvontakeskus. Lisäksi kriisiviestintään osallistuvat tehtaan johtaja sekä tehtaan johtoryhmä ja turvallisuusjohtaja. Tarvittaessa kriisiviestintäorganisaatiota täydennetään myös tiettyjen alueiden asiantuntijoilla, kuten ympäristöpäällikkö, työsuojelupäällikkö, tehdaspalopäällikkö, tietohallintojohtaja sekä tehtaan lääkäri. Julkisuudessa kriisiin liittyvissä asioissa esiintyy pääsääntöisesti tehtaan johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö.

6.5.1 Group Gold - Konsernin kriisinhallintaryhmä

Outokumpu Crisis Management Team (OCMT) on yrityksen operatiivinen kriisinhallinnan johtoryhmä. OCMT toteuttaa konsernin johtoryhmän kriisinhallinnan strategiaa ja tavoitteita yrityksessä. OCMT valvoo ja koordinoi liiketoiminta- ja tuotantoyksiköiden kriisinhallintatyötä ja sen toteutusta. OCMT arvioi jatkuvasti mahdollisia uhkia, jotka voivat aiheuttaa kriisejä yrityksessä. OCMT on vastuussa kriisiviestinnässä pörssitiedottamisesta, sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tiedonsaannista. (Pisto, 2008.)

6.5.2 Group Silver - Paikallinen kriisinhallintaryhmä

Local Crisis Management Team (LCMT) on paikallinen kriisinhallintaryhmä. Jokaisella suurella tuotantoyksiköllä tulee olla paikallinen kriisinhallintaryhmä. Paikalliset kriisinhallintaryhmät ovat keskeisessä asemassa kriisinhallintatoimien hoitamisessa. LCMT on vastuussa paikallisten toimintaohjeiden luomisesta ja niiden jatkuvasta päivittämisestä. LCMT:n tulee huolehtia riittävien resurssien ja tiedon saamisesta kriisinhallintatyöhön. LCMT on lisäksi vastuussa oman kriisiviestintävalmiuden ja kanavien toteuttamisesta ja kehittämisestä. Kriisitilanteissa LCMT on vastuussa tiedon kulkeutumisesta OCMT:lle kriisiviestintäkanavien kautta. Konsernin kriisinhallintaryhmä (OCMT) johtaessa viestintää, on yksiköiden syytä välttää omien tiedotteiden antamista ulkopuolisille, jos vain mahdollista. Yhden tahon viestiessä poistuu mahdollinen ristiriitaisten tiedotteiden antamisen vaara. (Pisto, 2008.)

6.5.3 Group Bronze - Paikallinen kriisinhallintaryhmä

Local Crisis Management Task Force (LCMTF) on vastuussa operatiivisten kriisinhallintatoimien toteuttamisesta. LCMTF voi olla esim. yksi suuri tuotanto-osasto, joka keskittyy oman alueen kriisinhallintatoimien käytännöntoteutukseen. LCMTF koordinoi LCMTF:ä, mutta LCMTF suunnittelee ja toteuttaa omat toimintatavat kriisinhallintaan. Hyvä käytännön esimerkki LCMTF:stä on osastojen sammutusryhmät ja niiden toiminta palo- ja pelastustilanteissa. (Pisto, 2008.)

6.6 Kriisiviestintä yhteistyössä viranomaisten kanssa

Kappaleessa 5.2 kerrottiin, että pelastusviranomaisilla on onnettomuus- ja pelastustilanteissa tiedotusvastuu. Pelastusviranomaiset tekevät tiedotteen, joka julkaistaan pelastustoimen mediapalvelun kautta. Tämä viesti sisältää tiedot onnettomuudesta ja pelastustoimista kohteessa. Nopea ensitiedote tapahtumista on hyvä antaa, vaikka se ei sisältäisikään juuri mitään tietoa tapahtumista.

Tornio Works on sopinut Lapin pelastusviranomaisten kanssa, että Tornio Worksin viestintä ja Lapin pelastusviranomainen hoitavat yhteistyössä palo- ja pelastustilanteista tiedottamisen. Tällä tavalla onnettomuuksista saadaan oikeanlainen kuvaus, eikä tiedotteissa ole arvailtu esim. sitä, miten ja kuinka pitkän aikaa mahdollinen onnettomuus vaikuttaa esim. tuotantoon. Yhteistiedotteen avulla myös kohteen erityissanasto tulee helpommin ymmärrettävään muotoon, eikä tapauksesta lähde julkisuuteen ns. ”tarkistamatonta väärää tietoa” (Laitinen 2010).

Käytännössä onnettomuudesta tiedottaminen tapahtuu niin, että Lapin pelastuslaitos tekee ensitiedotteen saavuttuaan kohteeseen. Samaan aikaan Tornio Worksin viestintäosasto saa tiedon onnettomuudesta tai muusta kriisistä tehtaan omien kriisitiedotuskanavien kautta. 30 - 60 minuuttia tapahtuman jälkeen pelastustoimen johtaja tekee yhteistyössä Tornio Worksin viestinnän kanssa jatkotiedotteen, jos tapauksessa on aihetta sellaiseen. Mahdollisiin lisäksymyksiin pelastustoimien osalta vastaa pelastustoimen johtaja ja muihin tapahtumaan liittyviin kysymyksiin lisätietoja saa Tornio Worksin tiedottajalta. Lapin pelastuslaitoksen Palomes-tari Heikki Laitisen mukaan on kaikkien etu, että viestintä hoidetaan yhteistyössä viranomaisten ja yrityksen edustajien kanssa (Laitinen 2010).

Esimerkki tiedotteesta, jossa kuonapata-ajoneuvon renkaat ovat syttyneet palamaan perjantai-iltana:

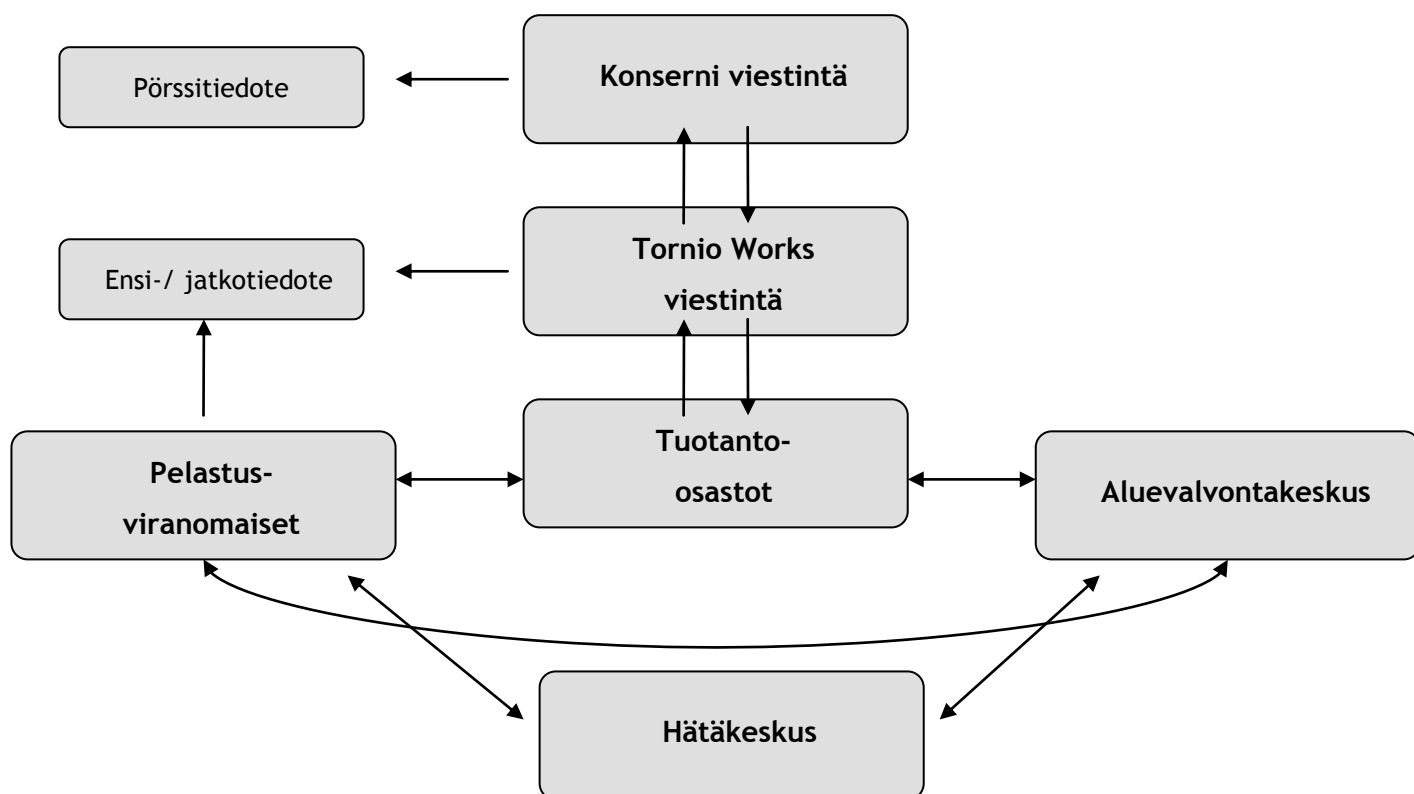
Lapin pelastuslaitos kertoo oman osuutensa: Kuonapata-ajoneuvon palavat renkaat on sammutettu Outokummun Tornion terästehtaan alueella yhdessä tehtaan sammutusryhmän kanssa.

Ajoneuvon kuljettaja yritti sammuttaa paloa jauhesammuttimella. Palosta ei aiheutunut vaaraa ihmisille, rakennuksille tai ympäristölle.

Tornio Worksin viestintäosasto: Kuonankippauspaikalla Outokummun Tornion terästehtaalla syttyi kuonapata-ajoneuvon renkaat tuleen. Ajoneuvon palosta ei aiheutunut merkittäviä taloudellisia tappioita. Tuotanto jatkuu normaalisti ja ajoneuvo on pois käytöstä korjaustöiden ajaksi.

Tiedote lehdistölle: Outokummun Tornion terästehtaan kuonankippauspaikalla syttyi kuonapata-ajoneuvon renkaat tuleen perjantai-iltana. Kuljettaja yritti sammuttaa paloa, mutta ei saanut sitä sammumaan. Tornion palolaitos sai palon sammumaan yhdessä tehtaan oman sammutusryhmän kanssa. Ajoneuvo on pois käytöstä korjaustöiden ajan, eikä sillä ole vaikutusta tuotantoon. Palosta ei aiheutunut vaaraa ihmisille, rakennuksille tai ympäristölle.

Tiedotteessa Tornio Workseista on tehty ”Tornion terästehdas”. Tämä on tehty selkeyttämään tapausta, koska Kemin kaivos on myös osa Tornio Works -liiketoimintayksikköä. Tällä tavoin lukijalle tulee mielikuva siitä, missä tapaus on sattunut. Lapin pelastuslaitos on nimetty Tornion palolaitokseksi myös asian selkeyttämisen vuoksi. Lukijalle on hyvä antaa mahdollisimman helposti ymmärrettävää tekstiä ilman alan erikoissanoja.



Kuva 2: Kriisiviestinnän toimintakaavio Tornion terästehtaalla

6.7 Kriisinhallinta- ja kriisiviestintäharjoitukset

Kriisitilanteissa toimiminen tulee olla koulutettua ja etukäteen harjoiteltua. Kriisin keskellä toimiminen ei onnistu ilman etukäteen harjoiteltuja toimintatapoja. Etukäteen tulee olla selvillä, mikä kenenkin rooli on. Erilaisia kriisejä tulee harjoitella asianosaisten kanssa suuremmissa harjoituksissa vuosittain ja pienempien harjoitusten kautta mahdollisimman usein, kuitenkin vähintään neljä kertaa vuodessa. Kriisinhallinta- ja kriisiviestintäharjoituksiin tulee osallistua kaikkien, joita kyseinen kriisi koskettaa. Harjoitukset tulee suunnitella niin, että kaikkien eri kriisinaiheuttajien kriisejä tulee harjoiteltua.

6.8 Parhaiden toimintamallien vieminen muihin tuotantoyksiköihin

Tornion terästehtaan kriisiviestinnän kehittämisen jälkeen on parhaita toimintamalleja tarkoitus viedä Outokummun muihin yksikköihin. Opinnäytetyön tekemisen aikana ehdottomasti parhaiksi kehitysehdotuksiksi nousi kriisiviestintäkansio ja koulutuksen jälkeen kriisiviestintään osallistuville henkilöille jaettava kriisiviestintäkortti. Kriisiviestintäkansio ja kriisiviestintäkortti on asioita, jotka on hyvä viedä sovellettuina myös muihin toimipisteisiin. Kriisiviestintäkansio, jossa huomioidaan jokaisen toimipisteen valtion oma lainsäädäntö, parantaa kriisitilanteissa viestintää ja muita kriisinhallintatoimia merkittävästi. Kriisiviestintäkortti taas kertoo lyhyesti sen, mitä kriisitilanteessa toimivien henkilöiden tulee tehdä. Näiden kehittämisen jokaisen toimipisteen omaksi ohjeeksi on tärkeää, jotta viesti saadaan liikumaan toimipisteistä konserniin ilman viivytyksiä. Kansio ja kriisiviestintäkortti ovat hyviä myös sen vuoksi, koska ne ovat saatavilla, vaikka sähkö- tai tietoliikenneyhteydet olisivat poikki.

7 Johtopäätökset

Kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän merkittävyys ja nopeus on nykyaikaisessa yhteiskunnassa merkittävässä asemassa yrityksissä. Yritysten tulee olla varautunut etukäteen kriiseihin ja niistä aiheutuviin toimenpiteisiin. Kriiseistä palautuminen normaaliin toimintaan tulee olla etukäteen suunniteltua ja harjoiteltua. Kriisit voivat pahimmassa tapauksessa huonosti hoidettuna kaataa yrityksen, tämän vuoksi on tärkeää että kriiseihin varaudutaan.

Kriisinhallinta ja kriisiviestintä on Outokumpu konsernissa hyvin ohjeistettu. Näiden konsernin ohjeiden vieminen ja niiden toteuttaminen toimipisteissä on seuraava vaihe kriisinhallinnan parantamisessa. Tällä opinnäytetyöllä saadaan ohjeiden toteutus alulle Tornion terästehtaalla. Tornion terästehtaan ohjeet tulevat jatkossa pohjautumaan Outokumpu konsernin ohjeisiin ja niiden luokittelemiin kriisitilanteisiin.

Opinnäytetyön seurauksena Tornion terästehtaan kriisinhallintaa ja kriisiviestintää tullaan kehittämään eteenpäin. Kriisiviestinnän vastuualueet ja vastuuhenkilöt tullaan nimeämään aiempaa tarkemmin ja nämä tullaan pitämään jatkossa ajan tasalla jatkuvalla ohjeiden päivittämisellä. Ohjeessa kriisinhallinnassa toimiva operatiivinen henkilökunta ohjeistetaan ja koulutetaan kriisiviestinnän osalta. Koulutuksia järjestetään vuoden 2010 aikana sammutusryhmien koulutusten yhteydessä. Tornion terästehtaalla kriisinhallinnan johtohenkilöiden suositellaan ottamaan käyttöön konsernin määrittelemät kriisinhallintaryhmät kappaleen 6.5 mukaisesti. Tämä sama käsitteistö tulee ottaa käyttöön myös muissa yrityksen toimipisteissä.

Kriisinhallintakansion luominen Tornion terästehtaan kriisinhallinnassa mukana oleville henkilöille on myös ehdottoman tärkeää. Kriisinhallintakansioon on kuvattu toimet, joita kriisit ja niistä aiheutuva kriisiviestintä aiheuttavat. Liitteessä 7 on luonnosteltu alustava kriisiviestintäkansion sisällysluettelo. Kriisiviestintäkansioon saadaan tästä opinnäytetyöstä osia suoraan esim. Liite 1, liite 2, liite 3 ja liite 8.

8 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön toteutuksessa onnistuttiin hyvin. Ennen työn aloittamista oli pelko, että työ laajenisi työmäärältään liian laajaksi. Tämä kuitenkin saatiin estettyä, kun työssä kuvattiin yleisesti kriisiviestintää ja kohdeyrityksen ohjeista työhön otettiin vain merkittävimmät kriisit. Tavoitteena alussa oli kehittää Tornion terästehtaan kriisiviestinnän toimintamalleja. Tässä onnistuttiin erinomaisesti. Työssä kuvailtiin useita kriisiviestintää vaativia kriisejä (Liite 3) ja toimintaohjeita niiden varalle.

Opinnäytetyön lopputuloksena Tornion terästehtaalle tehdään uusi kriisinhallintakansio. Kansio sisältää kriisiviestinnän toimintaohjeen, jonka mukaan jatkossa kriisiviestintä toteutetaan. Tätä samaa ohjetta voidaan käyttää myös muissa yrityksen toimipisteissä. Opinnäytetyössä on julkaistu ohjeesta pääkohdat, joiden pohjalta jonkun toisen yrityksen on helppo lähteä kehittämään omia ohjeitaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli pitää työ julkisena ja tässä onnistuttiin hyvin. Kaikki luodut toimintaohjeet ja toimintamallit ovat mukana opinnäytetyössä yhteystietoja lukuun ottamatta.

Muissa tavoitteissa onnistuttiin myös hyvin. Kriisinhallintakansion valmistelu saatiin alulle ja sitä tullaan jatkamaan niin, että kansio saadaan valmiiksi mahdollisimman pian. Myös kriisiviestinnästä kertovat ohjeet onnistuttiin luomaan selkeiksi. Ohjeet saatiin tehtyä helposti ymmärrettäviksi, jonka vuoksi ne on helppo kouluttaa ja ohjeistaa kriisiviestintään osallistuville henkilöille. Kriisiviestintäohjeet Tornion terästehtaalla olivat ennen työn aloittamista parin A4 sivun mittaiset. Nyt ohjeet kattavat suurimman osan yritystä mahdollisesti uhkaavista kriiseistä toimintaohjeineen. Ensimmäisen kerran uudet kriisiviestintäohjeet pääsevät tes-

tauksien 20.5.2010, kun tehtaalla järjestetään suuronnettomuusharjoitus (Kuvaus harjoituksesta liitteessä 5).

Opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen oppiminen kasvoi myös merkittävästi opinnäytetyön tekemisen aikana. Kriisinhallintaa ja kriisiviestintää käsittelevistä kirjoista ja julkaisuista opin paljon asioita, jotka kriisinhallinnassa tulee huomioida. Myös eri sidosryhmien kanssa toteutetut haastattelut ja tapaamiset opettivat paljon uusia asioita kriisinhallinnasta ja kriisiviestinnästä. Opinnäytetyön tekeminen oli haastava lähes kuuden kuukauden mittainen projekti, mutta lopputulokseen täytyy olla tyytyväinen. Opinnäytetyö saatiin tehtyä aikataulussa ja kohdeorganisaatiolle on hyötyä opinnäytetyöstä.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus

Joukkoviestimien kokemuksia valtionhallinnon viestinnästä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 12/2008. Viitattu 19.4.2010 <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2008/j12-joukkoviestimien/pdf/fi.pdf>

Juholin, E. 2009. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Porvoo: Infor

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & Katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Infor

Kunnat.net. 2010. Kriisijohtaminen vaatii nopeaa viestintää. Viitattu 7.5.2010. http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;41305;132433;142986;143878

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: turvallisuusjohtamisen portfolio. Jyväskylä: Talentum

Ohje viranomaistiedotteiden lähettämisestä. Viitattu 1.3.2010 <http://www.lvm.fi/web/fi/julkaisu/view/821146>

Outokumpu vuosikertomus 2009. Espoo

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä: Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta. Johtajuus ja viestintä. Ruotsinkielisestä alkuperäisteoksesta Krishantering - Om lederskap och kommunikation suomentanut Raija Viitanen. Helsinki: Tietosanoma

Tenhunen, A. 2010. Kuntien Eläkevakuutus sai kriisiviestinnästä huonoimmat arvosanat. Viitattu 31.3.2010. http://www.soprano.fi/index.php?module_id=56&news_id=207

Julkaisemattomat lähteet:

Brandt, L. 2009. Viestintäkouluttajan luento 16.12.2009. Espoo.

Innanen, O. 2010. Vuorotyönjohtajan haastattelu 1.4.2010. Outokumpu Tornio Works. Tornio.

Koskinen, M. 2002. Viestintä suuryrityksen kriisitilanteissa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Koskinen, M. 2010. Riskienhallintapäällikön haastattelu 25.2.2010. SOK. Helsinki.

Laitinen, H. 2010. Palomestarin haastattelu 20.4.2010. Lapin Pelastuslaitos. Tornio.

Maula, H. 2010. Viestintäjohtajan haastattelu 9.4.2010. Neste Oil. Espoo.

Pisto, M H. 2010. Crisis management in Outokumpu. Outokumpu konsernin kriisinhallintaohje. Espoo.

Kuvaluettelo

| | |
|--|----|
| Kuva 1: Materiaalivirta Tornion terästehtaalla (Tornio Works esittelykalvot) | 11 |
| Kuva 2: Kriisiviestinnän toimintakaavio Tornion terästehtaalla | 28 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Outokumpu Tornio Works kriisiviestintäohjeet | 36 |
| Liite 2 Kriisitilanteen tilanpäiväkirja Tornio Workissa | 39 |
| Liite 3 Kriisiviestintää vaativien kriisien kuvauksia | 40 |
| Liite 4 Haastattelun apurunko | 43 |
| Liite 5 Kriisiviestintäharjoituksen suunnittelu 20.5.2010 | 44 |
| Liite 6 Ohje tuotanto-osastojen johtajille kriisiviestinnästä | 46 |
| Liite 7 Kriisinhallintakansion sisältö Tornion terästehtaalla | 47 |
| Liite 8 Ohje Tornion terästehtaan sammutusryhmän johtajille (Okto P3) Kriisiviestintään | 48 |

Liite 1 Outokumpu Tornio Works kriisiviestintäohjeet

Kriisiviestintäohjeet eivät korvaa, vaan täydentävät tuotanto-organisaation ohjeistusta toiminnasta onnettomuus- ja poikkeustilanteissa, ja ne ovat yksinomaan kriisiviestintäohjeet.

Kriisiviestintäohjeita noudatetaan aina, kun tapahtuu jotain poikkeavaa jolla merkittäviä vaikutuksia ihmisiin, tuotantoon, lähiympäristöön tai tapaus, joka voi kiinnostaa mediaa. Tällaisia tapauksia voivat olla mm:

- tulipalo
- vakava henkilövahinko / tapaturma ¹
- räjähdys
- kemikaalivuoto
- havaitaan säteilyä
- ympäristövahinko, esim. öljyvuoto
- muu yllättävä uhka

Aluevalvontakeskus on keskeisessä asemassa kriisiviestinnän onnistumisessa ja se aloittaa tapahtumaketjun, jolla viestintäosasto hallitsee viestintää kriisitalanteissa.

Kriisitalanteessa perustetaan tarvittaessa kriisitiedottamisen työryhmä, johon kuuluu tarvittavat henkilöt riippuen siitä, mitä asiaa kriisi koskee:

- Tornio Worksin johtaja
- tilaus-toimitus-ketjun johtaja
- talousjohtaja
- tiedottaja
- kriisitiedotustarpeen aiheuttaneen osaston johtaja
- asiakastiedotuksen vastuhenkilö, kaupallinen johtaja
- henkilöstöjohtaja
- turvallisuusjohtaja

Ryhmää täydennetään tarvittaessa seuraavilla asiantuntijoina toimivilla henkilöillä:

- ympäristöpäällikkö (kemikaalivuoto, öljyvuoto, säteily)
- työsuojelupäällikkö (henkilövahinko)
- tehdaspalopäällikkö (räjähdys, tulipalo...)
- tietohallintojohtaja
- tehtaan työterveyslääkäri

Julkisuudessa kriisiin liittyvissä asioissa esiintyy Tornio Worksin johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö.

Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä, mikä onnistuu vain jos kriisistä ehditään tiedottaa ennen kuin asia on jo muutenkin tulossa julkisuuteen.

Kriisi on aina kielteinen asia, ja on tärkeää, että kriisiviestintä on luotettavaa, aktiivista ja avointa tiedonvälitystä olennaisista asioista. Tietojen on oltava oikeita ja riittäviä, jotta vastaanottajille välittyy oikea kuva tapahtuneesta. Tiedottaminen kriisitalanteessa on hoidettava keskitetysti, jotta tieto menee samansisältöisenä kaikille. Tiedotuksessa käytetään kansantajuista kieltä, ja toimialaan liittyvää erityissanastoa on vältettävä. On myös syytä varautua oikaisemaan mahdollisia vääriä huhuja.

¹ Vakava tapaturma: 1) pysyvä haitta, 2) Useiden sormien menetys, 3) Raajan lyhentymä, 4) Selkärangan murtuma, 5) Pääkallon avomurtuma, 6) Silmän menetys, 7) Laaja palovamma tai paletumasta johtuva varpaiden menetys, 8) Rintakehän avoin vamma, 9) Rumentava epämuotoisuus, 10) Sairaalahoitoa 4kk. ja yht. työkyvyttömyysaika 8kk, 11) Ohimenevä vamma, jonka vaikutus työkykyyn erittäin raskas

Esimerkki onnettomuustilanteessa menettely on seuraavanlainen:

1. Osastolla tapahtuu onnettomuus, josta tehdään hälytys
 - soitetään aina aluevalvontakeskukseen tehtaan hälytysnumeroon
 - toimistoajan ulkopuolella (arkisin 15.30–07.00 ja vkl.) aluevalvontakeskus välittää hälytyksen aina hätäkeskukseen
 - toimistoaikana palohälytykset ilmoitetaan hätäkeskukseen ainoastaan sammutustyönjohdon pyynnöstä
 - toimistoaikana muut kuin palohälytykset ilmoitetaan hätäkeskukseen tarvittaessa
 - aina vakavan henkilövahingon yhteydessä hälytys tehdään tehtaan ensiapuryhmälle (virka-aikana myös terveysasema mukana) ja ko-osaston paloryhmälle ja hätäkeskukseen
2. Osastolta ilmoitetaan aluevalvontakeskukseen mahdollisimman tarkat tiedot tapahtuneesta:
 - mitä on tapahtunut ja missä, lähin ovinumero
 - onko loukkaantuneita
 - ilmoittajan nimi ja mistä saa kiinni myöhemmin
3. Saatuaan riittävät tiedot onnettomuudesta ja tehtyään siitä tarvittavat hälytykset aluevalvontakeskus lähettää tekstiviestin kriisiviestintäryhmälle. Mikäli aluevalvontakeskus toteaa, että kyseessä on todella vakava onnettomuus - aluevalvontakeskus ilmoittaa onnettomuudesta tekstiviestin lisäksi soittamalla tiedottajalle tai sijaiselle, mikäli tiedottaja ei vastaa.
4. Saatuaan kriisiviestin tiedottaja soittaa Aluevalvontakeskukseen ja vahvistaa saaneensa viestin. Mikäli soittoa ei tule 10min kuluessa kriisiviestin lähettämisestä, Aluevalvontakeskus soittaa tiedottajalle tai sijaiselle, mikäli tiedottaja ei vastaa.
5. Tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:
 - mikä on tilanne
 - mitä on tehty
 - seuraukset
 - mitä tehdään
 - mistä onnettomuus on voinut johtua
6. Tiedottaja ilmoittaa saamansa tiedot tehtaan johtajalle, konsernin tiedotukseen, konsernin toimitusjohtajalle, (tarvittaessa security johdolle) sekä muille asianosaisille henkilöille (esim. kriisin aiheuttaneen osaston johtajalle ja kunnossapitojohtajalle).
7. Aluevalvontakeskus tiedustelee johtavalta pelastusviranomaiselta (esim. KETO3:lta), ovatko viranomaiset jo tiedottamassa tapahtumista medialle. Jos viranomaiset ovat laatimassa tiedotetta, tiedottaja soittaa pelastusviranomaisille ja sopii heidän kanssaan tiedottamisesta.
8. Tiedottaja päättää onko tarpeen tiedottaa sisäisesti ja ulkoisesti.
 - mikä on vahingon laajuus, mikä on uutisen arvopotentiaali
 - miten tieto on levinnyt (tiedottaako esim. viranomainen jo asiasta)
 - tiedotuksen laajuus ja ajoitus (paikallinen asia vs. kansallinen vs. kansainvälinen asia, tiedote vai lehdistötilaisuus)
 - työnjako (kenelle ohjataan tiedustelut, kuka esiintyy julkisuudessa)
 - kerrommeko myöhemmin lisää asiasta ja kuinka pitkälle tilannetta seurataan/tiedotetaan

9. Mikäli päätetään tiedottaa, toimitaan seuraavasti:
 - Ihmiset asetetaan tiedottamisessa omaisuuden edelle
 - Tiedottaja tekee tapahtuneesta tiedotteen
 - Tiedottaja lähettää tiedotteen medialle ja konserniin, lisäksi sisäisesti intranettiin

10. Tiedotteessa kerrotaan seuraavat asiat:
 - mitä on tapahtunut
 - missä / mikä osasto
 - milloin
 - seuraukset
 - miten suojaudutaan
 - mikä on tilanne
 - mitä on tehty
 - mitä tehdään
 - kuka antaa lisätietoja
 - kerrommeko myöhemmin lisää asiasta, kuinka pitkälle tilannetta seurataan ja siitä tiedotetaan

11. Julkisuudessa esiintyy Tornio Worksin johtaja, mikäli ei toisin päätetä.

12. Kriisin jälkeen kriisiviestintäryhmä kokoontuu arvioimaan, miten kriisi hoidettiin ja miten viestintä onnistui

Liite 2 Kriisitilanteen tilanpäiväkirja Tornio Workissa

Mistä kriisissä on kyse

- onnettomuudesta johtuva?
- välivaltatilanteesta johtuva?
- tuotantoon liittyvä?
- henkilökriiseihin liittyvä?
- talouteen / toimialaan liittyvä?
- jotain muuta?

Kriisinhallinnan organisoituminen

- kriisin havaitseminen: miten havaittiin ja milloin?
- kuka havaitsi?
- kuinka nopeasti kriisinhallintaorganisaatio saatiin koolle ja ketä siihen osallistui?
- ketkä hoitivat kriisiviestinnän?
- yhteystietojen ajantasaisuus?
- löytyikö kriisiin liittyvästä asiasta tietomateriaali (tuotanto-prosessit, raaka-aineet jne.) etukäteen?
- jotain muuta?

Viestintä kriisitilanteessa - ketä tilanteessa informoitiin

1. Sidosryhmäviestintä

- viranomaiset
- henkilöstö
- asiakkaat ja alihankkijat
- omistajat

2. Mediaviestintä

- mitkä mediat ottivat yhteyttä ja milloin?
- kuka vastasi tiedusteluihin?
- mitä tiedusteluissa kysyttiin?
- annettiin medialelle lausunto vai tiedote?
- järjestettiin tiedotustilaisuus ja jos järjestettiin niin miten tiedotustilaisuudessa onnistuttiin?
- kuinka pitkään kriisi oli julkisuudessa?
- jouduttiinko tekemään useita tiedotteita / tiedotustilaisuutta?
- antoiko joku muu taho julkisuuteen lausuntoja esim. viranomaiset?

Liite 3 Kriisiviestintää vaativien kriisien kuvauksia

1 Onnettomuus: Tapaturma kylmävalssaamalla

Henkilö on viiltänyt kätensä kylmävalssaamalla. Käsi on osunut teräslevyn reunaan ja vasemman käden pikkusormi on leikkautunut irti.

- Hälytys aluevalvontakeskukseen
- ↓
- Aluevalvontakeskus hälyttää tehtaan ensiapuryhmän ja soittaa hätäkeskukseen.
- ↓
- Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin tehtaan tiedottajalle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:lta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään, sekä laatii sisäisen tiedotteen tapahtumasta.

2 Onnettomuus: Tulipalo kuonapata-ajoneuvossa

Kuonapata-ajoneuvo syttyi palamaan kuonankippauspaikalla. Ei henkilövahinkoja.

- Hälytys aluevalvontakeskukseen
- ↓
- Aluevalvontakeskus hälyttää tehtaan sammutusryhmän ja soittaa hätäkeskukseen.
- ↓
- Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin tehtaan kriisiviestintäryhmälle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:lta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään.
- ↓
- Tiedottaja keskustele onnettomuudesta Lapin pelastuslaitoksen pelastustyönjohtajan kanssa. He laativat yhdessä hänen kanssa ulkoisen (ja sisäisen) tiedotteen tapahtumasta.
- ↓
- Tiedottaja vastaanottaa mahdollisesti paikalle saapuvat toimittajat tehtaan pääportilla.

3 Onnettomuus: Happovuoto purkupaikalla.

Haponpurkupaikalla kylmävalssaamon pohjoispuolella on rikkidioksidia päässyt purkautumaan ilmaan happorekan purkuletkun liittimen halkeamisen takia. Rekan kuljettaja on saanut hap-poa päällensä.

- Hälytys aluevalvontakeskukseen
- ↓
- Aluevalvontakeskus hälyttää tehtaan kemikaaliryhmän ja soittaa hätäkeskukseen.
- ↓
- Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin tehtaan kriisiviestintäryhmälle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:lta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään.

- ↓
- Tiedottaja keskustele onnettomuudesta Lapin pelastuslaitoksen pelastustyönjohtajan kanssa. He laativat yhdessä hänen kanssa ulkoisen (ja sisäisen) tiedotteen tapahtumasta.
- ↓
- Tiedottaja vastaanottaa mahdollisesti paikalle saapuvat toimittajat tehtaan pääportilla.

4 Ympäristövahinko: Öljyä valunut mereen

Satamassa olevasta ulkomaalaisesta laivasta on valunut suuri määrä öljyä satama-altaaseen. Sataman henkilökunta on soittanut pelastuslaitoksen öljyntorjuntatehtäviin. Laivan ympärille on laitettu öljypuomit ja pelastuslaitos puhdistaa aluetta.

- Ilmoitus vuodosta aluevalvontakeskukseen
- ↓
- Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin tehtaan kriisiviestintäryhmälle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää satamasta henkilökunnalta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään.
- ↓
- Tiedottaja keskustele onnettomuudesta Lapin pelastuslaitoksen pelastustyönjohtajan kanssa. He laativat yhdessä hänen kanssa ulkoisen (ja sisäisen) tiedotteen tapahtumasta.
- ↓
- Tiedottaja vastaanottaa mahdollisesti paikalle saapuvat toimittajat tehtaan pääportilla.

5 Muu kriisi: Pistelakko Röyttän satamassa

Röyttän sataman ahtaajat ovat menneet pistelakkoon. Satamatyönjohtaja ilmoitti tehtaan johtajalle, että ahtaajat ovat poistuneet satamasta yllättäen vastalauseena työnantajaa kohtaan.

- Ilmoitus lakosta tehtaan johtajalle ja tiedottajalle.
- ↓
- Tiedottaja selvittää satamasta työnjohtajilta, mitä on tapahtunut.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon lakosta konsernin tiedotukseen.
- ↓
- Tiedottaja lähettää tiedon onnettomuudesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään.
- ↓
- Tiedottaja keskustele asiasta tehtaan johtajan kanssa. He laativat yhdessä ulkoisen (ja sisäisen) tiedotteen tapahtumasta.
- ↓
- Tiedottaja vastaanottaa mahdollisesti paikalle saapuvat toimittajat tehtaan pääportilla.

6 Muu kriisi: Uhkatilanne tehtaan pääportilla

Tehtaan pääportille on kokoontunut kymmenen mielenosoittajaa heittelemään kiviä ja muita esineitä kohti yhtiön rakennuksia ja aluetta. Mielenosoittajat ottavat kantaa yhtiön energiaratkaisuihin.

- Ilmoitus hyökkäyksestä aluevalvontakeskukseen
- ↓
- Aluevalvontakeskus hälyttää paikallisvartijan, poliisin sekä turvallisuuspäällikön paikalle.
- ↓
- Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin tehtaan kriisiviestintäryhmälle.

- ↓
• Tiedottaja lähettää tiedon uhkatilanteesta konsernin turvallisuusjohdolle ja viestintään.
- ↓
• Tiedottaja keskustelee asiasta tehtaan johtajan kanssa. He laativat yhdessä ulkoisen (ja sisäisen) tiedotteen tapahtumasta.
- ↓
• Tiedottaja vastaanottaa mahdollisesti paikalle saapuvat toimittajat tehtaan pääportilla.

Liite 4 Haastattelun apurunko

Päivämäärä

Haastateltava henkilö

Työtehtävä

1. Mitä teollisuuslaitoksen tapahtumia (onnettomuudet, lakot jne.) olette määritelleet kriiseiksi, jotka vaativat kriisiviestinnän aloittamista?

2. Miten kriisiviestintä tulisi mielestäsi hoitaa käytännötilanteissa?

3. Miten kriisiviestintää voisi mielestäsi kehittää yrityksessä?

4. Miten toiminta kriisiviestintätilanteissa viranomaisten kanssa olisi mielestänne parasta hoitaa?
 - Miten hoidatte?

5. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen kriisistä
 - Onko kynnys sisäiseen tiedottamiseen matalampi, eli viestittekö esim. pienistä onnettomuuksista sisäisesti, vaikka ette tiedottaisi tapahtuneesta ulos?
 - Mitä kanavia käytätte sisäiseen kriisiviestintään?

Arvioitteko tiedotustarpeen tapauskohtaisesti, vai onko teillä määritelty tietyt reunaehdot?

Liite 5 Kriisiviestintäharjoituksen suunnittelu 20.5.2010

Suuronnettomuusharjoitus Oy AGA Ab:n tuotantolaitoksessa Outokumpu Tornio Worksin alueella 20.5.2010.

- Klo
- 08:30 Hälytysilmoitus puhelimella aluevalvontakeskukseen: ”Trukki törmännyt AGAn ilmakaasutehtaan alueella säiliöautoon. Säiliöstä vuotaa jotain kaasua ilmaan.”
- 08:31 Aluevalvontakeskus hälyttää Tornio Worksin sammutusryhmän ja Lapin pelastuslaitoksen kohteeseen.
- 08:33 Tornio Worksin tehdaspalokunta ja sammutusryhmä saapuvat kohteeseen. Pelastustöitä johtaa Tornio Worksin sammutustyönjohtaja, joka ilmoittaa suuresta vaarasta aluevalvontakeskukseen: ”Täällä vuotaa paljon kaasua ilmaan säiliöautosta. Kuumavalssaamo pitää evakuoida.”
- 08:35 Aluevalvontakeskus lähettää kriisiviestin Tornio Worksin kriisinhallintaryhmälle.
- 08:40 Kuumavalssaamon henkilökunta joudutaan evakuoimaan kaasuvaaran vuoksi Outokummun sammutustyönjohtajan käskystä. Kuumavalssaamon sammutusryhmä avustaa tilanteessa ja toimii omien pelastusohjeiden mukaisesti.
- 08:45 Lapin pelastuslaitos saapuu kohteeseen ja tilanteen johtovastuu siirtyy pelastusviranomaisten vastuulle. Pelastuslaitos antaa ensitiedotteen hätäkeskukseen onnettomuudesta. Tornio Worksin tiedottaja keskustele onnettomuudesta tehdään johtajan kanssa, sekä informoi onnettomuudesta tekstiviestillä konsernin viestintää, sekä konsernin Security-johto: ”TÄMÄ ON HARJOITUS: Agan ilmakaasutehtaalla trukki törmännyt ilmakaasutehtaan alueella säiliöautoon, jonka seurauksena Kuumavalssaamon henkilökunta on jouduttu evakuoimaan. Lisätietoja myöhemmin.” Tornio Worksin tiedottaja soittaa lisäksi konserniviestintään, varmistaakseen viestin perillemenon.
- 09:00 Konsernin tiedotus tekee tarvittavat ilmoitukset viestintätiimille (suullisesti + mail), security-johdolle (soitto) ja johtoryhmälle (tekstiviesti: mitä tapahtunut, mikä tilanne nyt, lisätiedot)
- 09:00 Lausunto paikallismedioille (kysyttäessä)
- Outokumpu Tornio terästehtaan alueella sijaitsevan alihankkijan Oy Aga Ab:n ilmakaasutehtaalla on trukki törmännyt happilastissa olleeseen säiliöautoon tänään klo 08.30. Runsaan happivuodon vuoksi Outokummun kuumavalssaamon henkilökunta on jouduttu evakuoimaan. Onnettomuudessa on loukkaantunut lievästi säiliöauton kuljettaja. Hänet on kuljetettu Länsi-Pohjan keskussairaalaan. Lapin pelastuslaitos on paikalla ja johtaa tilannetta. Annamme asiasta lisätietoja myöhemmin.
- 09:30 Outokumpu Tornio Worksin tiedottaja keskustele onnettomuudesta Lapin pelastuslaitoksen Keto 3:n kanssa. He laativat yhdessä tiedotteen, joka lähetetään medialle pelastustoimen mediapalvelun kautta. Sama viesti lähetetään konsernin tiedotukseen.
- 10:00 Mediatiedote: ”Outokummun Tornio Worksin alueella sijaitsevan alihankkija Oy Aga Ab:n ilmakaasutehtaan alueella törmäsi tänään klo 08:30 aikaan aamupäivällä trukki nestekaasulastissa olleeseen säiliöautoon. Runsaan nestekaasuvuodon vuoksi Outokummun kuumavalssaamon henkilökunta jouduttiin evakuoimaan ja tuotanto keskeyttämään pelastustoimien ajaksi. Onnettomuudessa loukkaantui lievästi yksi henkilö. Hän oli säiliöauton kuljettaja ja hän oli tapah-

tumahetkellä ottamassa lastia säiliöautoon. Hänet on kuljetettu Länsi-Pohjan keskussairaalaan hoidettavaksi. Tornion terästehtaan oma sammutusryhmä aloitti pelastustoimet välittömästi kohteeseen saapumisen jälkeen noin 08:35. He saivat onnettomuuden uhrin nopeasti turvaan kaasuvuodon alta. Lapin pelastuslaitoksen johdolla säiliöauton vuoto saatiin tukittua noin klo 09:20. Kuumavalssaamon tuotantoa päästiin aloittamaan uudestaan 10:30 aikoihin. Lisätietoja onnettomuudesta saa Tornio Worksin tiedottajalta.”

11:30 Tornion pelastuslaitos poistuu kohteesta.

Liite 6 Ohje tuotanto-osastojen johtajille kriisiviestinnästä

Outokumpu-konsernin tavoitteena on luoda kaikkiin toimipisteisiin oma kriisinhallintaohje. Ohjeen tarkoituksena on varautua mahdollisiin toimipaikkoja ja yhtiötä uhkaaviin kriiseihin, joita yritys voi kohdata. Kriisinhallinta on organisaatioiden suunniteltua toimintaa poikkeustilanteiden varalle. Kriisiviestintä on osa kriisinhallintaa. Kriisinhallintaan ja kriisiviestintätöimiä aiheuttavia kriisejä ovat onnettomuudet, väkivaltaan perustuvat kriisit, talouskriisit, toimialakriisit sekä julkisuus-kriisit. Kriisinhallinta vaatii ennakkointia kaikkiin näihin mahdollisiin kriiseihin.

Konsernin luomien linjausten pohjalta Tornion terästehtaalle ollaan vuoden 2010 aikana luomassa omaa kriisinhallintaa ja kriisiviestintää käsittelevä ohje. Ohjeen tarkoituksena on helpottaa kriisissä toimivien henkilöiden ja kriisiviestintään osallistuvien tahojen toimintaa, sekä kriisin jälkihoitoa. Kriisinhallintaohje ei merkittävästi muuta mitään olemassa olevia toimintamalleja, vaan ainoastaan täydentää ja kuvaa toimintatavat, joiden mukaan kriisitilanteissa ja kriisiviestintätilanteissa tulee toimia.

Merkittävimpiä uudistuksia on kriisinhallintakansio, joka jaetaan kriisinjohtamiseen osallistuville henkilöille. Lisäksi osastojen sammutusryhmien johtajille jaetaan kriisiviestintäkortit, joissa on kuvattu heidän roolinsa kriisiviestinnässä.

Liite 7 Kriisinhallintakansion sisältö Tornion terästehtaalla

Kriisinhallintakansio sisältää seuraavat osat:

1. Sisällys
2. Päivitys, ylläpito ja ohjeen hallinta
3. Yhteystiedot kriisitilanteiden varalta
4. Toimintaohjeet ja työnjako kriisitilanteissa
5. Toimintaohjeet ja työnjako kriisiviestintätilanteissa
6. Yleisimpiä kriisien kuvauksia ja kriisiviestintätarpeen laukaisevia tilanteita

Liitteet, mm. pelastussuunnitelmia,

Liite 8 Ohje Tornion terästehtaan sammutusryhmän johtajille (Okto P3) Kriisiviestintään

Tornion terästehtaan vuorotyönjohtajat toimivat sammutusryhmän johtajina palo- ja pelastustilanteissa. Alla olevassa kuvassa on kuvattuna, mitä vuoromestareiden tulee tehdä akuutin kriisin esim. tulipalon sammuttamisen jälkeen (tai tilanteen pitkittyessä tilanteen aikana) kriisiviestinnän osalta. Kaikille sammutusryhmien johtajille jaetaan kriisiviestintäkortti syksyn 2010 sammutusryhmien koulutusten yhteydessä. Samassa yhteydessä kriisiviestinnästä järjestetään lyhyt koulutus: ”Mitä, miten ja miksi kriisiviestintää tulee tehdä” -periaatteella.



Kriisiviestintäkortti

Kriisiviestintäohjeita noudatetaan aina, kun tapahtuu jotain poikkeavaa, jolla on merkittäviä vaikutuksia ihmisiin, tuotantoon, lähiympäristöön tai tapaus, joka voi kiinnostaa mediaa. Tällaisia voivat olla mm:

- tulipalo
- vakava henkilövahinko
- räjähdys
- kemikaalivuoto
- säteily
- ympäristövahinko, esim. öljyvuoto
- muu yllättävä uhka

Julkisuuheen ei anna lausuntoja kukaan muu kuin, Tornio Worksin johtaja tai viestintäosasto.

**OUTO
KUMPU**



Kriisiviestintä lyhyesti

1. Osastolla tapahtuu onnettomuus, josta tehdään **hälytys**
2. Tornio Worksin tiedottaja selvittää osastolta pelastustyönjohtajalta Okto P3:lta:
 - mikä on tilanne
 - mitä on tehty – mitä tehdään
 - seuraukset
 - mistä onnettomuus on voinut johtua
3. Tiedottaja päättää, onko tarpeen tiedottaa sisäisesti ja ulkoisesti.

Älä ihmettele tiedottajan soittoa, vaan vastaa hänen esittämiinsä kysymyksiin. Näin tapahtumista saadaan välitettyä oikeanlainen tieto ulkopuolisille.

Nämä kriisiviestintäohjeet eivät korvaa, vaan täydentävät tuotanto-organisaation ohjeistusta kriisinhallintatoimista onnettomuus- ja poikkeustilanteissa, ja ne ovat yksinomaan **kriisiviestintäohjeet**.

**OUTO
KUMPU**