
KRIISIVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN IDEAPARKISSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki 19.8.2011

Nina Juurakko-Vesikko



Koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Kriisiviestinnän kehittäminen Ideaparkissa

Tekijä Nina Juurakko-Vesikko

Ohjaava opettaja Hanna Maijala

Hyväksytty _____._____.20_____

Hyväksyjä

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Nina Juurakko-Vesikko

Vuosi 2011**Työn nimi**

Kriisiviestinnän kehittäminen Ideaparkissa

TIIVISTELMÄ

Useat 2000-luvun suomalaisiin yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuneet kriisit, kuten kauppakeskus Myyrmannin pommiräjähdykset, kouluampumiset Jokelassa ja Kauhajoella sekä kauppakeskus Sellon ampumistragedia ovat osoittaneet, että kriisiviestintä on keskeinen tekijä kriisin hoitamisessa niin kauppakeskuksissa kuin muissakin yrityksissä ja organisaatioissa.

Tämän työn toimeksiantajana on Lempäälässä toimiva kauppakeskus Ideapark. Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin liikekaupunki Ideaparkin kriisiviestintä toimii, mitkä ovat sen kriisiviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet ja miten niitä tulisi kehittää, jotta kriisiviestintä olisi mahdollisimman onnistunutta. Työn lopullisena tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Ideaparkille siitä, miten se mahdolliseen kriisiin joutuessaan voi kriisiviestinnän avulla hoitaa kriisiä niin, että kriisistä olisi Ideaparkille, siellä toimiville yrityksille ja asiakkaille mahdollisimman vähän haittaa.

Työ keskittyy kauppakeskusympäristön kriisiviestintään. Tässä ympäristössä kriisiviestintää on tutkittu vähän. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kriisiviestintään liittyvistä keskeisistä käsitteistä ja aiemmista suomalaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista. Tutkimuksessa on käytetty hyväksi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisista menetelmistä käytössä oli kysely ja kvalitatiivisista avoimen haastattelun ja teemahaastattelun triangulaatio.

Tutkimustulosten mukaan kriisiviestintä toimii Ideaparkissa pienehkössä kriisissä kohtuullisen hyvin, mutta isommassa kriisissä kriisiviestinnän haasteena ovat muun muassa avainhenkilöiden toimenkuvien selkiytymättömyys ja riittämätön toiminnan suunnitelmallisuus. Ideaparkin kriisiviestinnän haasteet vaikuttavat samansuuntaisilta kuin muissakin yrityksissä ja organisaatioissa. Merkittävää uutta keinoa tai välinettä ei tutkimustulosten perusteella tarvita Ideaparkin kriisiviestinnän kehittämiseksi. Riittää, että siellä toteutetaan opinnäytetyön tuloksena syntyneet kehittämis ehdotukset ja otetaan käyttöön yleisesti hyväksi havaitut kriisiviestintäkäytännöt kauppakeskusympäristön erityispiirteet huomioiden. Näin Ideaparkin kriisiviestintä on saatavissa mahdollisimman toimivaksi.

Avainsanat Kriisiviestintä, viestintä, kriisi, kriisiviestintäsuunnitelma**Sivut**

77 s. + liitteet 5 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

Author

Nina Juurakko-Vesikko **Year** 2011

Subject of Master's thesis

Developing the crisis communication in Ideapark

ABSTRACT

Many crisis concerning companies and organizations, for example the bomb explosion in Myyrmanni shopping centre, school shootings in Joke-la and Kauhajoki and shooting tragedy in Sello shopping centre, has showed the meaning of crisis communication in solving the crisis as well in shopping centres, companies and organizations.

This thesis mandator is shopping centre Ideapark in Lempäälä. The meaning of the thesis is to research how well crisis communication works in Ideapark, what are the most important development needs and how they should be developed so that the crisis communication works as well as possible. The last goal is to find out new information for Ideapark about solving the crisis so that it causes harm as little as possible to Ideapark, companies working in there and to customers in Ideapark.

The thesis focuses on crisis communication in shopping centre environment, which is quite a little researched. The theoretical context consists about main terms and earlier researches concerning crisis communication in Finland and abroad. In this thesis has been used both qualitative and quantitative methods: inquiry and the mix of open interview and theme interview.

Based on the results of this thesis the crisis communication works quite well in smaller crisis in Ideapark but the bigger ones are more challenging. Among other things the key persons work description in crisis and methods of systematic actions are not yet ready. The challenges in Ideapark crisis communication seems to be quite similar with other companies and organizations. Significant new method or tool is not needed in the light of the results to development crisis communication in Ideapark. It's enough that the development suggestions will be implemented with noticed shopping centre environment's special odors and in Ideapark will be exercised good methods in crisis communication which are generally detected to be good. This way the crisis communication in Ideapark is possible to make operate as well as possible.

Keywords Crisis communication, communication, crisis, crisis communication plan

Pages 77 p. + appendices 5 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Ideaparkin kriisiviestinnän tutkimuksen tarve	4
1.2	Aiemmat tutkimukset	5
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	7
2	KOY IDEAPARK AB.....	9
3	KRIISISTÄ VIESTINTÄÄN	10
3.1	Mikä on kriisi?	10
3.1.1	Kriisien jaottelusta.....	11
3.1.2	Kriisin vaiheet	12
3.1.3	Kriisin seuraukset	13
3.1.4	Kriisi kauppakeskusympäristössä.....	14
3.2	Kriisijohtamisesta.....	15
3.2.1	Kriisijohtaminen kauppakeskuksessa	17
3.2.2	Kriisijohtamisen tämänhetkinen ohjeistus kauppakeskuksille	18
3.3	Kriisiviestintä	19
3.3.1	Kriisiviestinnän tavoitteet.....	20
3.3.2	Kriisiviestinnän vaiheet	20
3.3.3	Kriisiviestintä kauppakeskusympäristössä	23
3.4	Median roolista.....	23
3.5	Kriisiviestintäsuunnitelma ja kriisiviestintäohje	25
4	TUTKIMUS IDEAPARKISSA.....	30
4.1	Kvantitatiivisten menetelmien käyttö Ideaparkin tutkimuksessa.....	30
4.1.1	Lomakkeen ja väittämien laadinta kyselyyn	31
4.1.2	Kyselyyn vastaajien valinta	35
4.1.3	Kyselyn toteutus	36
4.2	Kvalitatiivisten menetelmien käyttö Ideaparkin tutkimuksessa.....	36
4.2.1	Haastateltavien valinta.....	39
4.2.2	Haastattelujen toteutus.....	40
4.3	Ideaparkin tutkimusaineiston analysointivaihtoehtojen valinta	40
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	41
5.1	Kyselyn taustatiedot	41
5.2	Sisäisen viestinnän väittämät	42
5.2.1	Yhteenvetoa	46
5.3	Ulkoisen viestinnän väittämät	46
5.3.1	Yhteenvetoa	47
5.4	Kriisijohtamista ja -viestintää koskevat väittämät	47
5.4.1	Yhteenvetoa	54
5.5	Avoimet kysymykset.....	54
5.6	Haastattelujen tulokset	56
5.7	Muut tutkimustulokset.....	60
6	TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISKOHTEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	61
6.1	Taustaa tärkeimpien kehittämiskohteiden kehittämisestä.....	62

6.2	Kehittämisehdotukset	62
6.3	Monitoimitilojen turvallisuuden parantamiseksi annettujen suositusten toteutuminen Ideaparkissa	67
7	POHDINTAA	67
7.1	Tutkimuksen vastaukset tutkimusongelmiin	67
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	69
7.3	Yhteenvetoa.....	70
LÄHTEET		72
Liite 1	Kyselylomake Ideaparkin vuokralaisille	
Liite 2	Etukäteen päätetyt haastatteluteemat	
Liite 3	Uhkiin varautumissuunnitelma	

1 JOHDANTO

Suomessa oli 74 kauppakeskusta vuonna 2010 (Kauppakeskukset 2011). Suomen kauppakeskusyhdistys ry määrittelee kauppakeskukseksi liikerkennuksen, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukiolle. Vuokrattavan liiketilan määrä on yleensä vähintään 5 000 huoneistoneliötä. Keskuksessa on oltava vähintään 10 myymälää, yksi tai useampi ankkuri- tai veturiyritys ja joukko avainyrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluja. Palvelut voivat olla joko kaupallisia tai julkisia. Yksittäisen yrityksen osuus liiketilan kokonaismäärästä ei saa ylittää siitä puolta. Suomen kauppakeskusyhdistyksen määritelmän mukaan kauppakeskuksella on oltava myös yhteinen johto ja markkinointi.

Kauppakeskus voi joutua kriisiin, jossa vahingot moninkertaistuvat verrattuna muualla toimivaan yksittäiseen liikkeeseen. Vahingot voivat olla taloudellisia, aineellisia tai aineettomia, kuten kauppakeskuksen maineen tahrutuminen. Kauppakeskuksessa kriisi voi aiheuttaa vahinkoa niin yksittäisille yrittäjille kuin koko kauppakeskukselle, minkä vuoksi kriisiviestintä ja -johtamistaidot ovat erityisasemassa. Jokin tapahtuma, kuten onnettomuus tai rikos, ei sellaisenaan ole välttämättä kriisi, mutta tilanteen seuraukset kauppakeskukselle voivat johtaa sen kriisiin.

2000-luvun Suomessa kauppakeskuksissa tapahtuneista kriiseistä vakavimpina voidaan pitää Myyrmannin pommiräjähdyistä vuonna 2002, jossa kuoli 7 ihmistä ja lähes 200 sai eriasteisia vammoja räjähteestä (Sisäasiainministeriö 2003) ja Sellon ampumistragediaa uudenvuodenaattona 2009, jossa kuoli 6 ihmistä (Yle.fi 2009). Ihmishenkien menetyksen lisäksi Myyrmannin kauppakeskuksen liiketoiminta keskeytyi kahdeksi viikoksi, kun se oli suljettuna poliisin esitutkinnan sekä kauppakeskuksen korjaamisen vuoksi.

Viimeistään kriisitilanteessa selviää, kuinka yhtenäinen kauppakeskuksen viestintä on ja kuinka tiedonkulku toimii. Myös viestinnän johtamistaidot punnitaan kriisissä. Kriisitilanteessa ei ole varaa harjoitella, vaan sovitut ja harjoitellut mallit otetaan käyttöön niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Jotta kriisi aiheuttaisi mahdollisimman vähän haittaa, kauppakeskusten on varauduttava kriiseihin ja niiden hoitamista on harjoiteltava. Keskuksilla on oltava käytännössä harjoiteltu ja testattu kriisiviestintäsuunnitelma, jotta kaikki asianosaiset tietävät, miten viestintä kriisitilanteessa hoidetaan. Parhaassa tapauksessa kriisin menestyksellinen hoitaminen voi tuoda kauppakeskukselle positiivista julkisuutta ammattitaitoisen kriisinhoidon kautta ja vahvistaa sen markkina-asemaa.

Jouni Heinonen (Sosiaalinen media ja kriisiviestintä 2010) on todennut kriisin hoitamiseen liittyen seuraavasti: ”*Organisaatiota ei arvioida kriisin todellisen syyn perusteella, vaan sen perusteella, kuinka hyvin tai huonosti organisaatio hoiti kriisin.*” Organisaatiolla on siis mahdollisuus vaikuttaa maineeseensa kriisin avulla huolimatta siitä, millainen maine sillä on ennen kriisiä ollut.

Nopea tiedonkulku, sosiaalisen median aikakausi ja useat eri viestintävälineet takaavat, että kriisi ja kriisitilanteessa onnistuminen tai epäonnistuminen päättyy mitä todennäköisimmin julkisuuteen nopeasti. Tutkija Salli Hakala toteaa koulusurmien viestinnän tutkimuksessaan (2009, 12) yksiselitteisesti, että vaikkei kukaan toivokaan kriisejä, niihin on kuitenkin varauduttava, niitä varten on harjoiteltava ja niitä on myös tutkittava.

Verkkoviestintäyhtiö Soprano tutki suomalaisyritysten ylimmän johdon kriisiviestintäosaamista ja -mielipiteitä tammikuussa 2010. Sähköiseen kyselyyn vastasi 471 ylimmän johdon edustajaa. Yli kolmannes (35 %) piti suomalaisyritysten kriisiosaamista huonona tai erittäin huonona. 48 % vastaajista oli sitä mieltä, että yritykset tiedottavat liian vähän. Joka kolmannen mielestä suomalaisyhtiöt suhtautuivat mediaan ylimielisesti kriisin aikana. 86 % näki puolestaan median liioittelevan kriisejä ja toimittajien pyrkivän pääasianaan keksimään vetäviä otsikoita (79 %).

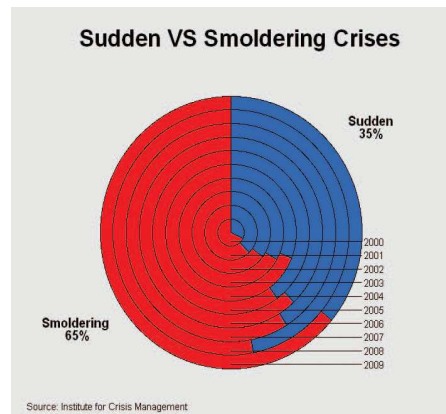
Vastanneista 471 yrityksestä 56 %:lla ei ollut kriisiviestintäsuunnitelmaa ollenkaan. Mahdollisen kriisin sattuessa henkilövastuut oli jaettu etukäteen (61 %), mutta prosessia ei oltu suunniteltu tätä pidemmälle. Sopranon toimitusjohtaja Arto Tenhusen mukaan vastaukset kertovat, että yrityksissä ymmärretään kriisiviestinnän merkitys, mutta ei kuitenkaan uskota kriisin osuvan omalle kohdalle. Hän muistuttaa, että jos toimintaa ei ole suunniteltu, luvassa voi olla vaikeuksia niin median, asiakkaiden kuin henkilöstönkin kohtaamisessa.

Kyselyssä selvisi myös, että yritykset, jotka olivat jo joutuneet kriisiin, eivät olleet varautuneet mitenkään merkittävästi paremmin uusiin kriiseihin kuin muut yritykset. 40 %:lla kriisin kohdanneista yrityksistä ei edelleenkään ollut kriisiviestintäsuunnitelmaa. Kriisikartoitusta ja kriisitilanteiden simulointia oli harjoiteltu 57 %:ssa näistä yrityksistä. Kuitenkin vastaajista 93 % uskoi, että hyvällä kriisiviestinnällä tilanteeseen pystyttäisiin vaikuttamaan ja sitä kautta minimoimaan mahdolliset vahingot.

Sopranon tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös kauppakeskusten kriisitilanteisiin ja niihin varautumiseen, koska kauppakeskuksetkin voidaan laskea suomalaisyrityksiksi. Ne ovat vain monimuotoisempia toiminnaltaan. Kauppakeskusympäristön kannalta voi tämän opinnäytetyön tekijän mielestä pitää merkittävänä tuloksia, että yli puolelta yrityksistä puuttui kriisiviestintäsuunnitelma kokonaan ja että kriisiin varautumisessa henkilövastuut oli jaettu, mutta kriisiin varautuminen oli jäänyt siihen. Opinnäytetyön tekijän mielestä kriisitilanteeseen ja kriisiviestintään varautumattomuus voi koitua kohtalokkaammaksi kauppakeskukselle kuin yksittäiselle yritykselle sen erityispiirteiden vuoksi.

Yhdysvaltalainen Institute for Crisis Management (ICM) tutkii vuosittain yhdysvaltalaisia kriisejä ja niiden syntymistä. Instituutin vuoden 2009 kriisiraportin mukaan 65 % kaikista kriiseistä oli kyteviä. 35 % kaikista kriiseistä oli äkillisiä ja arvaamattomia. Myös 10 vuoden keskiarvon mukaan 2/3 kriiseistä oli kyteviä ja 1/3 äkillisiä. Kriisien, jotka eivät olleet ehkäistävässä, vahingot olisi voitu minimoida. Tulos kertoo mahdollisuudesta ja ajasta varautua enimpään osaan kriiseistä ajoissa.

Suomessa kytevinä kriiseinä voidaan pitää esimerkiksi talven 2010 - 2011 VR:n junien ongelmia pysyä aikataulussa: VR perusteli myöhästymisiä monissa haastatteluissa ja tv-lähetyksissä sekä tiedotteissa (muun muassa VR group tiedottaa 2011) kovilla pakkasilla ja routimisilla. Sikainfluenssarokotusten yhteydessä kohistiin narkolepsiatapausten yhteydestä rokotukseen, eikä kukaan viranomainen ollut valmis ottamaan nopeasti vastuuta tapahtuneesta tai halukas kommentoimaan asiaa ajoissa ja avoimesti (Tuula Malin 2010). Kriisi kyti kuitenkin useita viikkoja ja aikaa viestintään olisi ollut, mutta viranomaiset vaikenivat.



Kuvio 1 Kytevien ja äkillisten kriisien osuus kaikista kriiseistä 2000-luvulla ICM:n mukaan (2009).

ICM:n vuosiraportin mukaan yrityksen johto aiheuttaa 51 % kaikista kriiseistä, työntekijät 30 % ja muuta tekijät 19 %. ICM:n tutkimukset on tehty Yhdysvalloissa, eikä niitä sen vuoksi voi suoraan soveltaa Suomeen. Kuitenkin edellä mainittu verkkoviestintäyhtiö Sopranon tutkimus ja ICM:n pitkän aikavälin tutkimustulokset tukevat ajatusta, että kriisiin ei uskota omalla kohdalla Suomessakaan ja välinpitämätön suhtautuminen mahdollisiin uhkiiin ja kriisin merkkeihin voi alkaa synnyttää kyteviä kriisejä myös suomalaisissa kauppakeskuksissa.

Laajemmin ajateltuna kriisejä on tutkittava, koska ne paljastavat yhteiskunnan: kriisistä vastuussa olevien organisaatioiden, median ja maan poliittisen johdon toimintatavat ja ympäristön (Hakala 2009, 5). Kriisejä ja kriisiviestintää tutkimalla voidaan oppia niin toisten tekemistä virheistä kuin hyvistä käytännöistäkin.

Kriisiviestintää ja -johtamista ei voi täysin erottaa toisistaan. Kriisiviestintä on aina osa kriisijohtamista. Kriisijohtaminen on kuitenkin niin laaja kokonaisuus, että tässä työssä keskitytään kriisiviestintään, sen teoreettiseen viitekehykseen ja kehittämiseen Ideaparkissa. Kriisijohtamista sivutaan useassa kohdassa, mutta siihen ei syvennytä yksityiskohtaisemmin. Kriisijohtamista käsitellään vain siltä osin kuin se on kussakin yhteydessä tarkoituksenmukaista kriisiviestinnän näkökulmasta. Kauppakeskuksen kriisijohtamista käsitellään kohdassa 3.2.1.

Kauppakeskusyhdistyksen toiminnanjohtajan mukaan kriisiviestintävalmiuksia kauppakeskuksissa on tutkittu vähän (haastattelu 2.6.2009). Hänellä on käsitys, että kauppakeskukset ovat varautuneet kriiseihin hyvin vaihtelevin valmiuksin, ja varautuminen painottuu fyysistä turvallisuutta uhkaaviin tilanteisiin.

Tarkkaa tietoa siitä, kuinka monella 74 kauppakeskuksesta on kriisiviestintäohje tai kuinka monelta se vastaavasti puuttuu, ei ollut opinnäytetyön tekijällä käytössä tätä tutkimusta tehdessä. Kauppakeskusyhdistyksen toiminnanjohtajan mukaan varautumisen aste vaihtelee sen mukaan, sijaitseeko kauppakeskus eteläisessä vai pohjoisemmassa Suomessa: eteläiset kauppakeskukset ovat varautuneet pohjoisempia paremmin.

1.1 Ideaparkin kriisiviestinnän tutkimuksen tarve

Ideaparkin liikekaupungin kauppakeskusjohtajan mukaan (haastattelu 8.1.2009) Ideaparkilla ei ole toistaiseksi käytössä selkeää kriisiviestintäohjetta. Toiminta kriisitilanteessa perustuisi lähinnä turvallisuus- ja pelastussuunnitelmaan, joka painottuu vain tietyn tyyppisiin kriisitilanteisiin ja ihmishenkien välittömään pelastamiseen. Viestinnän hoitamiseen siinä ei varsinaisesti oteta kantaa muuta kuin luetellaan tiettyjä yhteystietoja. Ideaparkin liikeidea ja turvallisuutta uhkaavia riskejä on kartoitettu laajasti, mutta niiden vieminen kriisijohtamisen suunnitteluun ja käytännön toteuttamiseen on kauppakeskusjohtajan mukaan kesken. Hän arvelee, että kriisitilanteen hoito jäisi kriisitilanteessa todennäköisesti hyvin paljon hänelle. Ideaparkilla on kauppakeskusjohtajan mukaan käytössään luonnokset kriisijohtamissuunnitelmasta ja kriisiviestintäohjeesta, mutta niiden lopullinen muokkaaminen ja jalkauttaminen käytäntöön ovat olleet kesken.

Kriisin mahdollisuus ja sen myötä kriisiviestinnän tärkeys tiedetään Ideaparkissakin, mitä kuvastaa hyvin yhden haastateltavan kommentti: *”Me ollaan ihanteellisessa asemassa täällä, kun tämä on ’ei missään’. Ei se silti tarkoita, etteikö täällä koskaan satu mitään. On täällä ryöstökin ollut. Kyllä täällä voi sattua jotakin. Enemmän tai myöhemmin sattuu.”* (H1)

Ideaparkissa tai siihen liittyen on 1.5.2011 mennessä tapahtunut useita tilanteita, joista myös media on kiinnostunut, mutta jotka eivät ole kehittyneet varsinaisiksi kriisitilanteiksi. Seuraavien esimerkkien lähteinä on käytetty useasti iltapäivälehtien uutisia, koska mahdollisessa kriisiviestintätilanteessa ne ovat merkittävässä asemassa ensi hetkien julkisuuskuvan muodostamisessa, varsinkin lehtien internet-versiot. 19.12.2008 liikekaupungin C-sisäänkäynnin ulkopuolella aseellinen ryöstäjä uhkasi kahta rahankuljetuksessa ollutta vartijaa ja sai hetkeksi saaliikseen rahankuljetuslippaan, kunnes pudotti sen maahan ja pakeni paikalta (Iltalehti.fi 2008). 25.8.2009 Ideaparkkiin ajettiin autolla sisään ja sieltä saatiin saaliiksi yösäilö (Iltalehti.fi 2009).

Liikekaupungin pääomistaja ja samalla Ideapark olivat valtakunnallisten lehtien otsikoissa joulukuussa 2007 ja keväällä 2008, kun pääomistajan mökki-ilta tuttavapariskunnan kanssa päättyi puukotukseen (Iltasanomat.fi

2007). 10.8.2010 Ideaparkin Minimani-liikkeessä sattui puukotus (Iltalehti.fi 2010). Poliisi laittoi tapahtuneesta ensitiedotteen, mutta siitä jäi puuttumaan olennainen tieto, että tekijä on kiinni poliisilla. Tämä aiheutti väärinkäsityksiä ja median turhia yhteydenottoja Ideaparkin johtoon (Pirkanmaan poliisilaitoksen ensitiedote 10.8.2010; kauppakeskusjohtajan haastattelu 10.8.2010).

Ideaparkin pääomistaja oli otsikoissa useaan otteeseen myös vuoden 2010 aikana ja keväällä 2011 Ideaparkin laajennussuunnitelmien aikataulujen venyttyä ja lopulta niiden kariuduttua (Savonsanomat.fi 2010). Pääomistajan nimi oli otsikoissa usein myös niin sanotussa vaalirahakohussa (Uusisuomi.fi 2009). Sitä, millä tapaa pääomistajan toiminta ja kommentointi on mahdollisesti vaikuttanut liikekaupungin liiketoimintaan tai imagoon, ei ole tutkittu.

Lisäksi Ideaparkissa on ollut liikekaupungin avaamisen 1.12.2006 jälkeen useita ”väärää” palohälytyksiä, jotka ovat voineet vaikuttaa henkilökuntaan siten, että palohälytystä ei oteta tosissaan, vaan sen oletetaan olevan väärä (H2). Samanlaisen havainnon tekivät myös Järvinen ja Juvonen (2010, 62) tutkiessaan riskienhallintaa kauppakeskusympäristössä: turhat hälytykset vievät uskottavuutta, mutta ne ovat melko tavallisia monissa kauppakeskuksissa. Niihin suhtautuminen oli kaksijakoista: osa suhtautuu välinpitämättömästi ja osa noudattaa poistumisohjeita.

Edellä luetellut esimerkit osoittavat Ideaparkin olevan kiinnostuksen kohteena ja näiden tilanteiden olevan sellaisia, että niistä jokaisesta olisi voinut muodostua kriisiviestintää vaativia tilanteita. Sellaisia niistä ei kuitenkaan tullut.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tekijä ei löytänyt puhtaasti kauppakeskusten kriisiviestintään keskittyviä aiemmin tehtyjä tutkimuksia Suomesta tai ulkomailta. Opinnäytetyön tekijä havaitsi, että kaupan alalla yleisesti kriisiviestintää ja -johtamista sivuavat kotimaiset tutkimukset (esimerkiksi Heinonen & Järvinen, Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky 2010; Juvonen & Järvinen, Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi 2010) keskittyvät lähinnä vain turvallisuutta uhkaaviin tilanteisiin ja niissä painotetaan käytännön toimenpiteitä vain akuutin hetken pelastautumiseen ja turvallisuuden liittyen.

Heinosen ym. (2010) kirjassa ”Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky”, turvallisuutta lähestytään neljästä näkökulmasta: omistajien ja johdon, kauppiaiden ja henkilökunnan, kaupan alan asiantuntijoiden ja kuluttajien näkökulmasta. Kirjaan on koottu 11 alan tutkimusta. Kirjassa sivutaan kriisiviestintää ja -johtamista, mutta se ei ole keskeinen tutkimuskohde yhdessäkään kirjan tutkimuksista. Sallisen osuudessa (2010) hän on tutkinut sidosryhmien huomioimista kriisinhallinnassa kauppakeskus Zeppelinissä Oulussa. Hänen tutkimuksessaan kriisiviestintä ei ollut mitenkään olennaisella sijalla. Tutkimustuloksissaan hän toteaa, että kauppakeskus Zeppelinissä tapahtunut kiristystilanne muutti kauppakeskuksen

toimintamalleja parempaan suuntaan, kun johto ryhtyi analysoimaan enemmän muun muassa kriisiviestintäänsä. Kiristyksessä Prisma-tavarataloon tuli kirje, jossa pyydettiin rahaa. Jos pyyntöön ei suostuttaisi, uhattiin vakavalla vaaralla Prismän henkilökunnalle ja asiakkaille. Prisma suljettiin ja syyksi ilmoitettiin vika kassajärjestelmässä. Sallisen tutkimuksessa myös osoitetaan, että kauppakeskusten olisi varauduttava etukäteen myös sidosryhmät kattaviin kriisihallintatoimiin.

Juvonen ym. (2010) ovat tutkimuksessaan ”Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi – kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä” tutkineet riskien ja riskienhallintaa etsien ratkaisua tutkimusongelmaansa, miten turvallisuutta voidaan ylläpitää tehokkaasti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoin kauppakeskuk-sissa toimivissa liikkeissä siten, että turvallisuudesta muodostuu yksi kaupan vetovoimatekijöistä. He tutkivat muun muassa henkilöriskejä, joista yhdeksi he luokittelivat tiedonkulun avoimuuden ja riittävyyden. Se ei tutkimuksessa saanut erityisen tärkeää asemaa henkilökunnan tai esimiesten vastauksissa. Tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitelty muita viestintään ja tiedottamiseen liittyviä asioita.

Koistinen ja Peura-Kapanen (2009) ovat tutkineet kuluttajien näkemyksiä asioiden turvallisuudesta päivittäistavarakaupoissa ja kauppakeskuksissa. Suomen kauppakeskusyhdistys ry:n loppuraportti kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen -projektista vuodelta 2005 puolestaan keskittyy nimensä mukaisesti turvallisuusasioihin riskienhallinnassa ja kriisijohtamisessa. Siinä otetaan kantaa ja annetaan ohjeita myös kriisiviestintään, mutta pienessä mittakaavassa.

Tampereen teknillisen yliopiston kauppakeskuksen riskienarvioinnin loppuraportissa (Nenonen, Tytykoski & Kiltti 2005) todetaan, ettei kauppakeskuksille suunnattuja riskienarviointimenetelmiä ole ollut. He myös havaitsivat, että Suomessa kauppakeskuksia ja niiden turvallisuutta käsitteleviä tutkimuksia ei ole tehty. Heidän tutkimuksessaan selvitettiin muun muassa mielipiteitä kauppakeskusten merkittävimmistä riskitekijöistä. Viidestä tekijästä kolme liittyy tavalla tai toisella viestintään: ongelma-kohdiksi he mainitsevat muun muassa valmistautumisen poikkeustilanteisiin, turvallisuudesta vastuussa olevien henkilöiden koulutuksen ja ohjeistuksen sekä teknisten järjestelmien toiminnan. Loppuraportin tekijät kehittivät kauppakeskusten riskienarviointiin turvallisuusmittariston. Kauppakeskus voi arvioida työkalun avulla muun muassa sisäisen tiedottamisen suunnitelmallisuutta ja riittävyyttä, tiedonkulun varmistamista poikkeustilanteissa kaikkina vuorokaudenaikoina vuoden ympäri ja poikkeustilanteista tiedottamisen ja poikkeustilanteiden viestinnän suunnitelmallisuutta. Työkalu ei siis sinänsä ole aiempi tutkimus, mutta kyseisen loppuraportin tekijöiden havainnot tukevat tämän opinnäytetyön tekijän näkemyksiä kauppakeskusten viestintää koskevan materiaalin vähyydestä.

Kivineva (2010) on puolestaan tutkinut kahden kauppakeskuksen sisäistä viestintää ja intranetin käyttöä, mutta hän ei käsitellyt työssään kriisiviestintää tai kriisiviestintäohjetta. Mäkitalo on tutkimuksessaan kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen (2009) todennut kehittämishankkeensa keskei-

senä havaintona, että yrityksissä on yleensä varauduttu heikosti kriisitilanteen viestintään. Jääskeläinen (2010) on puolestaan tutkinut kriisiviestinnän kehittämistä suuryrityksen tuotantoyksikössä.

Kunnat ja kaupungit ovat tehneet kriisiviestintäsuunnitelmia, mutta ne eroavat osittain kauppakeskusten kriisiviestinnästä. Esimerkiksi Korhonen (2010) on tehnyt Pelastusopiston julkaisun ”Kunnan kriisijohtaminen”, jossa käsitellään laajasti kriisijohtamista. Kriisiviestintäosiossa kerrataan muun muassa viestintähenkilöstön tehtävät kriisitilanteessa, mutta viestintää ei käsitellä yksityiskohtaisesti. Korhonen viittaa Suomen kuntaliiton (2009) oppaaseen ”Varaudu – opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa”, joka keskittyy kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Kyseessä ei siis ole tutkimus, vaan oppaan ovat laatineet kuntaliiton ja useamman kunnan viestintäpäälliköt ja -johtajat. Oppaan ohjeet ovat osittain sovellettavissa myös kauppakeskusympäristöön.

Suomessa tapahtuneista kriiseistä esimerkiksi Jokelan ja Kauhajoen kouluammuskelujen viestintää on tutkittu hyvin tarkasti (Hakala 2009), samoin Nokian vesikriisin kriisijohtamista ja viestintää (Seeck, Lavento & Hakala 2008). Näistä tutkimuksista on tähän tutkimukseen poimittu tietoja, jotka voivat auttaa myös Ideaparkin kriisiviestinnän ja -johtamisen kehittämisessä.

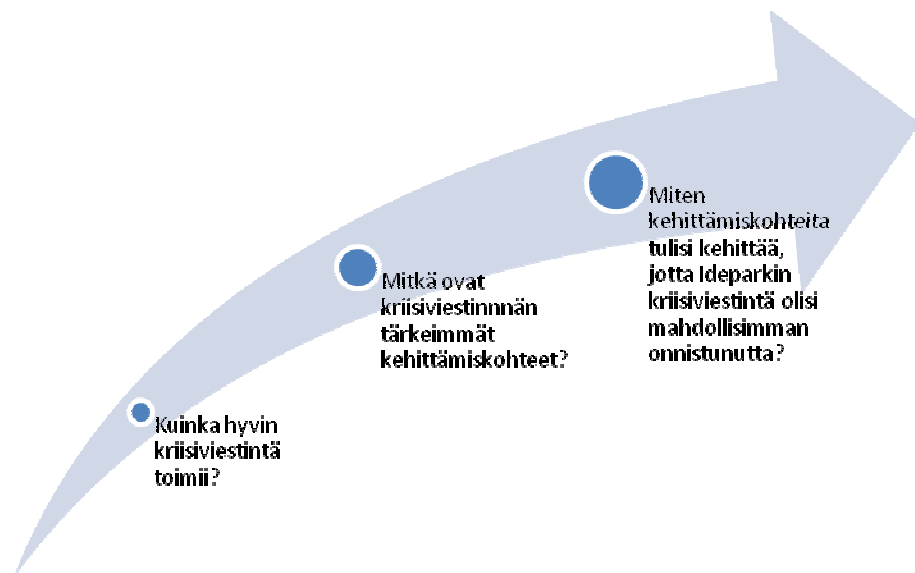
Kansainvälisiä kauppakeskusten kriisiviestintään keskittyviä tutkimuksia opinnäytetyön tekijä ei löytänyt ja tässä työssä keskitytään siten vain aiempiin suomalaisiin tutkimuksiin, joissa kriisiviestintää on ainakin sivuttu.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Ideaparkin viestintää toteutetaan kriisitilanteessa ja välittömästi sen jälkeen niin, että kriisistä olisi mahdollisimman vähän haittaa Ideaparkin omalle liiketoiminnalle, siellä toimiville yrityksille ja asiakkaille.

Ratkaistavana ovat seuraavat tutkimusongelmat:

- Kuinka hyvin Ideaparkin kriisiviestintä toimii?
- Mitkä ovat kriisiviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet?
- Miten tärkeimpiä kehittämiskohteita tulisi kehittää, jotta Ideaparkin kriisiviestintä olisi mahdollisimman onnistunutta?



Kuvio 2 Tutkimustyön tutkimusongelmat ja tutkimusprosessi

Haasteina kriisiviestinnän mahdollisimman onnistuneeksi saamisessa ovat yleisellä tasolla muun muassa oikean viestintäkanavan käyttö, viestin oikea sisältö, oikea-aikaisuus ja tiedon riittävä antaminen sekä omalle organisaatiolle, Ideaparkissa toimiville yrityksille että muille keskeisille Ideaparkin sidosryhmille ja medialle sekä kansalaisille. Onnistuneella kriisiviestinnällä tarkoitetaan tässä työssä sellaista viestintää, joka auttaa Ideaparkkia toteuttamaan kulloisellekin kriisitilanteelle Ideaparkin johdon asettaman tavoitteen tai lopputuloksen.

Vastauksia ongelmiin haetaan ensiksi selvittämällä liikekaupungin viestinnän ja kriisiviestinnän nykytilaa kappaleessa 5. Välineenä tähän käytettiin vuokralaisille tarkoitettua kyselyä ja avainhenkilöiden haastatteluja. Ne tehtiin vuoden 2009 aikana. Lisäksi opinnäytetyön tekijä osallistui syksyllä 2010 Ideaparkissa palaveriin, joissa käytiin läpi kriisiviestinnän ja -johtamisen toimivuutta ja kehittämiskohteita. Palavereista saatuja tuloksia analysoidaan muiden tulosten analysoinnin yhteydessä.

Nykytila-analyysin ja kehittämiskohteiden hahmottamisen jälkeen keskitytään kappaleessa 6 siihen, millä toimenpiteillä kriisiviestintää tulisi kehittää. Ideaparkilla luonnosvaiheessa olevien kriisijohtamissuunnitelman ja -ohjeen kriisiviestintäosio voidaan myös päivittää ajan tasalle tämän tutkimuksen kehittämis ehdotuksilla.

Ideapark toteuttaa liikekaupungissaan poistumisharjoituksen, jossa testataan myös kriisiviestintää. Harjoitus toteutetaan syyskuussa 2011. Ideaparkin on tarkoitus käyttää tämän tutkimuksen tuloksia hyödyksi harjoituksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tekijä painottaa, että keskeisenä tavoitteena on selkeyttää Ideaparkin kriisiviestintään liittyviä toimintamalleja. Muun muassa Henriksson (2008) muistuttaa, että monet kriisiviestintäsuunnitelmat ovat kompastuneet omaan monimutkaisuuteensa. Myös käytännön harjoituksessa olisi opinnäytetyön tekijän mielestä hyvä muistaa yksinkertaisuus:

poistumisharjoituksen järjestäminen voi kuulostaa vähäpätöiseltä harjoitukselta, mutta sen toteuttaminen tuo Ideaparkille huomattavan edun kriisitilanteessa oikein viestimistä ja toimimista varten. Huomionarvoista on, ettei evakuointiharjoitusta ole toteutettu Suomessa yhdessäkään kauppakeskuksessa, joka oli mukana Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -hankkeessa (Työryhmäraportti 2011).

2 KOY IDEAPARK AB

Kauppakeskus ja liikekaupunki Ideapark avattiin Pirkanmaalle Lempäälään 1.12.2006. Se on Lempäälän kunnan ainoa kauppakeskus. Kauppakeskuksen omistaa Koy Ideapark Ab, joka vuokraa kiinteistön liiketiloja siellä toimiville yrityksille. Katetussa tilassa on noin 180 liikettä kahdessa kerroksessa. Sen vuokrattava kokonaisala on 92 463 m² ja kokonaisuudessaan se on pinta-alaltaan noin 100 000 m². Ideaparkissa on ostoskatuja yhteensä 1,2 km. Kauppojen lisäksi tiloissa on seminaari-, kokous- ja messutiloja. Liikekaupungissa vierailee vuosittain noin 8 miljoonaa kävijää. Heille on 4000 parkkipaikkaa. Ideapark työllistää noin 800 henkilöä.

Ideaparkissa järjestetään myös erilaisia tapahtumia, esimerkiksi bändien esityksiä ja muotinäytöksiä. Siellä on paikallisradio Sunin ja Ideapark Uutisten toimitukset. Liikekaupungin ideana on tarjota saman katon alla kattava kokonaisuus aktiviteetteja vapaa-ajan viettoon, kulttuurista nauttimiseen ja ostosten tekoon.

Vuonna 2010 Ideapark oli Suomen kolmanneksi suurin kauppakeskus 7,8 miljoonalla kävijällään ja 282 miljoonan euron myynnillään (Kauppakeskukset 2011).

Koy Ideapark Ab keskittyy vuokrausliiketoimintaan ja se on ulkoistanut kiinteistön ylläpitoon vaadittavat toiminnot. Koy Ideapark Ab:n palkkalistoilla olevien toimihenkilöiden toimenkuvaan kuuluvat yleishallinto, liiketilojen vuokraus, kauppiasyhteistyö ja kuluttajamarkkinointi. Kaikesta kiinteistön ylläpitoon liittyvästä vastaa ostopalveluna Schneider Electric, joka puolestaan alihankkii tarvitsemiansa kiinteistön ylläpitopalveluja. Näitä palveluita ovat mm. siivous, vartiointi ja kiinteistön tekniset huolto-työt. Ideaparkissa Schneider Electric vastaa sopimuksellisesti yleisturvallisuudesta ja vartiointipalvelu keskittyy järjestyksen valvontaan. Myös jokaisella vuokralaisella on oma vastuunsa siitä, että Ideapark on turvallinen paikka työskennellä ja asioida. Kauppakeskusjohtajalla ei ole virallista esimiessuhdetta yhteenkään palveluverkoston toimijaan. Epävirallisesti sellainen voidaan nähdä hänellä olevan kiinteistöpäällikköön.

Yrityksillä ja organisaatiolla on kriisiryhmänsä, jonka kokoonpano riippuu organisaation toimialasta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan kriisiryhmissä työskentelee eri ihmisiä kuin liiketoiminnallisessa kriisiryhmissä. Ryhmä voi olla nimetty myös esimerkiksi turvaryhmäksi tai kriisijohtoryhmäksi yrityksen näkemysten mukaan. Ryhmän tehtäviin kuuluvat useimmiten kriisien ennakointi, kriisitoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen, kriisiviestintäsuunnitelman ja -ohjeen laatiminen, kriisiviestinnän

suunnittelu ja vastuuhenkilöiden kouluttaminen sekä tilannejohtaminen kriisissä.

Kun kriisiryhmää tarkastellaan viestinnälliseltä kannalta yritysmaailmassa, ryhmään kuuluvat useimmiten ainakin kaksi ”puhemiestä”, jotka voivat edustaa yritystä julkisuudessa, yrityksen toimitusjohtaja, viestinnän ammattilainen ja viestintätiimi. Kaikkien kriisiryhmään kuuluvien olisi hyvä olla myös yrityksen johtoryhmän jäseniä ja heidän tulisi olla sellaisia henkilöitä, jotka voidaan tavoittaa nopeasti ja tehokkaasti. Kriisiryhmän olisi hyvä olla pieni, muutaman henkilön ryhmä. (Anthonissen, 2008, 29.)

Kriisinäkökulmasta kauppakeskusjohtaja vastaa kriisitilanteen johtamisesta ja sen viestinnästä Ideaparkissa. Kauppakeskusjohtajalla on apunaan Ideaparkin kriisiryhmä. Ideaparkin kriisiryhmään kuuluvat tätä työtä aloittaessa seitsemän henkilöä: kauppakeskusjohtaja, markkinointipäällikkö, toimituspäällikkö, kiinteistö- ja varakiinteistöpäällikkö (kiinteistöpäällikkö on myös turvallisuuspäällikkö), kiinteistöhuollon vastuhenkilö ja vartioiden esimies. Markkinointipäällikölle kuuluvat myös viestintätehtävät. Kriisiviestintäryhmää ei ole kutsuttu koolle kriisitilanteessa kertaakaan.

3 KRIISISTÄ VIESTINTÄÄN

Kriisin, kriisiviestinnän ja kriisijohtamisen käsitteitä tarkastellaan tässä työssä kauppakeskusympäristön näkökulmasta. Aluksi tässä kappaleessa käsitellään kriisin keskeisiä elementtejä. Kriisijohtamista käsitellään siltä osin kuin se on tässä työssä kriisiviestinnän osana välttämätöntä, muuten keskitytään kriisiviestintään. Tämän jälkeen käsitellään kriisiviestintäsuunnitelmaa ja -ohjetta.

3.1 Mikä on kriisi?

Mistä tahansa asiasta voi kehittyä kriisi, jos asioiden kulkuun ei puututa ja tehdä korjaavia tai vaadittavia toimenpiteitä. Erityisesti kauppakeskusympäristössä aluksi pienestä asiasta voi kehittyä isokin kriisi, koska pienen asian seuraukset voivat moninkertaistua vaikuttaessaan esimerkiksi kaikkien kauppakeskuksen liikkeiden toimintaan ja asiakasvirtaan. Laukaiseva tekijä voi olla alun perin esimerkiksi juoru tai huhu, joka muuttuu todeksi ihmisten mielissä, jos kauppakeskusjohto ei kommentoi sitä, ja se jatkaa elämistään aiheuttaen mahdollisesti haittaa liiketoiminnalle jossakin vaiheessa.

Henriksson ja Karhu (2003, 17) toteavat kriisin olevan yhtäkkinen, laumauttava, pelottava tai paniikkia aiheuttava tapahtuma, jota ei voi aina ennakoida, ja se voidaan hallita vain erityisellä sitä varten suunnitellulla toimintamallilla. He erottavat muutoksen kriisistä mm. sillä, että muutoksessa on kyse prosessista ja se on hallittavissa.

Kirjassaan Skandaalit ja katastrofit – käytännön kriisiviestintäopas (2008, 25) Henriksson ja Karhu havaitsivat, että kriisit voivat olla myös pitkäaikaisia asioiden kehityskulkuja, joiden merkitys selviää vasta aikojen kulu-

tua, kun vahinko on jo sattunut. Kriisinä voidaan pitää myös tilannetta, jolloin jotakin ei-toivottua on jo tapahtunut, mutta jossa on vielä mahdollisuus suurempiin tappioihin (Forsberg & Pursiainen 2003, 9).

Ruff ja Khalid (2004, 3) puolestaan määrittelevät kriisin seuraavasti: *“A crisis is any incident or situation, whether real, rumoured alleged, that can focus negative attention on a company organization internally, in the media or before key audiences.”*

ICM määrittelee liiketoiminnan kriisin seuraavasti: *“Any problem or disruption that triggers negative stakeholder reactions that could impact the organization’s financial strength and ability to do what it does.”* Regester ja Larkin (2005, 159) puolestaan näkevät kriisin tapahtumana, jossa yrityksestä tulee laajan, epäsuosiollisen huomion kohde. Huomiota yritykseen voivat kiinnittää esimerkiksi kansallinen ja kansainvälinen media, asiakkaat, osakkeenomistajat, työntekijät perheineen ja poliitikot. Kriisille on siis olemassa monta määritelmää, mutta kaikille niille on yhteistä se, että kriisi poikkeaa normaalitilanteesta ja yllättää yrityksen, oli kriisi sitten kehittynyt hitaasti tai nopeasti. Yllätyksen suuruus riippuu muun muassa yrityksen siihen varautumisen asteesta.

Edellä kuvatut kriisin määritelmät soveltuvat hyvin myös kauppakeskusympäristössä mahdollisesti tapahtuviin kriiseihin. Kriisi voi kohdistua myös tiettyyn tuotteeseen tai yrityksen maineeseen, kuten kävi vuonna 2009 Audia maahantuovalle W-auto Group Oy:lle. Audi-osaston myyntijohtaja vertaili naista autoon naistenlehden erikoisnumerossa (HS.fi 2009), ja hänen kommenttinsa aiheuttivat kohun ja julkisuuskriisin W-auto Group Oy:lle. Tapahtumat johtivat myyntijohtajan julkiseen anteeksipyyntöön ja irtisanoutumiseen tehtävästään. Yritysten maineenhallintaan erikoistuneen yrityksen toimitusjohtaja Jouni Heinonen totesi yrityksen toimintatapaan liittyen, että mikäli keskustelun haluaa lopettaa nopeasti, vaatii se pikaista julkista kommenttia. Kohu oli tuolloin kuumimmillaan ja hän sanoi, että vastuuta ei aluksi ottanut kohun aiheuttanut henkilö, organisaation toimitusjohtaja, konsernin johto eikä viestinnästä vastaavat. Heinosen mielestä Audi epäonnistui kriisiviestinnässään ja se kertoi yrityksen vanhentuneesta ajatusmaailmasta. (Yle.fi 2009.)

Kansainvälinen yritys Coca-Cola joutui kriisiin, kun yli 230 belgialaista nuorta sairastui juotuaan Coca-Colaa kesällä 1999. Yritys veti markkinoiltaan 2,5 miljoonaa virvoitusjuomapulloa, mutta kiisti aluksi juomassa olleen mitään vikaa. Yritys kieltäytyi neuvottelemasta maan terveysviranomaisien kanssa. Vasta viikon kuluttua tapahtumasta yritys esitti pahoittelunsa ja alkoi hahmottaa tapahtuman vakavuutta. Tapaus johti yrityksen tuloksen heikkenemiseen 30 prosentilla vuonna 1999 ja se kokonaiskustannukseksi kerrottiin 103 miljoonaa dollaria. (Regester & Larkin 2005, 150 - 152.)

3.1.1 Kriisien jaottelusta

Kriisejä voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Henriksson ym. (2008, 33 - 36) jaottelevat ne erityyppisten kriisien mukaan. Kriisejä voi jakaa myös

esimerkiksi niiden todennäköisyyden, syntymisen nopeuden ja keston mukaan tai toimialoittain, maantieteellisesti maan sisäisesti tai maittain lajitellen. Seuraavassa on Karhun ym. käyttämä jaottelu, johon on poimittu vain muutamia heidän jaottelun mukaisista esimerkeistään:

- *onnettomuudet (muun muassa tulva, sähkökatko, räjähdys)*
- *väkivalta (pommiuhkaus, murto, tuotesabotaasi, mielenosoitus)*
- *henkilöstökriisit (lakot, joukkoirtisanomiset, syrjintä)*
- *talouskriisit (asiakaskato, poliittinen peli)*
- *toimialakriisit (ympäristöliikkeiden aktiot, kilpailijoiden aiheuttamat kriisit)*
- *julkisuus-kriisit (virheelliset huhut, väärät uutiset, salailusyytökset, television kohu-uutiset)*

Kriisejä voidaan tarkastella myös kielteisestä julkisuuteen joutumisen näkökulmasta (Hakala ym. 2007, 175 - 184). Toisaalta julkisuutta ja sen vastakohtaa voidaan ratkoa tarkastelemalla, ketkä tai mitkä määrittelevät julkisia ja ei-julkisia asioita ja mitä ne ovat. Julkisuutta rajaavat muun muassa tabut, joista ”ei saa” puhua ääneen tai kirjoittaa, pyhiksi määritellyt asiat ja byrokratian, politiikan sekä talouselämän ”kuilu”, jonka murtaa usein erilaiset huhupuheet ja tietojen vuotamiset. Lisäksi laki yksityisyydestä asettaa oman rajansa sille, mikä voi päätyä julkisuuteen ja mikä ei.

Kriisit voidaan jakaa Timothy W. Coombisin (1999, 60 - 62) mukaan yhdeksään eri tyyppiin:

- inhimillisen virheen aiheuttamat kriisit
- pahansuopaisuuden ja tahallisen ilkevyyden aiheuttamat kriisit
- organisaation omista toimista syntyneiden virheiden aiheuttamat kriisit
- teknisistä vioista aiheutuneet kriisit
- tyytymättömien sidos- tai yhteistyöryhmien aiheuttamat kriisit
- organisaatiota tai sen toimintaa koskevien huhujen aiheuttamat kriisit
- luonnonkatastrofit
- ympäristökatastrofit
- organisaation oman edun tavoittelemiseksi tekemien väärin asioiden ja toimien aiheuttamat kriisit

Coombisin näkemyksenä on, että kahta samanlaista kriisiä ei ole, vaan ne ovat aina erilaisia. Kriiseille on kuitenkin tyypillistä esiintyä jonakin näistä edellä luokitelluista. Kriisien luokittelua voidaan käyttää avuksi esimerkiksi kriisijohtamisen ja -viestinnän suunnittelussa, kunhan luokittelusta ei tehdä toimintaa niin kangistavaa, että luokitteluun kriisiä ei osattaisi hoitaa.

3.1.2 Kriisin vaiheet

Lehtonen (2009, 98) kirjoittaa David Sturgesin (1994) sipulimallista, jonka mukaan kriisillä on tyypillisesti neljä vaihetta. Kriisin puhkeamista seuraa sen laajeneminen, kuohuntavaihe ja tasaantuminen. Akuutissa vaihees-

sa on tärkeintä, että asianosaiset ja yleisö saavat informaatiota siitä, miten heidän tulisi toimia. Kuohuntavaiheessa on keskeistä rauhoittaa ihmisiä ja antaa sellaista tietoa, joka auttaa kestäämään tilanteen henkisen kuormituksen. Vasta tämän jälkeen yritys voi antaa sellaista tietoa, jolla se pyrkii vaikuttamaan mielikuvaansa itsestään ja tapahtuneesta. Sipulimallin mukaan lopullisena tavoitteena on ihmisten luottamuksen saaminen takaisin ja sen sekä yrityskuvan vahvistaminen positiivisempaan suuntaan.

Kuutti (2008, 94 - 95) kuvaa kriisin vaiheita medianäkökulmasta. Kriisin ensimmäisessä vaiheessa mahdollisesta tulevasta julkisuudesta voi olla nähtävissä heikkoja signaaleja yrityksen sisällä. Jokin laukaiseva tapahtuma aiheuttaa sen, että kriisi tulee julkisuuteen. Kriisi on jonkin aikaa kaikkien puheenaiheena ja media pyrkii saamaan siitä kaiken irti. Tyyntymisvaiheessa media käsittelee aihetta enää yleisellä tasolla ja viimeisessä vaiheessa eli laimenemisvaiheessa mediajulkisuus keskittyy vain kriisin seuraamuksiin.

Kriisin vaiheita voidaan tarkastella myös pelkästään ajallisesti aikajänteelle listattuina, jolloin päähuomio on kriisin eri toimintojen ja kokonaisuiden kestossa.

Yritys voi kriisin vaiheita ja niiden kestoa analysoidessaan saada arvokasta tietoa siitä, miten nopeasti se itse sai kriisin hallintaansa ja miten sen viestit menivät mediassa läpi: muuttuiko sanoma, mitä asioita mahdollisesti kärjistettiin ja mitä yleensäkin julkaistiin. Analysoinnilla yritys voi siten kehittää muun muassa kriisiviestintäänsä ja päivittää kriisiviestintäsuunnitelmansa ajan tasalle.

3.1.3 Kriisin seuraukset

Kriisi voi vaikuttaa yritykseen negatiivisesti, positiivisesti tai neutraalisti. Pearson ja Clair (1998, 67) väittävät, että kriisin seurauksena ei ole mustavalkoisesti joko onnistuminen tai epäonnistuminen, vaan seurauksena voi olla useita eriasteisia onnistumisia ja epäonnistumisia. Pearson ym. (1998, 70 - 73) toteavat, että kriisin seurauksiin vaikuttavat neljä tekijää. Yhtenä tekijänä he mainitsevat ryhmän ja yksilöiden toimenpiteet: Seeck ym. (2008, 24) toteavat tästä, että ryhmätyöskentely onnistuu useimmiten, kun päätösten tekemisen ja kriisin hoitamiseksi tarvittavien toimenpiteiden rasitus jakaantuu kaikille ryhmäläisille. Muina tekijöinä Pearson ym. mainitsevat sidosryhmäyhteistyön ja sen organisoinnin, informaation leviämisen sekä organisaation ja kyseisen toimialan näkyvyyden. Sidosryhmäyhteistyöstä he toteavat, että se jää usein vähemmälle huomiolle kriisissä, kun yritys keskittyy kriisiin. Olennaista olisi kuitenkin huomioida kriisin vaikutukset sidosryhmiin. Informaation leviämisessä taasen yrityksen olisi muistettava jakaa oikeaa tietoa riittävästi sitä tarvitseville. Näkyvyyden laatuun kriisin aikana vaikuttavat yrityksen aiemmin luomat mediasuhteet normaaliaikana: jos ne ovat olleet huonot jo silloin, ne ovat mitä todennäköisimmin vielä huonommat kriisin aikana. Vastaavasti hyvät suhteet normaalioloissakin antavat yritykselle enemmän ”anteeksi” kriisitilanteessa ja tämä näkyy positiivisempänä julkisuutena.

Kriisi voi vaikuttaa vain osaan yritystä tai kokonaisvaltaisesti kaikkeen sen toimintaan. Kriisi voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen imagoon, maineeseen, näkyvyyteen, kannattavuuteen ja sen tuotteiden haluttavuuteen. Jos kriisi on hoidettu erityisen huonosti, se voi johtaa siihen, että yrityksen on lopetettava toimintansa kannattavuuden romahtaessa. Pahimmassa tapauksessa tätä on edeltänyt vielä ihmishenkien menetyt.

Kriisin seuraukset voivat vaihdella myös ajallisesti. Esimerkiksi ympäristökriisin seuraukset voivat olla havaittavissa vuosikymmeniä, kun taas viallisen tuote-erän takaisinvedon aiheuttama kriisi voi unohtua yleisöltä hyvinkin nopeasti. Se, miten hyvin ja nopeasti kriisi onnistutaan ottamaan haltuun ja hoitamaan, vaikuttaa olennaisesti myös kriisin seurauksiin.

Kansainvälistyminen voi vaikuttaa siihen, että yhdessä maassa tapahtunut kriisi voi aiheuttaa samantapaisia seuraamuksia muualla maailmassa. Näin kävi esimerkiksi niin sanotussa Muhammad-pilapiirroksjupakassa, kun tanskalainen päivälehti Jyllands posten julkaisi 12 pilapiirrosta profeetta Muhammadista. Lukuisat muslimit suuttuivat piirroksista ja monissa maissa kieltäydyttiin ostamasta tanskalaisia tuotteita, kuten Arlan meijerituotteita. Myöhemmin Arla ilmoitti Lähi-idän liiketoimiensa olevan raunioina. Arla joutui lomauttamaan kymmeniä työntekijöitä ja pysäyttämään tilapäisesti Riadissa sijaitsevan tehtaansa. Kriisi, johon Arla ei ollut millään tapaa syyllinen, aiheutti sille kymmenien miljoonien tappiot. (Times.uk 2006.)

3.1.4 Kriisi kauppakeskustyöympäristössä

Tyypillisimpiä suomalaisiin kauppakeskuksiin liittyviä uhkia olivat ”Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi 2010” -raportin vastaajien mukaan myymälävarkaudet, tulipalo ja uhkaavasti käyttäytyvät asiakkaat. Merkittävimmiksi tulevaisuuden uhkiksi vastaajat kokivat varkaudet, laman ja uusien kauppakeskusten tuoman kilpailun.

Kansainvälisesti katsoen kauppakeskusten merkittävimpinä riskinä, jolloin myös kriisiviestintää tarvitaan, on terrorismi. Toinen kansainvälisesti esiin noussut turvallisuusriski on tulipalot. (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005.) Vuoden 1998 jälkeen maailmalla on ostoskeskuksiin kohdistunut yli 60 terrori-iskua (Sisäasiainministeriön työryhmäraportti 2011). Myös eri syistä julkista huomiota omille henkilökohtaisille asioilleen haavevat henkilöt tai ryhmät voivat saada näkyvämpää huomiota kauppakeskuksessa kuin yksittäisessä liikkeessä.

Kauppakeskusten yhtenä kriiseihin liittyvänä ja kriiseihin varautumisen ongelmana on kriisiharjoittelun puute. Muun muassa Juvonen ym. (2010, 74) toteavat tutkimuksessaan, että riskienhallintaan liittyviä poistumis- ja pelastusharjoituksia on vaikeampi toteuttaa kauppakeskuksissa, koska liikkeiden johto pelkää niiden vahingoittavan kaupankäyntiä. Harjoitusten puuttumisen syyksi he toteavat myös vaihtuvan asiakaskunnan, jolloin tositilanteessa paikalle osuu aina sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole osallistuneet harjoituksiin. Harjoittelu ei ole vain pelastautumista, vaan samalla voidaan testata kauppakeskuksen viestijärjestelmää ja tiedonkulkua. Opin-

näytetyön tekijä näkee kunnollisten harjoitusten vaatiman ajan ja suunnittelun osaamisen puutteen yhdeksi syyksi harjoitusten pitämättömyydelle.

Kauppakeskus Myyrmannin räjähdysen tutkijatyöryhmän raportissa (12/2003) todetaan, henkilökunnan toiminta räjähdystilanteessa viittaa siihen, että heillä ei ollut selkeää käsitystä siitä, mitä heidän tehtäviinsä kyseisessä tilanteessa kuuluu. Osa heistä muun muassa seurasi tapahtumia myymälänsä ulkopuolella ja teki työtehtäviinsä liittyviä normaaleja töitä kuten tavaroiden varastoimista. Tämä viittaa tutkijatyöryhmän mukaan turvallisuussuunnitelmien puutteelliseen tietämykseen. Valtaosa kauppakeskuksessa työssä olevasta henkilökunnasta ei ollut osallistunut vuosittaiseen turvallisuuskoulutukseen: noin 1100:sta liikkeen henkilökuntaan kuuluvasta koulutustilaisuuksiin oli osallistunut vuosittain muutamia kymmeniä henkilöitä. Henkilökunnan ei voi olettaa tietävän oikeita kriisiviestintä- ja toimintatapoja, jos niihin ei ole tutustuttu ja niitä ei ole harjoiteltu.

Hakala toteaa koulusurmien viestinnän tutkimuksessaan (2009, 123), että viime vuosien kriiseissä suurimpana tiedonkulun ongelmana ovat olleet inhimillisten puutteiden ja johtamisongelmien lisäksi liian vähän kattavat tekniset järjestelmät: Kriisiviestinnästä ei voitu selvitä ilman ongelmia, koska puhelinkeskusten tukkeutuminen, matkapuhelin- ja Virve-verkon kuormittuminen sekä verkkosivujen kaatuminen estivät yhteyden viranomaisten kesken. Ne häittäsivät myös uhrien ja omaisten viestiyhteyksiä. Kyseisiä ongelmia on ilmennyt myös kauppakeskuksissa, kuten käy ilmi muun muassa kauppakeskus Myyrmannin räjähdysen tutkimusraportista ja tämän tutkimuksen haastatteluista kohdasta 5.6. Yksi Ideaparkin haastattelusta (H2) kommentoi toimintamalleista, että ”Linjat voi olla ihan tukossa, että ei se aina auta, että vaikka olisi kuinka selkeät toimintamallit.”

Myyrmannin tutkimusraportissa (Sisäasiainministeriön julkaisu 12/2003) muun muassa todetaan, että räjähdysen aiheuttaman tilanteen hallinnan kannalta suurimpana ongelmana oli viestijärjestelmistä saatu riittämätön tuki johtamiselle. Gsm-verkko tukkeutui nopeasti ja tiedonkulku ei ollut riittävää: esimerkiksi sairaaloissa ei aina ollut etukäteen tiedossa tulevien potilaiden määrää.

Viestinnällisiä ongelmia on myös niin sanottujen tavallisten, yksittäisten yritysten kriiseissä, mutta kauppakeskusympäristössä oman haastavuutensa niihin tuo monet eri yrittäjät ja muut toimijat. Myös tilojen fyysinen laajuus on kauppakeskuksissa yleensä suurempi useimmissa yksittäisissä yrityksissä.

3.2 Kriisijohtamisesta

Johtamisen irrottaminen viestinnästä ei ole tarkoituksenmukaista, koska kriisiviestinnän voidaan aina katsoa olevan osa kriisijohtamista (Hakala & Huhtala 2009,16). Huhtalan ym. mukaan viestintä on läsnä kriisin johtamisessa kolmella tavalla:

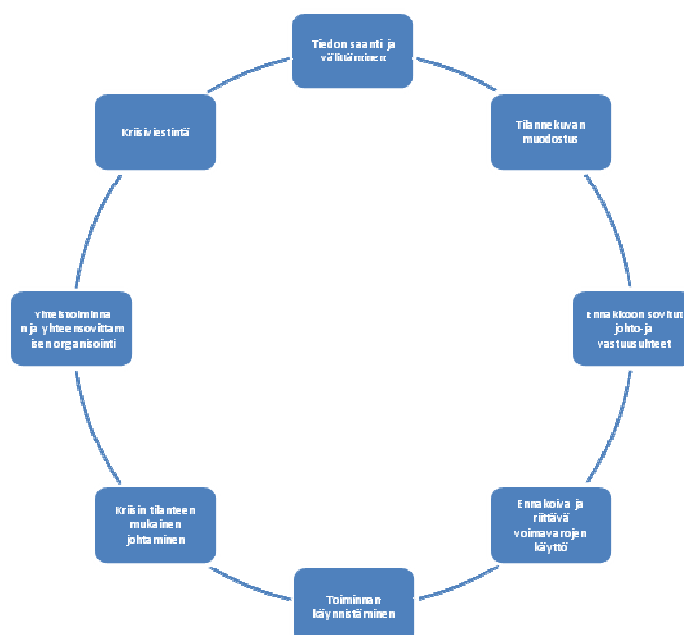
1. ”Viestinnän avulla kriisitilanteesta vastuussa oleva integroi muut toimimaan yhteisen päämäärän puolesta.
2. Johtovastuussa on ymmärrettävä kriisin aiheuttama rituaalinen yhteisyyden kokemus ja sen merkitys erityisesti uhreille ja omaisille, mutta myös suurelle yleisölle, jonka omat traumat voivat aktivoitua kriisissä.
3. Kriisijohtamisessa tulee erityisesti kiinnittää huomio kontekstiin, sosiokulttuuriseen tilanteeseen, jossa viestit lähtevät leviämään.”

Valtion kriisijohtamismallia valmistelleen työryhmän loppuraportin (VNK 15/2009) mukaan kriisijohtamisella tarkoitetaan normaaliolojen, häiriötilanteiden tai poikkeusolojen erityistilanteissa eri hallintotasoilla:

- a) toimivaltaisen viranomaisen johtamaa toimintaa sekä siihen osallistuvien muiden viranomaisten ja tahojen toiminnan yhteensovittamista johtamista avustavien ja yhteen sovittavien organisaatioiden ja poikkihallinnollisten yhteistyöelimien toimintaa
- b) valmiuslain ja puolustustilalain mukaista poikkeusoloissa tapahtuvaa johtamistoimintaa ja johtamista tukevia tehtäviä.”

Kriisijohtamiseen samassa mallissa työryhmän väliraportin (VNK 5/2008) mukaan tarkemmin kuuluvat

- ”tiedon saanti ja välittäminen
- tilannekuvan muodostaminen
- selkeät ja ennakkoon sovitut johto- ja vastuusuhteet, jotka perustuvat normaaliolojen organisaatioiden ja toimielinten vastuunjakoon
- ennakoiva ja riittävä voimavarojen käyttö
- toiminnan käynnistäminen
- kriisin tilanteen mukainen johtaminen
- yhteistoiminnan ja yhteensovittamisen organisointi
- kriisiviestintä.”



Kuvio 3 Kriisiviestintä on osa kriisijohtamista. Kriisijohtaminen havainnollistettuna valtion kriisijohtamismallia valmistelleen työryhmän (VNK 5/2008, 12) mukaan.

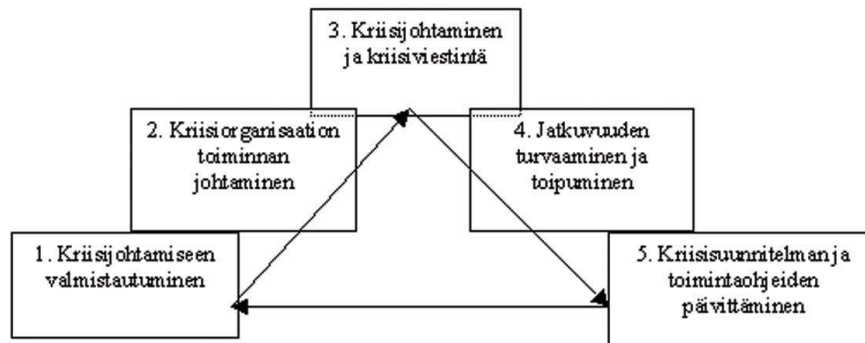
Suomessa on useita tapauksia, joissa kriisiviestintä on alkuvaiheessa sivuutettu johtamisessa, räikeimpinä esimerkkeinä Jokelan kouluammuskelu ja Nokian vesikriisi. Jokelassa poliisin viestinnässä oli hetken aikaa sekavuutta ensimmäisenä päivänä, kun KRP:n ja paikallispoliisin johtovastuut menivät ristiin. KRP suhtautui tilanteeseen Hakalan tutkimusraportin (2009, 120) mukaan niin, että ensin hoidetaan varsinainen poliisioperaatio ja sen jälkeen tiedotetaan. Poliisin tiedotus oli kriittisellä hetkellä katkolla lähes viisi tuntia ja aiheutti epäselvyyttä poliisin toimista muille, joita tapahtuma koski. Kun muut viranomaiset eivät saaneet poliisiin yhteyttä, he eivät voineet tiedottaa juuri mitään. Poliisi ei tiedottanut, mitä oli tapahtunut eikä kertonut puhelinumeroa, josta viranomaiset olisivat voineet saada tietoa.

Nokian vesikriisin ensimmäinen tiedotustilaisuus järjestettiin vasta kuusi päivää tapahtumien alun jälkeen (Hakala, 2009, 65). Tapahtuneen syyn löytymisen jälkeen kolmantena päivänä olisi ollut aikaa järjestää tiedotustilaisuus, lähettää hätätiedote tai alkaa tiedottaa saastuneen vesialueen ihmisiä. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Kyse oli Hakalan mukaan viestintään liittyvästä asenteesta, että tiedotettaisiin vasta sitten, kun asia on saatu kuntoon. Kriisiviestintä nähtiin siis kriisijohtamisesta irrallisena, joka ei olisi akuutissa vaiheessa olennainen asia. Käytäntö kuitenkin osoitti asian olevan päinvastoin.

Kriisitilanteissa organisaation johdon tehtäviin kuuluu muun muassa tehtävien laittaminen tärkeysjärjestykseen ja sen päättäminen, mistä asioista ja kuka tiedottaa sekä mitä kanavaa käyttäen. Johdon on myös päätettävä, kuka antaa tapahtumalle kasvonsa ja ottaa siitä vastuun. (Huhtala ym. 2007, 13 - 14.)

3.2.1 Kriisijohtaminen kauppakeskuksessa

Kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen loppuraportin (2005) mukaan kriisijohtamisella tarkoitetaan kauppakeskuksessa tai sen vaikutusalueella olevan kriisin johtamista. Kriisitilanteisiin varautuminen ja niissä toimiminen perustuvat raportin mukaan todellisuutta vastaavaan kuvaan uhasta, tiedossa olevaan päätehtävään ja ennalta suunniteltuun yhteistyöhön viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa. Kauppakeskuksen toiminnan jatkuvuuden säilyttämisessä keskitytään normaaliolojen perustoimien ja niitä tukevien muiden toimien ylläpitoon.



Kuvio 4 Kauppakeskuksen kriisijohtamisprosessi (Kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen loppuraportti 2005,25)

Kauppakeskusten turvallisuusjohtamisen loppuraportissa kriisit jaetaan kolmeen luokkaan niiden vakavuuden mukaan:

- tilanteet, jotka vaativat joko kauppakeskuksen johtajan tai viranomaisen johtamaan (punainen kriisi)
- tilanteet, jotka vaativat kauppakeskuksen johtajan tai viranomaisen mukanaoloa tai ainakin tietämistä tilanteesta (keltainen kriisi)
- tilanteet, jotka hoidetaan päivittäisen, normaalin henkilökunnan kesken ja niistä raportoidaan kauppakeskusjohtoon tai kriisijohtoryhmän antamien ohjeiden mukaan (vihreä kriisi)

3.2.2 Kriisijohtamisen tämänhetkinen ohjeistus kauppakeskuksille

Suomen kauppakeskusyhdistys ry:n kauppakeskusten turvallisuusjohtamisprojektin loppuraportti (2005) on laadittu tukemaan kauppakeskusten turvallisuusjohtamista ja antamaan neuvoja hyvistä käytännöistä. Projektissa toimi useita eri työryhmiä, jotka tutkivat ja suunnittelivat kauppakeskusten turvallisuuteen liittyviä prosesseja.

Suomen kauppakeskusyhdistyksen loppuraportissa (2005) on käsitelty jonkin verran kriisijohtamista ja erillisenä liitteenä ovat toimintaohjeet kriisitilanteeseen ja valmentautuminen kriisijohtamiseen. Toimintaohjeissa kriisiviestintää varten on

- kriisiviestinnän johtamisen koostesivu yksi A4
- selvitä faktat – muistiinpanosivu
- tiedotusvälineiden kohtaaminen – ohje
- tiedota medialle – muistiinpanosivu tiedotteen laatimisen tueksi
- tiedottamisyhteenveto-sivu
- tiedotemalli

Valmentautumisessa kauppakeskuksen kriisijohtamiseen (s.26 - 27) käsitellään kriisiviestintään varautumista, päätavoitteita ja periaatteita sekä viestintäsuunnitelman ja ulkoisen sekä sisäisen viestinnän tärkeyttä. Tark-

koja ohjeita siitä, miten kriisiviestintä suunnitellaan, ei ”Valmentautuminen kriisijohtamiseen” -ohjeessa ole. Ohjeiden käytöstä käytännössä tämän työn tutkijalla ei ole tietoa kuin Ideaparkin osalta, jossa ohjeita ei ole toistaiseksi käytetty. Ohje tarjoaa apuvälineen kriisijohtamisen ja viestinnän suunnitteluun.

Ohjeistuksena kauppakeskuksille voidaan pitää myös sisäasiainministeriön monitoimitilojen turvallisuuden parantamisen työryhmäraporttia (2011). Raportin yhdeksästä suosituksesta seitsemän voidaan katsoa liittyvän tavalla tai toisella viestintään:

- Suuriin monitoimitiloihin, kuten kauppakeskuksiin, on nimettävä turvallisuudesta vastaava henkilö, joka tehtäviin kuuluu mm. turvallisuusyhteistyö.
- Monitoimitiloissa pitää olla yhtenäinen turvallisuudenhallintajärjestelmä, johon kuuluu muun muassa turvallisuuskoulutus ja ohjeistus.
- Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen (Suomen kauppakeskisyhdistys ry 2005) -hankkeessa rakennettu kauppakeskusten turvallisuusjohtamisjärjestelmä on laitettava ajan tasalle. Järjestelmään kuuluu muun muassa kriisinhallintaan liittyvää ohjeistusta.
- Viranomaisten on nimettävä omat yhteyshenkilönsä turvallisuusyhteistyöhön kauppakeskusten kanssa. Yhteyshenkilön tehtäviin kuuluu mm. tietojenvaihdon parantaminen.
- Monitoimitilassa on oltava toimiva ja yhteinen perehdytysmalli käytettäviin turvallisuusjärjestelmiin. Tilassa työskenteleville on järjestettävä koulutus niistä tai ne on muutoin tehtävä heille tutuiksi.
- Monitoimitiloissa on järjestettävä käytännön pelastautumis- ja turvallisuusharjoituksia sekä ylläpidettävä valmiutta vaativien erityistilanteiden varalle organisaation joka tasolla. Valmistautumiseen kuuluu muun muassa kriisiorganisaation rakentaminen. Se vastaa muun muassa kriisiviestinnästä.
- Uusissa monitoimitiloissa on oltava myös tila, josta koko tilan turvallisuutta voidaan tarkkailla ja koordinoita. Se voi olla kriisitilanteessa myös kriisiviestinnän kannalta keskeinen paikka.

Näiden suositusten toteutumista Ideaparkissa käsitellään kappaleessa 6.

3.3 Kriisiviestintä

Lehtonen (2009, 97) määrittelee kriisiviestinnän olevan ”*viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteessa, jossa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma synnyttää ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaation tarpeen ja jossa tiedottamisen keinoin pyritään ohjaamaan julkisen keskustelun vaikutuksia organisaatiolle myönteiseen suuntaan.*”

Kriisiviestinnän valmiudet ovat olemassa yrityksen nykyisessä organisaatiossa. Kyse ei välttämättä ole uudesta toiminnasta, vaan voidaan ajatella, että kriisiviestintä on normaalitilanteen tehostettua viestintää. Siinä tapa-

uksessa, jos yrityksellä ei ole valmiuksia normaalitilanteessa viestinnän hoitoon, sitä ei ole kriisitilanteessakaan. Pearson ym. (1998, 73) toteaa tästä median näkökulmasta, että jos mediasuhteet ovat olleet huonot, ne ovat mitä todennäköisimmin vielä huonommat kriisin aikana ja tämä näkyy muun muassa yrityksen kriisiviestinnän vastaanotossa. Vastaavasti hyvät suhteet normaalioloissa antavat kriisitilanteessa yritykselle enemmän ”anteeksi” mahdollisia viestinnällisiä puutteita ja tämä näkyy positiivisempaa julkisuutena.

Kuntaliiton (2009) viestintäoppaassa todetaan, että ensimmäisenä edellytyksenä toimivalle kriisiviestinnälle on tavanomaisen viestinnän toimiminen ja viestinnän hyvä yhteys johtamiseen. Heikki Kuutti (2008) on sanonut, että mikään kriisi ei ole niin paha, ettei organisaatio voisi tehdä sitä vielä pahemmaksi ammatitaidottomalla viestinnällä. Henriksson ym. (2008, 48) on puolestaan sanonut, että mikään kriisi ei ole niin vaikea, ettei sitä voisi vielä vaikeuttaa lisää epäonnistuneella salaamisella.

Kriisiviestinnän peruseriaatteet ovat Henrikssonin ym. (2003) mukaan nopeus, avoimuus, rehellisyys, aloitteellisuus, vastuullisuus ja inhimillisyys. Stocker ja Claywood (1993) ovat puolestaan määritelleet Juholinin (2006, 304) mukaan poikkeusviestinnälle viisi periaatetta, jotka eroavat hiukan Henrikssonin ym. näkemyksistä: nopeus ja ensimmäisten tuntien tärkeyden korostuminen, annettavien tietojen oikeellisuus, lähettäjäorganisaation uskottavuus, viestinnän jatkuminen ja johdonmukaisuus sekä eettisesti hyväksytty tapa toimia kriisin aikana.

3.3.1 Kriisiviestinnän tavoitteet

Jokainen organisaatio tai yritys määrittelee itse kriisiviestintänsä tavoitteet. Yleisinä kriisiviestinnän tavoitteina voidaan kuitenkin pitää (Kuntaliitto 2009) ihmisten turvallisuuden varmistamista, organisaation toimintaedellytysten jatkon turvaamista, palvelujen järjestelyistä tiedottamista ja sen varmistamista, että julkisuudessa on todellisuutta vastaava kuva kriisistä sekä yleistä kriisien ennakoimista ja valmistautumista.

Tavoitteina voi pitää myös Henrikssonin ym. (2003) kriisiviestinnän peruseriaatteita mukaillen riittävän nopeaa, avointa, oma-aloitteista, vastuullista ja inhimillistä viestintää.

3.3.2 Kriisiviestinnän vaiheet

Henriksson ym. (2003, 23 - 31) määrittelevät kriisiviestinnässä olevan kolme keskeistä vaihetta: ennakointi, valmistautuminen ja toiminta. Myös jälkitoimet ovat keskeisellä sijalla. Kriisiviestintäprosessi alkaa mahdollisten kriisien ennakoimisella ja kartoittamisella. Regester ym. (2005, 198) tarkoittavat tällä muun muassa sellaisten olemassa olevien tilanteiden kartoittamista, joista voi tulla kriisi, kriisejä, jotka ovat vaivanneet yritystä menneisyydessä tai jotakin toista yritystä samalla alalla ja jotka voivat uusia.

Lehtonen (2009, 27) listaa IRM:n vuoden 2002 riskienhallintastandardin suosittelemia menettelyjä, joilla riskejä voi tunnistaa ja analysoida: Taval-
lisin menettely on skenaarioanalyysi, jossa listataan erilaisia mahdollisten
tapahtumien vaihtoehtoja. Ideariihityöskentely on toinen yleinen ja toimi-
va tapa, samoin erilaisia riskejä pohtivat työpajat. Organisaatioiden työn-
tekijöiden mielipiteitä riskeistä voi koota kyselylomakkeilla. Muiden or-
ganisaatioiden toiminnasta oppiminen on myös hyödyllinen tapa. Enna-
kointia voi toteuttaa myös seuraamalla alan ammattilehtiä ja järjestämällä
tilaisuuksia, joihin on kutsuttu ulkopuolisia eri alojen asiantuntijoita kes-
kustelemaan. Tilaisuuksissa on tavoitteena kartoittaa mahdolliset riskit ja
viestinnän ongelmat. (Henriksson ym. 2008, 53.)

Valmistautumisessa kriiseihin Hakala ym. (2007, 169) painottavat, että
kriisiviestinnän ohjeiden ja suunnitelmien on oltava päivitettyinä. He pai-
nottavat myös kriisin mahdollisimman sujuvaa hoitamista siten, että kriisi-
tilanteita harjoitellaan säännöllisesti ja uudet työntekijät koulutetaan myös
kriisitilanteiden varalle. Henriksson ym. (2008, 31) muistuttavat, että har-
joituksiin on osallistuttava kaikkien sellaisten henkilöiden, jotka joutuvat
tekemisiin kriisitilanteiden kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi, kuten puhe-
linvaihteessa työskentelevät henkilöt. Hakala ym. (2007, 169) näkevät
valmistautumisessa tärkeäksi myös etukäteen muotoillut kriisitiedote- ja
verkkosivupohjat ja he painottavat teknisten välineiden säännöllistä koe-
käyttöä sekä niiden riittävän toimintakyvyn varmistamista etukäteen.

Korhosen mielestä (2010, 25 - 26) suunniteltaessa ja rakennettaessa henki-
löiden hälyttämisjärjestelmää kriisitilannetta varten olisi mietittävä muun
muassa, kenen on ensimmäiseksi saatava tieto sattuneesta, kenen puoles-
taan on saatava siitä jatkuvasti tietoa, kenen olisi hyvä saada tietoa, miten
mahdolliset sijaisjärjestelyt hoidetaan, ketkä ovat keskeisimmät päätök-
sentekijät, miten viestintää tehostetaan tarvittaessa ja miten yhteystiedot
pidetään ajan tasalla. Esimerkiksi jos yhteystietoja ei pidetä ajan tasalla ja
niitä tarvitsevilla ei ole oikeaa tietoa käytössään, kriisiviestinnän käynnis-
täminen voi viivästyä heti alkuun merkittävästi.

Toimintatilanteesta Lehtonen (2009, 107) muistuttaa, että päätös ensim-
mäisten varoitussignaalien tullessa on yrityksen johdolle aina vaikea: hä-
lyttääkö yritys, myös tiedotus, valmiustilaan vai katsotaanko, miten tilanne
etenee. Usein yritys pelkää ”väärän” hälytyksen tuomaa negatiivista julki-
suutta ja johtohenkilöt päättävät vielä odottaa. Henriksson ym. (2008, 48)
painottaa aloitteen pitämistä omissa käsissä, koska siten voidaan parhaiten
vaikuttaa heidän mukaansa siihen, millaisen sävyn ja kärjen kriisi saa me-
diassa.

Kriisitilanteessa Hakala ym. (2007,169) painottavat viestinnän ja tiedon-
kulun organisointia ja kriisihetkellä tarkennettua suunnitelmaa juuri kysei-
sen kriisin hoidosta. Organisointiin kuuluvat muun muassa viestintätavois-
ta, tapaamisajoista ja -paikasta sopiminen. He korostavat myös viran-
omaisten antaman tiedon tarkistamista ja mahdollisten virheiden korjaa-
mista niin pian kuin mahdollista. Viestinnässä kehoitetaan olemaan proak-
tiivinen: ensimmäinen tiedotustilaisuus tulisi pitää mahdollisimman nope-
asti, vaikka kerrottavaa olisi vielä vähän. Tapahtumatietojen seuranta ja

tulkinta olisi myös aloitettava heti. Kansalaisten kyselyitä tutkimalla voisi saada selville, mitä heille pitäisi tiedottaa. Hakala ym. muistuttaa myös mahdollisuudesta kirjoittaa vastauksia kysytyimpiin kysymyksiin osin jo etukäteen valmiiksi internettiin (esimerkiksi yrityksen perustiedot). Hakala ym. painottavat myös sen varmistamista, että viestintäyksikkö ja kriisi johto saavat aina tuoreimman tilannekuvan ja he ymmärtävät sen samalla tavalla.

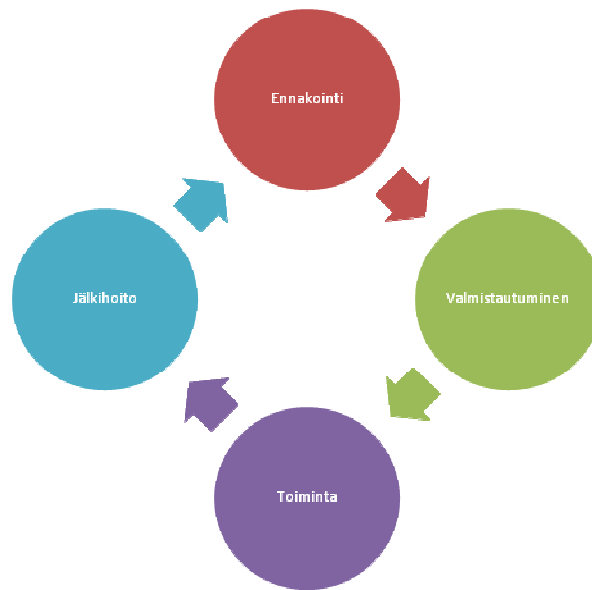
Lehdistölausuntojen on katettava seuraavat tekijät Regesterin ym. (2005, 168) mukaan ehdottomasti seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: 1) ihmiset, 2) ympäristö, 3) omaisuus ja 4) raha. Yrityksen pitää olla rehellinen ja avoin, ja sen on kerrottava, että se tekee kaikkensa – ja sen on myös tehtävä kaikkensa, jotta selviää, mitä oikein on tapahtunut ja miten. (Anthonissen, 2008, 41). Yrityksen on myös osoitettava, että kaikki virheet korjataan, ja että samaa ei tapahdu koskaan uudelleen.

Yritykset voivat valita kriisitilanteessa erilaisia tiedotustaktiikoita. Kuutin (2008, 26) mukaan valittavana ovat ennakoiwa tai jälkikäteinen tiedottaminen tai vaihtoehto, jolloin ei tiedoteta lainkaan. Taktiikan valinta on Kuutin (2008, 28) mukaan tärkeää, koska se voi vaikuttaa organisaation saaman julkisuuden sävyyn ja mielikuvaan siitä: ennakoiwa tiedottamista pidetään rehellisenä, reaktiivista selittelevänä ja tietojen kertomatta jättämistä epärehellisenä. Lehtonen (2009, 97) näkee neljä viestintävaihtoehtoa: se voi kieltää asian tai ongelman kokonaan, se voi yrittää selittää, mistä on kyse, perustella asian oikeutusta tai se voi kertoa todelliset syyt, jotka johtivat kriisiin. Kriisiviestintä on Lehtosen mukaan usein ”kolarin jälkihoitoa”, joka johtaa nimensä englanninkielisestä termistä crash management.

Viestintätoimisto Soprano toteutti tammikuussa 2010 kyselytutkimuksen, johon vastasi 471 ylimmän yritysjohtajan edustajaa. Vastaajasta lähes kaikki (94 %) oli sitä mieltä, että mahdolliset virheet tulee myöntää heti. Pahoittelemisen voimaan uskoi vastaajista 56 %. Syyn kaataminen yksittäisen työntekijän niskaan ei saanut kannatusta (79 %).

Negatiivisia tiedotusvaihtoehtoja ovat Lehtosen mukaan (2009, 99) tapahtuman vähättely, salailu tai peittely, sen kieltäminen kokonaan, suoranainen valehtelu, vaikeneminen tai toisen osallisen syyttely. Lehtonen pitää huonoina vaihtoehtoina myös vastuun kieltämistä ja oman syyttömyyden osoittamista.

Kriisiviestinnän jälkitoimiin kuuluu olennaisesti viestinnän analysointi. Hakalan ym. (2007, 170) mukaan se perustuu aineiston välittömään keräämiseen kriisin aikana ja sen jälkeen. Työnjako aineiston keräämiseksi pitää olla selvillä kriisihetkellä. Erityisesti sähköisen materiaalin taltioiminen on Hakalan mukaan keskeistä, koska se voi hävitä nopeastikin. Materiaalia on hyvä koota ennemmin liian paljon kuin vähän, koska kriisitilanteessa on vaikea arvioida materiaalin lopullista tarvetta.



Kuvio 5 Kriisiviestinnän neljä vaihetta (Henriksson ym., 2003, 23-31)

3.3.3 Kriisiviestintä kauppakeskusympäristössä

Kauppakeskukset ovat viestinnällisesti haastavassa tilanteessa, koska jokaisella siellä toimivalla liikkeellä on oma sisäinen ja ulkoinen viestintänsä ja kauppakeskuksella on omansa. Lisäksi kauppaketjuihin kuuluvien liikkeiden viestintä hoidetaan osittain keskusliikkeen tai keskitetyn hallinnon kautta. Kauppakeskuksen yhtenä tavoitteena on viestinnällisesti yhtenäisen kauppakeskuksen luominen siten, että asianosaiset tietävät, millä pelisäännöillä ja ketkä missäkin kriisitilanteessa viestivät. Usein tämä ja kriisin laajuus selviävät vasta tilanteen edetessä. Haasteena on ymmärtää, minkä kokoisesta kriisistä on kyse, jotta tiedetään, päättääkö viestinnästä oma yritys, mahdollisen liikeketjun johto, kauppakeskus vai jotkut näistä yhdessä. Suomen kauppakeskusyhdistys tarjoaa tähän avuksi kriisien määrittelyä vihreiksi, keltaisiksi ja punaisiksi sen mukaan, kenen on otettava niistä vetovastuu. Yksittäisillä kauppakeskuksilla on kuitenkin täysi oikeus hoitaa kriisiviestintänsä juuri sillä tapaa kuin se haluaa – yhdistyksen ohjeet eivät ole sitovia. Astetta sitovampi on ministeriön suositus monitoimitalojen turvallisuuden parantamiseksi. Sekin on kuitenkin vain suositus, eikä siinä esitetyille toimenpiteille ole asetettu aikarajaa. Kriisiviestinnän tavoitteina kauppakeskuksissa voidaan pitää samoja tavoitteita kuin muissakin yrityksissä.

3.4 Median roolista

Median valta kriisin laukaisijana on suuri: ilman sitä kriisiä ei välttämättä edes syntyisi, Kuutti (2008, 95) toteaa. Media on kiinnostunut kriisistä, sen vaikutuksista, syistä ja sen aiheuttajista. Median rauhoittamiseksi yrityksen on kerrottava sille tosiasioita. Jos media ei saa niitä, huhut ja perättömät väitteet voivat saada palstatilaa ja muuta huomiota medialta. Kuutti suosittelee tiedotustilaisuuden pitämistä mahdollisimman pian, jotta media

saisi haluamansa tiedon ja sillä olisi mahdollisuus kysymyksiin. Samalla yritys saisi työrauhan kriisin hoitamiseksi.

Uutiskilpailun vuoksi media pyrkii kertomaan asioista mahdollisimman aikaisin, vaikka vajavaisilla tiedoilla. Kuutti (2008, 54) toteaa, että tärkeitä ei ole, mitä kerrotaan, vaan kuka ehtii kertoa ensimmäisenä – väärää ja puutteellisia tietoja voi myöhemmin oikaista ja täydentää. Hän jatkaa, että tosiasioiden sijaan jutut voivat olla täynnä toimittajien omia näkökulmia ja kokemuksia yrityksestä tai vastaavanlaisesta kriisistä.

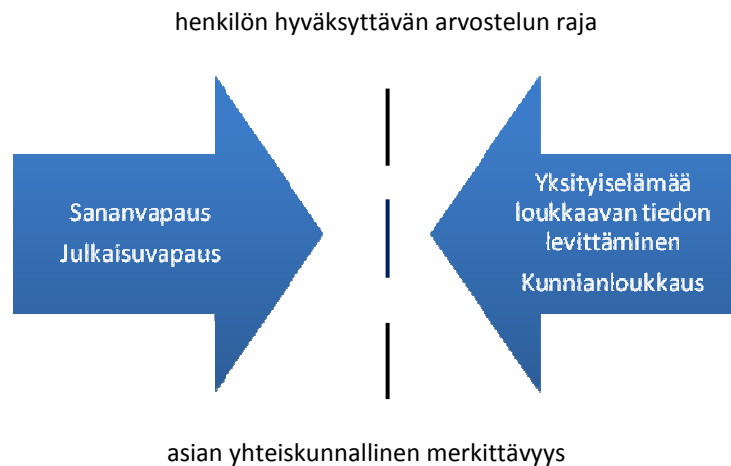
Kuutti näkee kriisien mediakäsittelyssä kolme roolia: yhdessä roolissa on kriisissä oleva organisaatio, toisena kriisiä ja sen seurauksia kommentoivat ja seuraavat kansalaiset, viranomaiset ja asiantuntijat sekä kolmantena kriisistä raportoiva toimittaja, jolla on mahdollisuus voi vaikuttaa kriisiä käsittelevän julkisuuden sävyyn.



Kuvio 6 Kriisien mediakäsittelyn roolijako (Kuutti 2008, 95, mukaellen)

Pohja onnistuneelle mediayhteistyölle kriisissä luodaan etukäteen ennen kriisiä. Se, miten yritys on tottunut toimimaan median kanssa, riippuu muun muassa yrityksen viestintästrategiasta, sisäisestä ja ulkoisesta viestintäkulttuurista ja yrityksen johdon suhtautumisesta mediayhteistyöhön.

Oikeudellisesti median toiminta pohjautuu sananvapauteen ja julkaisuvaapauteen. Sitä rajoittaa muun muassa lait yksityiselämää loukkaavan tiedon levittämisestä ja kunnianloukkauksesta sekä toimittajien omat eettiset ohjeet. Rikoslain 24. luvussa todetaan, että yksityiselämää loukkaavana tiedon levittämisenä ei pidetä sellaisen yksityiselämää koskevan tiedon, vihjauksen tai kuvan esittämistä politiikassa, elinkeinoelämässä tai julkisessa virassa tai tehtävässä taikka näihin rinnastettavassa tehtävässä toimivasta, joka voi vaikuttaa tämän toiminnan arviointiin mainitussa tehtävässä, jos esittäminen on tarpeen yhteiskunnallisesti merkittävän asian käsittelemiseksi. Hyväksyttävän arvostelun raja elää myös silloin, jos henkilö itse on aktiivisesti pyrkinyt ja ollut julkisuudessa. Se antaa medialle oikeutuksen kertoa henkilön yksityiselämästä myös jatkossa ja hyvinkin henkilökohtaisista asioista. Raja on kuitenkin harvoin selkeä ja yksinkertainen, ja usein yksityiselämän loukkaamistapauksia puidaan korkeimpia oikeusasteita myöten.



Kuvio 7 Median julkaisuoikeuden ja julkaisuoikeudettomuuden rajaan vaikuttavat tekijät

Yritystä kohdanneessa kriisissä uutisointi kohdistuu usein yritykseen, mutta on lukuisia esimerkkejä kriiseistä, jotka ovat henkilöityneet ja johtuneet sen johtoportaan tekemistä laittomuuksista tai muuten suurta paheksuntaa aiheuttaneista teoista. Maailmanlaajuisestikin suurta huomiota keväällä 2008 sai ulkoministeri Ilkka Kanervan ja Johanna Tukiaisen tekstiviestikohu, joka lopulta johti Kanervan erottamiseen. Hän ei ollut tehnyt mitään laitonta, mutta hänen käytöksensä asiassa, valehtelu ja pitkään jatkunut kielteinen julkisuus johtivat eroon. (Mtv3.fi 2008; Mtv3.fi 2008a.)

Kuutti (2008, 32) muistuttaa, että toimittajan työssä on keskeistä, kenet hän tuntee. Lähteiden luotettavuus korostuu samoin kuin niiden helppo tavoitettavuus ja halu yhteistyöhön. Hän myös varoittaa, että yrityksen mahdollinen vähättelevä asenne median kysymiä asioita kohtaan voi muodostua ongelmalliseksi mediajulkisuuden kannalta. Vähättely voi näkyä toimittajan kautta julkisuudessa myös toimittajan toimittamissa yritystä koskevissa jutuissa. Lisäksi Kuutti (2008, 74) väittää, että median ja yrityksen ristiriidat johtuvat usein siitä, että toimittajien yhteydenottoja vältellään ja heille ei kerrota, mitä he haluaisivat tietää. Ongelmat kärjistyvät sitä enemmän, mitä enemmän media joutuu näkemään vaivaa saadakseen tietoja. Jos toimittaja ei saa riittävästi materiaalia, hän voi valita juttunsa keskeiseksi sisällöksi tiedonsaamisen vaikeudet ja siihen liittyneet tilanteet. Tämä toisaalta vakuuttaa, että toimittaja on ainakin yrittänyt saada tietoja, ja samalla se luo kuvaa yrityksestä, joka salailee tai pimittää tietoja.

3.5 Kriisiviestintäsuunnitelma ja kriisiviestintäohje

Kriisiviestintäohje on kirjallinen toimintaohje kriisitilanteessa, joka voi olla pituudeltaan yhdestä A4:n pituisesta paperista korkeintaan muutamaan. Kriisiviestintäsuunnitelma puolestaan on laajempi kokonaisuus, jossa kriisiviestintä vaiheineen on kuvattu ja suunniteltu yksityiskohtaisemmin. Kriisiviestintäsuunnitelma tähtää siihen, että kun se on suunniteltu ja mietitty, asiat olisivat samalla mietitty ja mieluiten myös harjoiteltu kriisitilannetta varten. Kriisitilanteessa olisi tarkoitus käyttää vain kriisiviestintäohjetta muistilistana, koska silloin ei välttämättä ole aikaa perehtyä pi-

dempään, toisinaan jopa useita kymmeniä sivuja pitkään kriisiviestintäsuunnitelmaan. Tarkoituksena on, että asianosaiset ovat perehtyneet erityisesti suunnitelmaan etukäteen. Toisinaan kirjallisuudessa suunnitelmaa ja ohjetta käsitellään yhtenä ja samana asiakirjana. Tässä työssä ne erotellaan tässä kuvatulla tavalla.

Hyvän, kriisitilanteessa käytettävän ohjeen ominaispiirteitä voidaan tarkastella eri näkökannoista. Henrikssonin ym. (2008, 42) tarkastelevat ohjeita siitä näkökannasta, miksi ne eivät heidän mukaansa useinkaan toimi käytännössä. Syiksi he esittävät muun muassa, että ohje on liian kaukana käytännöstä, se on liian laaja tai yksityiskohtainen. Toisaalta he toteavat, että kriisiviestintäohje voi olla myös liian lyhyt ja yksinkertainen ja se keskittyy liikaa mediayhteistyöhön. Yhdeksi ongelmaksi he toteavat myös ohjeiden päivittämisen laiminlyönnin.

Ongelmia tuottavat myös ohjeen käytännön harjoittelun puute, ohjeiden liika keskusjohtoisuus, ei-julkisen materiaalin liittäminen ohjeeseen, ohjeiden sijainti yrityksen tietoverkossa vain sähköisessä muodossa ja ohjeen laatiminen sellaisen mallin mukaan, joka ei sovellu kyseiselle yritykselle. Kriisiviestintäohjeen toimivuutta voi parantaa ainakin tarkistamalla, ettei siinä ole näitä puutteita.

Monilla yrityksillä on käytössään kriisitilanteita varten valmiita asiakirja- ja dokumentointipohjia, joita Suomen kauppakeskusyhdistyskin tarjoaa jäsenilleen. Valmiita pohjia voi olla esimerkiksi lokikirjan pitoon, mediayhteistyöhön, tiedotteeseen ja yhteystietoluetteloon. Lisäksi monilla yrityksillä on kriisitilanteita varten valmiit sähköpostiosoitteet, sähköpostilistat, kuvapankki, sähköinen kartta ja internet-sivut, jotka ovat rakenteeltaan kevyet ja jotka voidaan ottaa tarvittaessa nopeasti käyttöön. Viranomaiset käyttävät sivustosta nimitystä ”dark sites”. Sivuille voidaan helposti päivittää esimerkiksi vastaukset usein kysyttyihin kysymyksiin, ulkoiset tiedotteet, muita yhteystietoja ja toimintaohjeita. Sivuille voi olla valmiina myös sähköpostiosoitteet, joihin asiakas voi lähettää esimerkiksi tiedustelun kauppakeskukseen jääneistä tavaroistaan. Hyvä kriisiviestintäohje on päivitettävä aina tarpeen vaatiessa ja kuitenkin vähintään vuoden välein (Colorado Nonprofit Association n.d.).

Kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, toimipaikka ja maa, kansainvälisyys, työntekijämäärä ja organisaation yhteiskunnallinen merkittävyys. Yleispätevää suunnitelmaa ei voi antaa, vaan jokaisen organisaation on laadittava sille sopiva suunnitelma omat erityispiirteensä huomioiden. Jotta suunnitelmaan sitouduttaisiin, sen suunnittelussa olisi oltava mukana kriisiorganisaatio, yrityksen viestintäyksikkö ja johto, joka useimmiten kuuluu kriisiorganisaatioon.

Suunnitelman toimivuutta on testattava ja siihen on tehtävä tarvittavat muutokset. Yrityksen on sovittava, kuka päivittää sitä ja kuinka usein kriisiviestintää harjoitellaan. Valmiista kriisiviestintäsuunnitelmasta tiivistetään kriisiviestintäohje. Kauppakeskuksen kriisiviestintäsuunnitelma voi koostua seuraavaksi listatuista kokonaisuuksista. Suunnitelman sisällön laatimisessa on käytetty avuksi Suomen kauppakeskusyhdistys ry:n toi-

mintaohjetta kriisitilanteeseen ja kriisijohtamiseen valmentautumiseen (2005), kuntaliiton opasta kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa (2009), Mielosen tutkimusta Kangasalan kunnan kriisiviestinnästä (2009), Vantaan kaupungin kriisiviestintäohjetta (n.d.), Hakalan ym. (2007) ohjeita viestinnällisestä toiminnasta kriisin eri vaiheissa ja opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia hyvän kriisiviestintäsuunnitelman sisällöstä.

- päiväys, milloin suunnitelma on viimeksi päivitetty ja kuka päivittymisen on tehnyt
- ohje, miten kriisiryhmän on ennakoitava kriisitilanteita esim. säännöllisillä luotauspalavereilla ja kuka kutsuu jäsenet säännöllisesti koolle
- määritelmä, milloin kauppakeskuksessa on kyseessä kriisitilanne, jolloin kriisiviestintäsuunnitelma tai -ohje otetaan käyttöön
- ohje kriisiryhmän hälyttämiseksi paikalle tai heidän tekemisestä tietoiseksi mahdollisesta kriisitilanteesta esim. tekstiviestillä tai soitolla 24 h vuorokaudessa
- kriisiviestinnän yleiset tavoitteet ja periaatteet käytännössä: nopeus, avoimuus, rehellisyys, aloitteellisuus, vastuullisuus, inhimillisuus, luotettavuus ja johdonmukaisuus. (Henriksson ym. 2003; Juholin 2006)
- ohje, miten varmistetaan mahdollinen viranomaisyhteistyö ja se, kenellä on viestinnän päävastuu: viranomaisella vai kauppakeskuksella
- ohje, mitä kanavia käyttäen ja kuka aloittaa kriisitilanteesta tiedottamisen sisäisesti ja tarpeen vaatiessa myös ulkoisesti mahdollisimman nopeasti – Ideaparkissa erityisesti huomioitava paikallisradio Sunin ja Ideapark Uutiset -lehden mahdollisuudet
- ohje sidosryhmäyhteistyön hoitoon kriisissä
- ohje, miten tiedonkulku hoidetaan, jos tavallisimmat viestintäkanavat alkavat tukkeutua
- ohje, mihin kriisiryhmä kokoontuu (sekä kauppakeskuksen omissa tiloissa että muualla, jos kauppakeskuksessa ei voi olla) ja kuka vastaa siitä, että tarvittavat välineet ovat tilassa paikalla ja käytettävissä
- kriisiryhmän ja muiden kriisissä toimijoiden toimenkuvien erittely, kuka vastaa mistäkin ja missä tärkeysjärjestyksessä ainakin seuraavien henkilöiden ja heidän varahenkilöidensä osalta:
 - kauppakeskusjohtaja
 - kiinteistöpäällikkö
 - viestinnästä vastaavat henkilöt
 - turvallisuuspäällikkö
 - info tai vastaanottopisteen vastuhenkilö
 - vartijat
 - lisäksi jokaiselle henkilölle voidaan tehdä erillinen kriisiviestintäkortti, johon on listattu tämän tehtävät muistilistanomaisesti
- ohje, miten varmistetaan tiedonkulku kriisiryhmän kesken niin, että kauppakeskusjohto ja viestintä voivat toimia yhdessä ja heillä on sama tieto käytössä

- yhteystietoluettelo nimineen, fax- ja puhelinnumeroineen sekä sähköpostiosoitteineen ainakin seuraavilta:
 - kriisiryhmään kuuluvien nimet ja yhteystiedot, myös varahenkilöt
 - yrityksen vastaanoton/infon tiedot
 - tärkeimpien sidosryhmien tiedot: keskeiset asiakkaat, tavaramuuttajat, rahoittajat, viranomaiset niin Suomessa kuin ulkomailla
 - paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteistyömedian tiedot
- ohje, miten valmiit sähköpostilistat ja sähköpostiosoitteet kriisiviestintätilannetta varten ovat käytettävissä
- perusfaktat yrityksestä
 - milloin liiketoiminta on alkanut
 - yrityksen koko, toimiala, tavoitteet
 - yrityksen fyysiset tilat, mitä mahdollisia vaarallisia aineita siellä on
- ohje normaalien internet-sivujen ja kriisitilannetta varten luotujen varasivujen eli niin sanottujen dark site -sivujen käyttöönottoon ja päivittämiseen (varasivusto on usein .org tai .info -päätteinen, koska usein liiketoiminta on pysähtyksissä kriisin ajan)
- ohje kuvapankin käyttöön, josta löytyy kuvia muun muassa kauppa-keskusjohtajasta, kauppakeskuksesta ja kauppakeskuksen pohjapiirustuksesta
- ohje tiedotustilaisuuden järjestämiseen
- ohje mediayhteistyöhön toimitusjohtajalle tai muulle keskeiselle median kanssa toimivalle henkilölle
- tiedotemallipohjat sisäiseen, ulkoiseen ja sidosryhmäviestintään
- tapahtumapäiväkirjan pohja
- mediaseurantalomakkeen pohja (radion, television, internetin seuraaminen)
- ohje, miten kriisin jälkeen toimitaan ja raportoidaan ja analysoidaan tapahtunut ja mitä kriisistä opittiin sekä asioiden päivittäminen kriisiviestintäsuunnitelmaan ja -ohjeeseen.

Opinnäytetyön tekijä painottaa kriisiviestintäsuunnitelman ja -ohjeen testaamista käytännössä säännöllisesti harjoituksella. Sen lisäksi, että harjoituksessa selviää ongelmakohtia ja kriisiviestintäohjeeseen sekä -suunnitelmaan päivitettäviä asioita, sen mahdollisesti vielä merkittävämpanä hyötynä on, että siihen osallistuvat saavat konkreettisen toimintamallin kriisitilanteisiin. Kriisitilanteissa ei yleensä ole paljon aikaa miettiä, miten pitäisi toimia, vaan kriisiviestinnän pitäisi alkaa rutiininomaisesti.

Kriisiviestintäohjeeseen tiivistetään kriisiviestintäohjeen sisältö kaavioiden, listaamalla tärkeimmät tehtävät ja jättämällä pidemmät perustelut toimenpiteistä pois. Kriisiviestintäohjeen tulisi olla mahdollisimman selkeä, yksinkertainen ja lyhyt.

Lehtonen (2009, 127) on listannut 2010-luvun kriisiviestinnän 10 tärkeintä ohjetta. Ne esitetään tässä yhteydessä sellaisenaan, koska niitä voidaan pi-

tää yleispätevänä myös minkä tahansa kauppakeskuksen kriisiviestintää hoidettaessa.

1. *"Ihminen ensin. Ihmisten turvallisuus on aina ensimmäisellä sijalla. Osoita, että organisaatio kantaa huolta, myötäelää ja tuntee vastuuta niistä, jotka ovat kenties joutuneet kärsimään – riippumatta siitä, pidätkö organisaatiosi syyllisenä tapahtumaa.*
2. *Muista stakeholderit. - - - Kriisitilanteessa on myöhäistä ryhtyä käynnistämään keskustelua organisaation avainyleisöjen kanssa. Oma henkilökunta, asiakkaat, sijoittajat, viranomaiset ja yhteistyökumppanit ovat niitä, joiden luottamus on tärkeintä. Ne ovat osapuolia, jotka odottavat organisaation puheenvuoroa ja toimintaa poikkeustilanteessa. Selvitä itsellesi, kumpi on tärkeämpää: se, mitä lehdissä kirjoitetaan vai se, mitä asiakkaille ja muille yhteistyöosapuolille kerrotaan.*
3. *Hyväksy eri osayleisöt vuoropuhelun oikeutetuiksi ja tasarvoisiksi keskustelun osapuoliksi, myös erilaiset yhteisöt ja kansalaisjärjestöt.*
4. *Kuuntele yleisöjäsi, selvitä, mistä ihmiset ovat huolissaan, mitä he haluavat ja miten he ovat ymmärtäneet organisaation viestit. Luotaa aktiivisesti ympäristöä, myös verkkoympäristöä, tunnista uhkaavat tilanteet ja osallistu keskusteluun – omalla nimelläsi!*
5. *Varo käyttämästä sellaisia viestejä ja sanamuotoja, jotka toinen osapuoli voisi tulkita ylimielisyydeksi tai asian vähättelyksi; älä aliarvioi ihmisten mielipiteitä tai tietoja; älä irvaile yleisön kustannuksella.*
6. *Ole vilpitön, rehellinen, avoin ja tasapuolinen dialogin kaikkia osapuolia kohtaan; tunnusta totuus, vaikka se sattuisikin.*
7. *Hyväksy mielipiteet ja vakaumukset, jotka poikkeavat omistasi ja kunnioita niitä.*
8. *Ota viestinnässä huomioon median tarpeet, odotukset ja toimintatavat.*
9. *Muista, että poikkeustilanteessa media on myös riski, varsinkin silloin kun se ei saa organisaatiolta toivomaansa tietoa vaan joutuu etsimään sen muualta.*
10. *Internet-pohjaiset uutis- ja keskustelufoorumit nousevat nopeutensa ja saavuttavuutensa vuoksi perinteellistä uusmediaa tärkeämmiksi kriisiviestinnän kanaviksi, mutta myös internetin aikana on tilanteita, joissa paikallisradio ja jopa henkilökohtaiset viestit ovat tehokkaimpia."*

Sosiaalisen median rooli pitäisi Jyväskylän yhteisöviestinnän lehtorin Vilma Luoma-Ahon mukaan (yle.fi 2009) huomioida kriisiviestinnässä entistä vahvemmin. Tämä ilmenee Jyväskylän yliopiston tutkimuksesta, jossa selvitettiin terveysviranomaisten tiedottamista sikainfluenssaepidemian aikana. Sikainfluenssa aiheutti kansalaisissa valtaisan tiedon tarpeen ja vilkasta keskustelua netissä. Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysministeriö tiedotti sikainfluenssasta ajankohtaisesti ja täsmällisesti, mutta osallistui verkkokeskusteluihin liian hitaasti ja vaisusti. Tutkijoiden mu-

kaan viranomaiset eivät voi enää tiedottaa vain silloin, kun heillä on jotain tärkeää kerrottavaa. Epävirallista keskustelua käydään sosiaalisessa mediassa koko ajan ja viranomaisten täytyy olla niissä mukana ihan alusta asti. ”Jos herätään liian myöhään, ei sisältöihin ja keskustelun kulkuun pystytä enää vaikuttamaan niin hyvin.” toteaa Tirkkonen (yle.fi 2009).

Esimerkkinä sosiaalisen median kanavien käyttämisestä kriisiviestinnässä on Japanin maanjäristys. Kun Japanissa sattui 11.3.2011 tsunami ja maanjäristys lähipäivien jälkijärityksineen aiheuttaen räjähdyksiä Fukushima ydinvoimalassa, Suomen säteilyturvakeskuksen nettisivusto kaatui kasvaneen kävijämäärän vuoksi lauantaina 12.3.2011. Ennen kuin varasivusto saatiin käyttöön, tietoa välitettiin yhteisöpalvelu Twitterissä ja Ylen teksti tv:ssä. Suomalaiset hakivat tietoa mahdollisista säteilymääristä Suomenkin ilmassa kymmenkertaisesti normaaliin kävijämäärään nähden. (Helsingin Sanomat 15.3.2011.) Suomen ulkoministeriö käytti Facebook-sivustoa apunaan Japanissa olevien suomalaisten tavoittamiseksi.

Samassa yhteydessä nousi esille Suomen viranomaisten yhteisen kriisivestuston tila: Sivustoa alettiin kehittää vuonna 2005 Aasian tsunamin jälkimainingeissa, ja työryhmän esitys julkistettiin 1.7.2005. Työryhmä ehdotti, että tilannekuvaportaali kutsutulta valtion ylläpitäältä sivustolta löytyisivät keskeisimmät kriisiä koskevat tiedot ja sen avulla saataisiin käyttöön kansalaisten, yhteisöjen ja median välittämä tieto. Sivusto ei kuitenkaan ole valmistunut maaliskuuhun 2011 mennessä. (Helsingin Sanomat 15.3.2011.)

4 TUTKIMUS IDEAPARKISSA

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten Ideaparkin kriisiviestintä toimii, mitkä ovat sen tärkeimmät kehittämiskohteet ja miten niitä tulisi kehittää, jotta Ideaparkin kriisiviestintä olisi mahdollisimman onnistunutta. Seuraavaksi esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden soveltaminen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ratkaisuun päädyttiin, koska haluttiin voida sekä yleistää vastauksia että toisaalta ymmärtää tarkemmin tutkimuskohdetta.

4.1 Kvantitatiivisten menetelmien käyttö Ideaparkin tutkimuksessa

Kvantitatiivisille menetelmille on tyypillistä tutkimusobjektien kattava määrä. Niitä voi olla kymmeniä tai jopa satoja. Määrällinen tutkimus mahdollistaa tulosten yleistämisen (Kananen 2010, 39). Yksi tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä on kysely. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään tietyn mittariston mukaan ja joissa valitut henkilöt edustavat suurempaa perusjoukkoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.) Alasuutari (1994, 25) puolestaan toteaa, että kvantitatiivisissa analyysissä tuloksia arvioidaan lukujen ja niiden välisten tilastollisten samanlaisuuksien avulla. Alasuutari huomauttaa, että kun kvanti-

tatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät esitetään vastakkaisina, se vastaa huonosti käytäntöä. Useimmiten erilaisia analyysseja sovelletaan samassa tutkimuksessa ja myös saman aineiston analyysissä. Niitä voidaan pitää toistensa jatkeina eikä vastakkaisina asioina tai toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina.

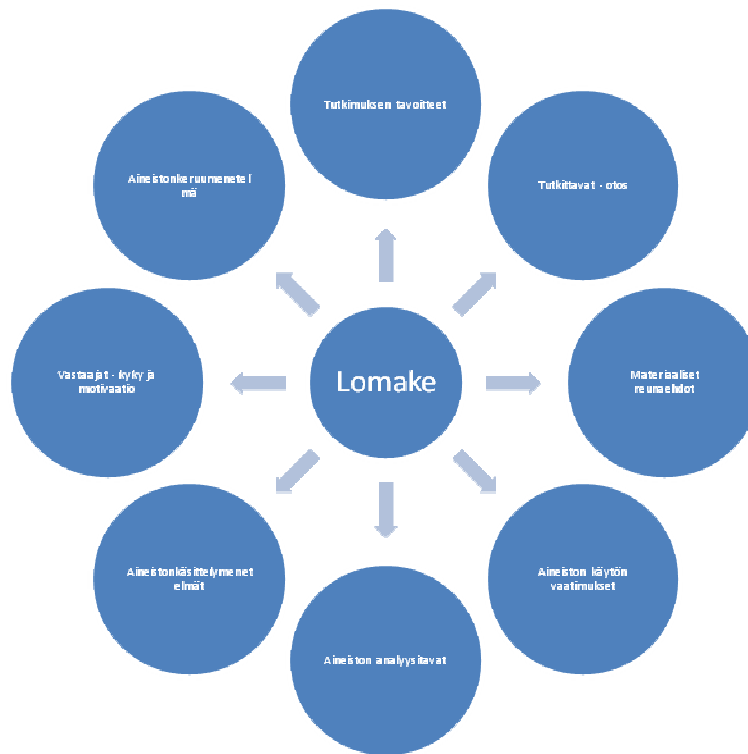
Tässä tutkimuksessa päädyttiin kyselyn tekemiseen. Sillä saa kattavan aineiston tehokkaasti, siinä voidaan kysyä monia asioita samanaikaisesti ja lomakkeen aineisto voidaan nopeasti käsitellä helposti edelleen analysoitavaan muotoon (Hirsjärvi ym. 2004, 184). Esimerkiksi haastattelu yksinään ei olisi soveltunut tarkoitukseen, koska se olisi ollut liian hidas ja työläs vaihtoehto. Lisäksi Ideaparkin myymälävuokruunsa saisi helposti suuren otoksen, koska oli todennäköistä, että suuri osa heistä vastaisi kyselyyn.

Kontrolloidusta kyselystä informoitu kysely soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, koska tutkijan oli mahdollista jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille Ideaparkissa, kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja vastata mahdollisiin kysymyksiin. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus jäädä odotamaan, että kaikki saavat vastatuksi, ja kerätä vasta sitten lomakkeet välittömästi takaisin.

4.1.1 Lomakkeen ja väittämien laadinta kyselyyn

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli kartoittaa Ideaparkin viestinnän nykytilaa ja mielikuvia siitä. Se antoi lähtökohdan myös kriisiviestinnän kehittämiseksi tutkimusongelman mukaisesti. Kyselylomake on liitteenä 1.

Viinamäki ym. (2007, 50) painottaa, että lomaketutkimuksen suunnittelun tärkeimmät asiat ovat käsitteellistäminen, tutkimuslomakkeen tarkka laadinta ja tiedonkeruumenetelmän sekä ”oikeiden” tutkittavien valinta. He myös painottavat, että lomakkeen suunnittelun lähtökohtana on oltava tutkimuksen tavoite.



Kuvio 8 Lomakesuunnittelun ja tutkimusprosessin vuorovaikutus (Viinamäki ym., 2007, 50)

Viinamäki ym. (2007, 56) toteaa lisäksi, että kysymysten tehtävänä on muokata valitut mittarit kieliasultaan sellaisiksi, jotka vastaaja ymmärtää. Tavoitteena on, että kysymyksillä olisi sama merkitys kaikille vastaajille ja ne mittaisivat juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. He toteavat myös, että kysymysten järjestyksen on oltava selkeä ja samaan aihepiiriin kuuluvat kysymykset ovat samoissa ryhmissä.

Tässä kyselyssä Viinamäen ym. suunnitteluohjeet otettiin huomioon muun muassa siten, että kyselyn väittämien laadinnassa tutkimusongelmaan keskityttiin mahdollisimman paljon. Samoin pyrittiin huomioimaan kauppa-keskusympäristölle tyypillinen kaupallinen kieli. Haastetta toi kuitenkin kyselyn toteuttamisen tiukka aikataulu, kun kyselyä ei ollut mahdollista suunnitella riittävän pitkään. Tiedonkeruumenetelmä selvisi melko nopeasti samoin kuin tutkittavien valinta. Viinamäen ohje auttoi myös kysymyksien yksinkertaistamisessa ja muistutti tavoitteesta, että kysymyksillä pitäisi olla sama merkitys jokaiselle vastaajalle.

Lomakkeen laadinnassa käytettiin avuksi myös Hirsjärven ym. (2007, 197) ohjeita lomakkeen laadinnasta, joissa painotetaan muun muassa kysymysten selkeyttä ja yksinkertaisuutta, tarkkuutta, lyhyyttä ja monivalintavaihtoehtojen käyttämistä.

Kyselyyn käytettävissä olevaa aikaa pohdittiin suhteessa järkevään kyselyn pituuteen, ja kyselyn pituudessa päädyttiin vajaan kolmisivuiseen, yksipuoliseen lomakkeeseen. Siihen mahtui noin 30 väittämää ja kaksi

avointa kysymystä. Viinamäen ym. (2007, 60) mukaan lomakkeen pitäisi olla niin lyhyt kuin mahdollista. Kyselylomakkeen täytti ennakkoon opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme ulkopuolista henkilöä, jolloin varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja vastaamiseen menevä kohtuullinen aika, noin 15 minuuttia.

Lomakkeeseen päädyttiin laittamaan 29 väittämää, joihin vastaajan oli rengastettava mielipidettään vastaava numero. Väittämämäärä sopi hyvin käytettävissä olevaan tilaan. Väittämät perustuivat asteikkoihin eli skaaloihin. Hirsjärven (2007,198) mukaan pelkät samaa mieltä tai eri mieltä – väittämät sisältävät riskin, että vastaajalla on pyrkimys valita se vaihtoehto, jonka hän arvelee olevan tutkijan haluama vastaus.

Kun opinnäytetyön tekijä pohti väittämien sisältöä, lähtökohtana olivat sellaiset väittämät, joilla saataisiin mahdollisimman hyödyllistä tietoa vastaajien ajatuksista heidän omista valmiuksistaan ja Ideaparkin valmiuksista hoitaa mahdollista kriisitilannetta Ideaparkissa. Lisäksi haluttiin tietoa siitä, kuinka selväksi tai epäselväksi vastaajat kokevat toimintansa ja vastuunsa kriisitilanteessa.

Opinnäytetyön tekijä halusi kartoittaa vastaajien mielipiteitä myös normaalitilanteen ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, koska ne monesti heijastelevat odotettavissa olevaa viestinnän onnistumista tai epäonnistumista kriisitilanteessa. Tavoitteena kokonaisuudessaan oli, että väittämillä ja avoimilla kysymyksillä saataisiin esille kriittisiä asioita, jotka voivat olennaisesti estää tai haitata kriisiviestinnän onnistumista Ideaparkissa. Toisaalta haluttiin tietoa myös siitä, minkä viestinnän osa-alueiden koettiin olevan kunnossa. Ulkoisen viestinnän väittämillä haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä Ideaparkin imagosta ja julkisuudenhallinnasta.

Väittämien asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa:

- 1) täysin samaa mieltä
- 2) jokseenkin samaa mieltä
- 3) neutraali kanta
- 4) jokseenkin eri mieltä
- 5) täysin eri mieltä
- 6) ei osaa sanoa (Hirsjärvi ym. 2004, 189).

Väittämillä haluttiin tietoa vastaajien tiedoista, arvoista, mielipiteistä ja käyttäytymisestä. Hirsjärven ym. (2004, 186) mukaan lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa myös toiminnasta, asenteista, erilaisista uskomuksista ja oletuksista. Kriisiviestinnän väittämät olivat näistä kolmesta kokonaisuudesta viimeisinä, koska Hirsjärven ym. (2004, 192) mukaan yleisimmät ja helpommin vastattavat kysymykset tai väittämät sijoitetaan lomakkeen alkupuolelle ja vaikeammat, yksityiskohtaisemmat puolestaan loppupäähän.

Väittämien määrää pohdittaessa oli selvää, että pääpaino olisi kriisiviestintää koskevilla väittämillä, koska se on tämän tutkimuksen pääaihe. Muut väittämien teemat olisivat sisäinen ja ulkoinen viestintä. Näillä aihealueilla

ajateltiin saatavan parhaiten vastauksia Ideaparkin kriisiviestinnän toimivuudesta tällä hetkellä ja toisaalta kehittämiskohteista.

Sisäisen viestinnän kartoitukseen määriteltiin kahdeksan väittämää. Koska pääpaino olisi kriisiviestinnässä, kahdeksan katsottiin riittäväksi määräksi sisäisestä viestinnästä ja nämä kahdeksan kartoittivat oleelliset asiat. Sisäisen viestinnän väittämällä haluttiin selvittää muun muassa Ideaparkin tiedonkulkua.

Ulkoisen viestinnän mielipiteitä kartoittamaan määriteltiin neljä väittämää. Niitä ei laadittu enempää, koska monessa kohtaa kriisiviestintään suunnitellut väittämät menivät päällekkäin ulkoisen viestinnän väittämien kanssa. Ulkoisen viestinnän väittämissä kartoitettiin vastaajien mielipidettä muun muassa Ideaparkin imagosta ja näkyvyydestä mediassa.

Kriisiviestinnän väittämiä laadittiin 16 kappaletta. Niitä oli ensin enemmän, mutta määrää supistettiin, jotta kokonaiskysely mahtuisi kolmelle yksipuoliselle A4:n kokoiselle sivulle. Väitteet tehtiin ennen työn teoriaosuuden hahmottamista ja kirjoittamista nopealla aikataululla Ideaparkin toiveesta. Kriisiviestinnän väittämällä haluttiin selvittää muun muassa, kenellä vuokralaiset kokevat olevan viestintävastuun kriisitilanteessa, miten hyvin vuokralaiset on ohjeistettu kriisiviestintään ja toisaalta miten hyvin he omasta mielestään osaisivat toimia kriisitilanteissa. Lisäksi selvitettiin vuokralaisten halukkuutta harjoitella kriisiviestintää ja käsitystä siitä, miten viestintää hoidetaan, jos GSM-verkko ei olisi käytössä. Näin saataisiin käsitystä kriisiviestinnän toimivuudesta ja mahdollisista kriittisistä ongelmakohtista.

Lisäksi kyselyyn päädyttiin laittamaan yksi avoin kysymys ja viimeiseksi kommentointikohta, johon vastaaja sai antaa muita kommentteja viestinnästä Ideaparkissa tai kyseisestä kyselystä. Avoin kysymys ja kommentointikohta sijoitettiin kolmannelle sivulle. Kysymyksellä etsittiin vastaajien mielestä kriisijohtamisen ja -viestinnän heikkoa kohtaa: ”Jos Ideaparkin kriisijohtamisessa ja -viestinnässä on mielestänne jokin heikko kohta, mikä se mielestänne on?” Asia katsottiin niin tärkeäksi, että sitä haluttiin kysyä avoimella kysymyksellä. Jos kysymyksen olisi esittänyt väittämänä, esim. ”Ideaparkin kriisiviestinnässä ja -johtamisessa on heikko kohta.”, kysymys olisi jäänyt vaille todellista vastausta. Jyrinki (1978, 95) toteaa, että avoin kysymys ei pakota valitsemaan annettujen vaihtoehtojen kesken, vaan vastauksen voi muokata omin sanoin. Tällainen kysymystyyppi myös selvittää, onko vastaajalla yleensäkin olemassa kantaa tutkittavaan asiaan. Jyrinki mainitsee avoimen kysymyksen erityisenä etuna sen, että sen avulla voidaan saada selville havaintoja, joita ei valintavaihtoehtoja mietittäessä osata välttämättä hahmottaa.

Avoimilla kysymyksillä uskottiin myös saatavan lisähavaintoja tutkimusongelmaan, mitkä ovat kriisiviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet ja toisaalta miten tärkeimpiä kehittämiskohteita tulisi kehittää, jotta Ideaparkin kriisiviestintä olisi mahdollisimman onnistunutta.

Väittämien laatimisessa käytettiin avuksi myös Erkki Jyringin (1978) Kysely ja haastattelu tutkimuksessa -opasta. Jyrinki (1978, 42) painottaa tutkimusongelman hahmottamista, koska se auttaa ja helpottaa kysymymäärän rajaamista. Hänen mukaansa on erityisesti pohdittava jokaisen kysymyksen välttämättömyyttä ja vastauksista saatavaa hyötyä, kysymyksen yleisyyttä ja tasapainoisuutta, samaa aihetta koskevien kysymysten määrää, vastaajan vastaamisedellytyksiä sekä sitä, kuinka luotettavana saatavaa tietoa voidaan pitää. (Jyrinki 1978, 43 - 50.)

Lopullisiksi väittämiksi jätettiin tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tekijän mielestä oleelliset ja tarpeelliset väittämät, joilla saataisiin parhaiten vastauksia tutkimusongelmiin. Rajaaminen oli haasteellista, koska aihepiiri oli laaja ja melko kartoittamaton, ja mielenkiintoisia yksittäisiä tutkimuskohteita oli paljon. Tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteeseen keskittyminen auttoivat lopullisten väittämien valinnassa.

Samaa aihetta mittaavien väittämien määrää tarkasteltiin erityisesti kriisiviestintää koskevan osion kohdalla, jotta aiheesta saataisiin riittävästi tietoa. Kriisiviestintäosion väittämissä pyrittiin välttämään provosoivia väittämiä. Esimerkiksi väittämä, joka oli alun perin ”Jos keskusaukiolla syntyisi ampumavälikohtaus, ulkoinen kriisiviestintä siitä kuuluu vain Ideaparkin johdolle.”, muutettiin muotoon ”Jos keskusaukiolla syttyisi tulipalo - - .”

Viimeisellä lomakkeen sivulla kartoitettiin vastaajien taustatiedot. Kartoitettaviksi faktatiedoiksi päädyttiin valitsemaan vastaajan sukupuoli, ikä, asema yrityksessä, liikkeen myymäläneliöt, liikkeen vakituisten työntekijöiden määrä ja se, onko liike täysin itsenäinen vai kuuluuko se johonkin liikeketjuun. Omistajuusmuoto vaikuttaa muun muassa siihen, kuka vastaa liikkeen omasta kriisiviestinnästä.

Jälkikäteen väittämiä arvioitaessa voidaan todeta, että ne olisivat voineet painottua vieläkin enemmän kriisiviestintään ja sisäistä ja ulkoista viestintää koskevia väittämiä olisi puolestaan voinut olla vielä vähemmän. Näin kriisiviestinnästä olisi saatu lisäinformaatiota. Lisäksi kyselylomakkeen kolmas sivu olisi voinut olla täynnä alareunaan asti, joten silläkin tapaa kriisiviestintään liittyville väittämille olisi saatu lisää tilaa. Yleisemmät sisäistä ja ulkoista viestintää kuvaavat väittämät antoivat kuitenkin hyvää tilannekuvaa Ideaparkin viestinnästä, eikä niistä ollut tutkimukselle mitään haittaa.

4.1.2 Kyselyyn vastaajien valinta

Hirsjärvi ym. (2007, 58) toteaa, että vastaajien määrää pohdittaessa tavalisin vastaus on ”Haastattele niin monta kuin on välttämätöntä, jotta saat tarvitsemasi tiedon.” Tässä tutkimuksessa kyselyyn valittiin vastaajiksi Ideaparkin vuokralaiset ja vuokralaisten edustajat eli myymälävastuulliset. Kriisitilanteessa heidän oikea toimintansa on yhtä tärkeää kuin Ideaparkin johdon toiminta, jotta kriisiviestintä olisi Ideaparkissa mahdollisimman onnistunutta. Johdon avainhenkilöt haastateltiin kyselyn sijaan. Ideaparkin myymälävastuullisten haastattelua tukivat myös kauppakeskusjohtajan nä-

kemykset ja toiveet. Vastaajien perusjoukko oli yhteensä noin 180 eli kaikki myymälävastuulliset. Tutkija ei katsonut tarpeelliseksi ottaa useita eri otoksia vuokralaisista esimerkiksi erikokoisista liikkeistä tai eri toimialoilta, koska kysely olisi yksinkertaisinta ja nopeinta toteuttaa kaikkien vuokralaisten kuukausipalaverin yhteydessä.

4.1.3 Kyselyn toteutus

Kyselyyn vastaaminen toteutettiin kahtena eri päivänä maaliskuussa 2009 Ideaparkissa Ideaparkin myymälävastuullisten kuukausipalaverin yhteydessä kokoustilassa. Kyselystä ja sen tarkoituksesta kerrottiin kuukausipalaveriin tulijoille etukäteen Ideaparkin intranetissä. Ensimmäiseen palaveriin osallistui 28 henkilöä ja toiseen 42 henkilöä. Otoksen kooksi muodostui yhteensä 70 henkilöä. Osallistujilla oli noin 30 minuuttia aikaa vastata kyselyyn. Tilaisuudessa kerrottiin myös, että kyselyn vastaukset raportoidaan myöhemmin vastaajille. Tämä toteutettiin keväällä 2010.

Kauppakeskusjohtaja esitteli kyselyn tekijän ja kyselyn tarkoituksen. Kyselyn tekijä esitteli kyselylomakkeen videotykillä ennen vastaamista. Vastaajilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä ennen kyselyn täyttämistä että vastaamisen aikana. Kyselylomakkeet kerättiin takaisin heti kyselyn jälkeen. Tutkija koki, että hänen henkilökohtainen paikallaolonsa antoi uskottavuutta ja lisäsi motivaatiota vastata kyselyyn.

4.2 Kvalitatiivisten menetelmien käyttö Ideaparkin tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällisten menetelmien lisäksi myös laadullisia menetelmiä. Kvalitatiivisille tutkimusmenetelmille on tavallista muun muassa tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus, ihmisen käyttäminen tiedon keruun keinona ja laadullisten menetelmien käyttö aineiston saamiseksi (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Laadulliset menetelmät pyrkivät tutkittavan asian ymmärtämiseen ja tutkimuskohteita on usein vain yksi tai enintään muutamia (Kananen 2010, 38).

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin asiakirjoihin perustuva tiedonkeruu. Niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoilla yhdisteltyinä kulloisenkin tutkimusongelman ja käytettävissä olevien eri resurssien vaatimusten mukaan. Edellä mainittuja aineistonkeruumenetelmiä voidaan Tuomen ym. (2009) mukaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistoja tutkittaessa. Tuomi ym. toteaa, että mitä vapaampi on tutkimusasetelma, sitä luontevampaa ja yksinkertaisempaa on käyttää esimerkiksi havainnointia ja toisaalta mitä tarkemmin määritelty asetelma on kyseessä, sitä enemmän edellytetään jäykempiä, kokeellisia menetelmiä.

Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Haastatteluihin päädyttiin, koska niiden avulla saataisiin laajalaisempaa ja syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi pelkällä kyselylomakkeella. Haastattelu oli siinäkin mielessä hyvä keino, että haastattelussa oli

mahdollista säädellä haastattelun kulkua tilanteen vaatimusten mukaan tarvittaessa haastateltavaa tukien ja auttaen (Hirsjärvi ym. 2007, 200). Tuomi ym. (2009) puolestaan toteaa, että haastattelun etuna on erityisesti sen joustavuus: kysymyksen voi toistaa, jos tilanne niin vaatii, sitä voi selvittää ja tarkentaa ja haastateltavan kanssa voi välittömästi keskustella. Haastattelun etuna voi pitää myös sitä, että kysymykset voi esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo kulloinkin sopivaksi ja aiheelliseksi. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden valita sellaiset henkilöt, joilla pitäisi olla parhaiten kokemusta tutkittavasta asiasta tai muuten siitä tietoa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35) toteavat, että haastattelu on hyvä menetelmä, kun tutkitaan vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta ja kun tulee todennäköisesti tarvetta syventää saatavia tietoja. Nyt tutkittavassa tapauksessa kauppakeskusten kriisiviestintä on melko vähän tutkittua aluetta, ja tarvetta tarkentaville kysymyksille olisi mitä todennäköisimmin.

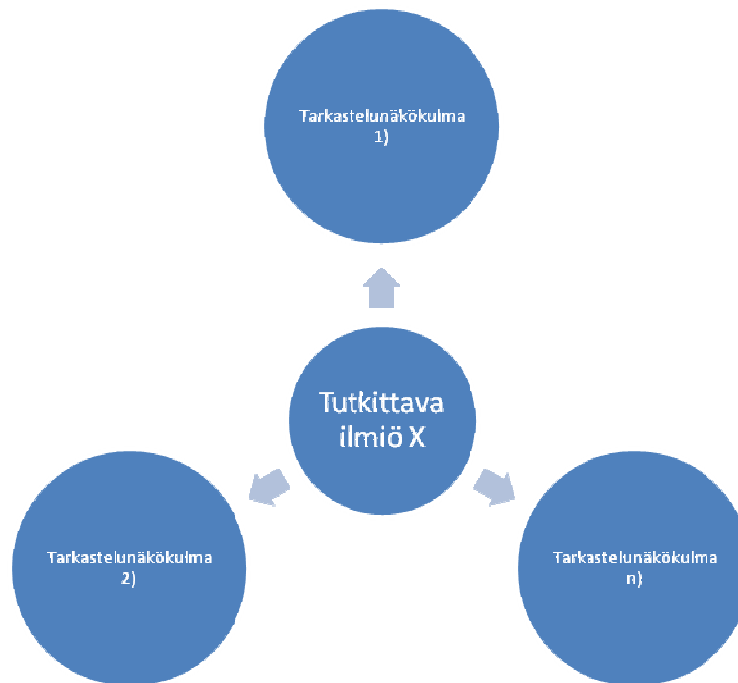
Huomionarvoista haastatteluissa on myös haastattelijan rooli: Hirsjärvi ym. (2000, 68) painottaa hyvän haastattelijan ominaisuuksissa tämän osaamista aihepiiristä, tilannetta ohjaavaa käyttäytymistä, selkeyttä, kiinnostusta ihmisten käyttäytymiseen, herkkyyttä erilaisille käyttäytymisviheille, sosiaalista sopeutuvuutta, avoimuutta ja kykyä herättää luottamusta.

Haastattelutyypiksi tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelun ja avoimen haastattelun yhdistelmä, joka päätettiin toteuttaa parihaastatteluina. Hirsjärvi ym. (2007, 205) muistuttaa Grönforsin (1982, 109) havainnosta tämän tutkimuksessa, että haastateltavat ovat paljon luontevampia ja vapautuneempia, kun paikalla on enemmän kuin yksi haastateltava. Ryhmähaastattelun eduiksi Hirsjärvi ym. (2000, 63) mainitsee myös sen, että siinä saadaan samalla kertaa tietoa usealta vastaajalta ja se tulee edullisemmaksi kuin saman määrän haastattelu yksitellen. Haittoina hän mainitsee muun muassa sen, että kaikki eivät välttämättä tule paikalle ja johtavassa asemassa olevat ovat usein vastahakoisia osallistumaan ryhmähaastatteluihin. Myös jonkun tai joidenkin henkilöiden oleminen määräävässä asemassa ryhmässä voi aiheuttaa ongelmia. Parihaastatteluja ei videoitu, koska kahden haastateltavan äänet oli helppo erottaa toisistaan nauhoituksesta.

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Samalla korostetaan ihmisten omia tulkintoja asioista, heidän niille antamiensa merkityksiä ja sitä, miten ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi ym. 2009, 75.) Avoimessakaan haastattelussa ei kysellä tai keskustella mistä tahansa aiheesta, vaan haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään. Tuomi ym. (2009) toteaa, että avoin haastattelu keskittyy asiaan tai ilmiöön, jossa tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun etenemistä.

Eri menetelmien, aineistojen tai teorioiden yhdistelmää kutsutaan triangulaatioksi (Eskola & Suoranta 2003, 68). Sana tarkoittaa virallisesti kolmiomittautusta, ja sanan voidaan tulkita tarkoittavan eri pisteistä tapahtuvaa mittaamista ihmistieteissäkin. Tuomi ym. (2009, 144) erittelee tarkemmin Denzin (1978) neljä triangulaation päälajia: 1) tutkimusaineistoon liittyvä

triangulaatio, 2) tutkijaan itseensä liittyvä triangulaatio, 3) teoriaan liittyvä triangulaatio ja 4) metodinen triangulaatio. Tässä työssä käytettyä teema-haastattelun ja avoimen haastattelun yhdistelmää pidetään siis metodisena triangulaationa, jossa eri haastattelutyypit tuovat tutkittavaan ilmiöön eri tarkastelunäkökulmia ja sitä kautta monipuolistavat tutkimustuloksia.



Kuvio 9 Triangulaation pelkistetty perusidea (Viinamäki ym., 2007, 175)

Eskola ym. (2003, 68 - 71) kirjoittavat, että jos joku tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta vain yhdestä näkökulmasta, käyttämällä useampaa menetelmää voidaan parantaa tätä mahdollista huonontavaa vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Heidän mukaansa asiasta ei kuitenkaan olla vain tätä mieltä, vaan voidaan esimerkiksi esittää, ettei kvalitatiivisten menetelmien käytölle ole löydettävissä kestäviä tieteellisiä todisteita. Viinamäen ym. (2007, 176) mukaan triangulatiivisen tutkimusasetelman käyttämisen perimmäisenä tavoitteena on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan hankkiminen.

Tässä työssä triangulaation käytöllä oli tavoitteena tarkastella kriisiviestintää useammasta näkökulmasta ja saada sitä kautta tuloksille lisänäkökulmia ja luotettavuutta. Lisäksi triangulaatiolla tavoiteltiin mahdollisia uusia havaintoja ja tutkimustuloksia.

Teemahaastattelujen teemoja mietittäessä pohdittiin samoja asioita kuin kyselytutkimuksen väittämiä mietittäessä: miten saataisiin mahdollisimman hyödyllistä tietoa haastateltavien ajatuksista heidän omista valmiuksistaan ja Ideaparkin valmiuksista hoitaa mahdollista kriisitilannetta Ideaparkissa? Lisäksi haluttiin tietoa siitä, kuinka selväksi tai epäselväksi haastateltavat kokivat toimintansa ja vastuunsa kriisitilanteessa. Olennais-

ta oli, että haastattelujen teemojen avulla olisi saatava vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmiin.

Koska haastateltavat olivat Ideaparkin avainhenkilöitä eri tavalla kuin kyselyyn vastanneet myymälävastuulliset, heiltä voisi saada tarkempaa ja asiantuntevampaa tietoa kriisiviestinnästä kuin kyselyyn vastaajilta. Lisäksi kyselyssä esiinnousseita asioita, kuten kriisiviestintäharjoituksen suurta tarvetta, voisi tarkastella yksityiskohtaisemmin haastattelussa. Opinnäytetyön tekijä halusi kartoittaa myös haastateltavien mielipiteitä normaalitilanteen ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä samasta syystä kuin kyselyn kohdalla – normaalitilanteen viestintä heijastelee odotettavissa olevaa viestinnän onnistumista tai epäonnistumista kriisitilanteessa. Toisaalta työn tekijää kiinnosti, miten merkitykselliseksi haastateltavat kokevat viestinnän, kun kyse on heidän näkökulmastaan pohjimmiltaan liiketoiminnasta, jossa tavoitellaan mahdollisimman hyvää vuokratuottoa.

Haastattelun varsinaiset teemat päätettiin etukäteen ja ne on lueteltu seuraavaksi. Haastattelujen jälkeen esiinnousseita muita teemoja käsitellään kohdassa 5.6 haastattelujen analysoinnin yhteydessä.

- haastateltavan kosketuspinta kriisijohtamiseen ja kriisiviestintään niin Ideaparkissa kuin mahdollisesti muuallakin
- sisäisen viestinnän ja sisäisen kriisiviestinnän toimivuus
- ulkoisen viestinnän ja ulkoisen kriisiviestinnän toimivuus
- avainhenkilöiden tehtävänjako kriisitilanteessa kriisiviestinnän suhteen
- Ideaparkin varautuminen kriisitilanteisiin
- todennäköisin tai todennäköisimmät kriisit
- haastateltavien ja vuokralaisten ohjeistus kriisiviestintään
- Ideaparkin tekniset edellytykset kriisiviestintään
- kriisiviestinnän ja kriisitilanteen harjoittelun tarve

Haastattelua täydennettiin teemahaastattelun lisäksi avoimella haastattelulla, jossa keskustelu tarkentui ja syventyi tarpeen mukaan niille aihealueille, jotka vastasivat parhaiten tutkimusongelmaan.

4.2.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavien määrän ratkaisemiseksi Hirsjärvi ym. (2000, 60) antaa saturaation: tarkoituksena olisi haastatella henkilöitä niin pitkään, että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään merkittävää uutta tietoa. Toisaalta Tuomi ym. (2009, 85) toteaa, että olennaista on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on muuten siitä kokemusta. Tuomi toteaa lisäksi, että käytännössä haastateltavien määrän ratkaisevat usein käytettävissä olevat toiminnan edellytykset.

Haastateltavia henkilöitä valittaessa opinnäytetyön tekijä keskusteli kaupakeskusjohtajan kanssa liikekaupungin avainhenkilöistä ja -toimijoista, ja valittuihin haastateltaviin päädyttiin heidän asemansa ja työnkuviansa pe-

rusteella. Neljä avainhenkilöä katsottiin riittäväksi määräksi, koska he edustivat laaja-alaisesti Ideaparkin toimintojen eri osa-alueita.

Ideaparkin markkinointipäällikköä, jolle kuuluu myös viestinnällisiä tehtäviä, ei ollut tarpeellista haastatella erikseen, koska muun muassa selvisi, ettei hänellä ole toistaiseksi erityisiä kriisiviestintäohjeistuksia käytössään. Hänen toimenkuvansa ja viestinnälliset näkemyksensä tulivat ilmi syksyllä 2010 neljässä kriisiviestinnän palaverissa, joihin myös opinnäytetyön tekijä osallistui. Niihin osallistuivat lisäksi kauppakeskusjohtaja, kiinteistöpäällikkö, kiinteistöpäällikön varahenkilö, toimistopäällikkö ja kiinteistönhoitaja kauppakeskusjohtajan kutsumina. Opinnäytetyön tekijä teki muistiinpanoja palaverissa esiin nousseista asioista. Näitä keskusteluja ei nauhoitettu. Nämä haastattelut on analysoitu samassa yhteydessä muiden haastattelujen kanssa.

Varsinaisiksi haastateltaviksi valittiin seuraavat henkilöt:

- kiinteistöpäällikkö, joka vastaa Ideaparkin kiinteistön kiinteistönhuollosta ja on samalla turvallisuuspäällikkö
- tapahtumien turvallisuuspäällikkö, joka vastaa ulkopuolisten järjestämistä tapahtumista Ideaparkissa, esim. rock-konserteista
- kiinteistönhuollon palvelujohtaja, joka toimii kiinteistöpäällikön alaisuudessa
- vartijoiden kohde-esimies, joka vastaa Ideaparkin turvallisuudesta

4.2.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Ideaparkissa elokuussa 2009 siten, että kiinteistöpäällikkö ja tapahtumien turvallisuuspäällikkö haastateltiin ensin parihaastatteluna ja kiinteistönhoitaja ja vartijoiden kohde-esimies kolme päivää myöhemmin. Sopivaa ajankohtaa neljälle haastateltavalle kerralla oli vaikea saada aikaan, ja tutkija koki, että haastattelu olisi hyödyllisempi tällä tapaa toteutettuna. Myös haastateltavien kommenttien erittely olisi jälkikäteen helpompaa, kun haastateltavia olisi vain kaksi kerrallaan.

4.3 Ideaparkin tutkimusaineiston analysointivaihtoehtojen valinta

Perusanalyysimenetelmä, jota Tuomen ym. (2009, 91) mukaan voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Hän jatkaa, että kun tällä analyysillä ymmärretään kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysointia, menetelmää ei voi silloin pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Eskola ym. (2003, 160) jakaa analyysimenetelmät puolestaan määrällisiin analyysimenetelmiin, teemoitteluun, tyypittelyyn, sisällönerittelyyn, keskusteleviin analyysitapoihin ja keskusteluanalyysiin. Hän myös muistuttaa, että usein käytännössä eri analyysitavat menevät ristiin eivätkä ne ole mitenkään selvärajaisia.

Tässä työssä kyselytutkimuksen tulokset purettiin tilasto-ohjelmalla suoriksi jakaumiksi ja yhden väittämän vastauksia verrattiin sekä keskenään

että muihin samaan aiheeseen liittyviin väittämiin joko sisäisestä, ulkoisesta tai kriisiviestinnästä. Väittämiä ei tarvinnut enää varsinaisesti teemoitella, koska ne olivat jo kyselyn tekovaiheessa teemoiteltu näihin kolmeen kokonaisuuteen. Suorien jakaumien analysoinnin katsottiin antavan riittävät tulokset ilmiön ymmärtämiseen. Avointen kysymysten väittämien vastaukset analysoitiin etsimällä niistä toistuvia tai poikkeavia teemoja.

Myös haastattelut purettiin ja niitä teemoiteltiin alkuperäisten teemojen lisäksi uusien, esiinnousseiden teemojen mukaan. Tuomen ym. (2009, 109) kuvaaman aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen mukaisesti haastattelut kirjoitettiin sana sanalta, mutta tarkempaa luokittelua tässä työssä aineistolle ei tehty. Ajanpuutteen vuoksi tutkijan oli tyydyttävä ennalta määrättyjen teemojen analysointiin, uusien teemojen etsimiseen ja niiden merkitysten pohtimiseen. Varsinaisessa sisällönanalyysissa Tuomen ym. (2009, 109) mukaan kirjoituksen jälkeen etsitään karkeita ilmauksia, joista on karsittu tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Niiden listaamisen jälkeen etsitään samanlaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen karkeat ilmaukset yhdistetään ja niistä rakennetaan alaluokkia. Ne yhdistetään ja niistä rakennetaan yläluokkia, jolloin on mahdollista rakentaa käsitys koko aineistosta.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Seuraavaksi käydään ensin läpi kyselyn tutkimustulokset ja sen jälkeen haastattelut. Analysointia tehdään sekä yksittäisten tutkimustulosten kohdalla että yhteenvetona kaikkien tulosten esittämisen jälkeen. Merkittävimpiä tuloksia on esitetty kirjallisen muodon lisäksi taulukkona.

5.1 Kyselyn taustatiedot

Kyselyyn vastasi 70 henkilöä. Kaikki, jotka osallistuivat kuukausipalaveriin, joissa kysely esitettiin, myös vastasivat kyselyyn. Ideaparkissa on yhteensä noin 180 vuokralaista (perusjoukko), joten vastaajien osuutta, 70:ää, eli 38,9 %:a, voidaan pitää edustavana otoksena johtopäätösten tekemiselle Ideaparkin kriisiviestinnän nykytilasta ja tärkeimmistä kehittämiskohteista.

Vastanneista naisia oli 51 ja miehiä 17. Kaksi vastaajaa ei kertonut sukupuoltaan. Naistyöntekijöiden suuri osuus on hyvin tyypillistä kaupan alalla.

Vastaajista suurin osa, 31 henkilöä, oli iältään 26-35-vuotiaita. Toiseksi suurin osa, 21 henkilöä, oli 46-55-vuotiaita. Myymälävuostuullisia vastaajista oli 59 (84,3 %). Lopuista 3 oli myyjiä ja 8 ei vastannut kysymykseen.

Kuudentoista vastaajan vuokratila oli kooltaan alle 100 m², 24 vastaajan 100-299 m², 15 vastaajan 300-799 m² ja seitsemän vastaajan 800-7000 m². Vastaajia voidaan siis todeta olleen kaikista vuokratilojen kokoluokista.

Useimmissa vastanneiden liiketiloissa työskentelee enintään 10 vakituista työntekijää: 1-4 työntekijää oli 27 yrityksessä, 5-10 työntekijää 26 yrityksessä, 11-20 työntekijää seitsemässä yrityksessä ja yli 20 työntekijää neljässä yrityksessä. Kuusi henkilöä ei vastannut kysymykseen. Suurin osa vastaajista oli siis joko yksinyrittäjiä tai yrityksessä oli enintään neljä työntekijää yhteensä.

Vastanneiden liikkeistä toimintamuodoltaan täysin itsenäisiä oli 24. 36 vastaajan liike oli osa isoa liikeketjua. Viisi oli toimintamuodoltaan jokin muu ja viisi ei vastannut kysymykseen. Vastanneista suurin osa (51,4 %) oli siis osa isompaa liikeketjua.

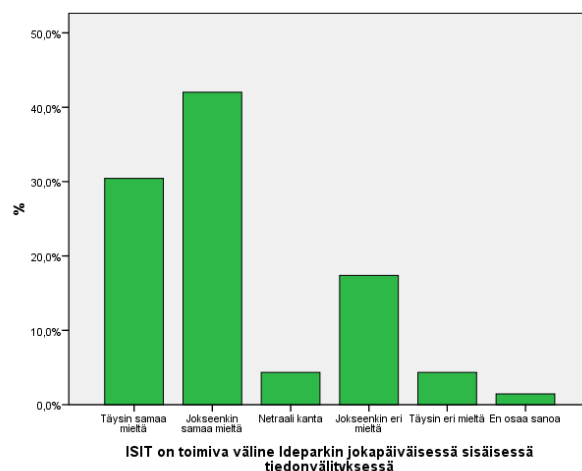
5.2 Sisäisen viestinnän väittämät

Seuraavaksi käsitellään kaikki kahdeksan sisäisen viestinnän väittämää. Keskeisimmät havainnot on esitetty lisäksi graafisesti suorina jakaumina.

1A: Ideaparkin sisäinen tiedonkulku sen johdon ja muun henkilökunnan välillä toimii hyvin. Vastaajista 11,4 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,1 %. Jokseenkin eri mieltä oli 11,4 %. Neutraalin kannan otti 18,6 % vastaajista. Väittämän voidaan siis ajatella pitävän paikkansa, koska yhteensä 68,5 % oli siitä samaa mieltä.

1B: ISIT on toimiva väline Ideaparkin jokapäiväisessä sisäisessä tiedonvälityksessä. Vastaajista 30,0 % oli täysin samaa mieltä ja 42,9 % jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 17,1 % ja täysin eri mieltä 4,3 %. Neutraalin kannan otti 2,9 % ja 1,4 % ei osannut sanoa kantaansa. Väittämästä oli siis samaa mieltä yhteensä 72,9 % vastaajista. Intranetin käytölle jatkossakin on tämän perusteella hyvät perusteet, ja sen käyttöä voisi jopa lisätä mahdollisuuksien mukaan, koska se koetaan toimivaksi.

Taulukko 1 Väittämä 1B: ISIT on toimiva väline Ideaparkin jokapäiväisessä sisäisessä tiedonvälityksessä.



1C: *Tiedonkulku Ideaparkissa on nopeaa johdon ja muun henkilökunnan välillä.* Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 7,1 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 35,7 %. Jokseenkin eri mieltä oli 27,1 % ja täysin eri mieltä 2,9 %. Neutraalin kannan otti 25,7 %. 1,4 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 42,8 % ja eri mieltä 30,0 %. Eri mieltä olleiden osuus on melko korkea, joten tiedonkulun nopeudessa voisi olla kehitettävää.

Väittämässä 1A väitettiin, että tiedonkulku toimii hyvin. Se tarkoittaa myös nopeaa tiedonkulkua. Väittämän 1C vastaajista kuitenkin lähes kolmannes, 30,0 %, ei pitänyt tiedonkulkua nopeana, vaikka 68,5 % mielestä tiedonkulku toimii hyvin. Tulos osoittaa, että kysyttäessä tiedonkulun toimivuuden osa-alueista erikseen, saadaan eri tuloksia kuin yleisellä kysymyksellä. Tiedonkulun nopeuden kokemiseen vaikuttaa mm. se, kuinka tuoreeltaan vastaaja on lukenut jonkun sisäisen tiedotteen intranetistä tai mitä kautta muutoin hän on saanut tiedon jostakin ajankohtaisesta asiasta. Väittämässä 1H vastaajista 44,3 % kertoi lukevansa intranettiä päivittäin ennen liikekaupungin avaamista, joten on mahdollista, että yhtenä syynä tiedonkulun nopeuteen kohdistuvaan kokemukseen on vastaajan oma passiivisuus, kun yli puolet vastaajista ei kuitenkaan lue sitä ennen työpäivänsä aloittamista.

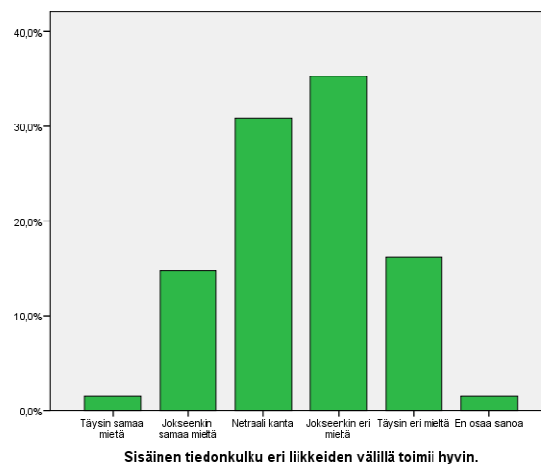
1D: *Turvallisuusspassikoulutus on hyödyllinen.* Täysin samaa mieltä väittämästä oli 38,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 27,1 %. Jokseenkin ja täysin eri mieltä oli 5,7 % molemmissa väittämässä. Neutraalin kannan otti 18,6 %. Samaa mieltä olleiden osuus, yhteensä 65,7 %, kertoo tyytyväisyydestä turvallisuusspassikoulutukseen ja koulutukselle on tilaus jatkossakin. Turvallisuusspassikoulutukseen liittyy opintomateriaali, johon tutustumatta koulutuksesta ei käytännössä voi päästä läpi. Ohjemateriaalia on muun muassa erilaisten uhkatilanteiden kuten tulipalon varalle. Kriisiviestintää siinä ei varsinaisesti opeteta. Siinä kuitenkin käsitellään pelastus- ja turvallisuussuunnitelmaa, josta löytyy yhteystietoja kriisiviestintätilanteenkin varalle. Turvallisuusspassikoulutus on Ideaparkin kriisiviestinnän onnistumisen kannalta siinäkin mielessä olennaista, että muuta kriisi- tai kriisiviestintäkoulutusta vuokralaisille ei toistaiseksi ole säännöllisesti. Huomionarvoista on, että Ideaparkin kauppakeskusjohtajan tiedon mukaan vastaavantapainen turvallisuusspassi on käytössä Suomessa vain kauppakeskus Elossa Ylöjärvellä, ja se pohjautuu Ideaparkin malliin. (haastattelu 10.8.2010). Ideaparkkia voidaan siis pitää turvallisuusspassikäytännössä edelläkävijänä.

1E: *Turvallisuusspassikoulutus opettaa tärkeimmät turvallisuusasiat.* Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 25,7 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 34,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 12,9 % ja täysin eri mieltä 8,6 %. Neutraalin kannan otti 15,7 % vastaajista. Kantaansa ei osannut sanoa 1,4 % vastaajista. Samaa mieltä oli yhteensä 60,0 %. Tulosten perusteella turvallisuusspassikoulutuksen sisältöä voidaan pitää hyvänä. Tämän väittämän vastaukset tukevat myös väittämän 1D johtopäätöstä, että turvallisuusspassikoulutusta kannattaa ylläpitää ja kehittää myös kriisiviestinnän onnistumisen kannalta.

1F: *Sisäinen tiedonkulku eri liikkeiden välillä toimii hyvin.* Täysin samaa mieltä oli 1,4 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 14,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 34,3 % ja täysin eri mieltä 15,7 %. Neutraalin kannan otti 30,0 % ja 1,4 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Väittämän kanssa samaa mieltä oli yhteensä 15,7 % ja eri mieltä yhteensä 50,0 %.

Vastauksista voidaan päätellä, että sisäisessä tiedonkulussa eri liikkeiden kesken on parantamisen varaa. Toisaalta neutraalin kannan osuus, 30,0 % voi kertoa siitä, että asiaa ei nähdä kovin merkityksellisenä. Esimerkiksi kriisitilanteessa tärkeänä voidaan pitää yhteyttä Ideaparkin johtoon tai kriisiorganisaatioon eikä niinkään muihin liikkeisiin. Myös ns. normaali-viestinnässä yhteyttä johtoon voidaan pitää olennaisempänä. Tulos kertoo opinnäytetyön tekijän mielestä kuitenkin sisäisen viestinnän yleisestä tasosta sen, että viestintää liikkeiden välillä ei pidetä keskeisenä asiana. Kriisitilanteessa viestinnän toimivuus sisäisesti on erityisen tärkeää. Muun muassa kuntaliiton viestintäoppaassa (2009) todetaan, että ensimmäisenä edellytyksenä toimivalle kriisiviestinnälle on tavanomaisen viestinnän sujuminen ja viestinnän hyvä yhteys johtamiseen. Tulosta voidaan pitää huomionarvoisena ja yhtenä kehittämiskohteena muun sisäisen tiedonkulun kanssa.

Taulukko 2 Väittämä1F: Sisäinen tiedonkulku eri liikkeiden välillä toimii hyvin.

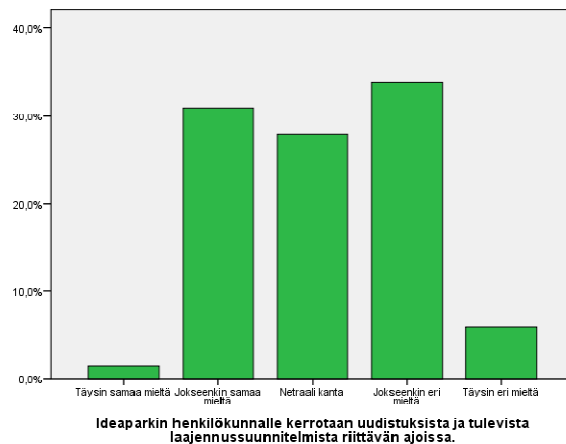


1G: *Ideaparkin henkilökunnalle kerrotaan uudistuksista ja tulevista laajennussuunnitelmista riittävän ajoissa.* Vastaajista täysin samaa mieltä oli 1,4 % ja jokseenkin samaa mieltä 30,0 %. Jokseenkin eri mieltä oli 32,9 % ja täysin eri mieltä 5,7 %. Neutraalin kannan otti 27,1 %. Samaa mieltä oli yhteensä 31,7 % vastaajista ja eri mieltä oli 38,6 %. Vastaus voi ilmentää sitä, että uudistuksista ja laajennussuunnitelmista voisi kertoa aikaisemmin ja/tai niistä voisi kertoa myös useammin. Toisaalta tulos voi ilmentää samaa asiaa kuin väittämässä 1C, että kyse on vastaajan omasta passiivisuudesta tiedonhankinnan (intranetin) suhteen. Neutraalin kannan otti tähän väittämään lähes kolmannes. Se voi kertoa siitä, että lähes kolmanneksen vastaajien mielestä asia ei ole heille kovin olennainen.

Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että henkilökunta kokisi normaalitilanteen viestinnän toimivan hyvin. Käytäntö on useissa krii-

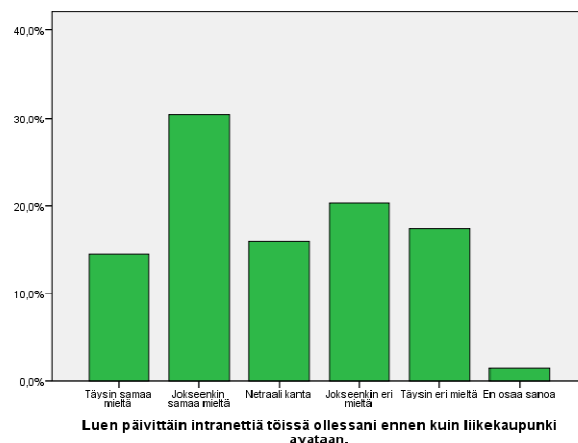
seissä osoittanut, että kriisitilanteessa viestintä – sisäinen, ulkoinen tai molemmat – ei toimi ainakaan paremmin kuin normaalitilanteessa.

Taulukko 3 Väittämä 1G: Ideaparkin henkilökunnalle kerrotaan uudistuksista ja tulevista laajennussuunnitelmista riittävän ajoissa.



1H: *Luen päivittäin intranettiä töissä ollessani ennen kuin liikekaupunki avataan.* Täysin samaa mieltä vastaajista oli 14,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 30,0 %. Jokseenkin eri mieltä oli 20,0 % ja täysin eri mieltä 17,1 %. Neutraalin kannan otti 15,7 %. Kantaansa ei osannut sanoa 1,4 % vastaajista. Väittämän kanssa samaa mieltä oli yhteensä 44,3 %. Eri mieltä oli yhteensä 37,1 %. Väittämä jakoi siis mielipiteet melko tasaisesti, noin 7 % -yksikön erotuksella.

Taulukko 4 Väittämä 1H: Luen päivittäin intranettiä töissä ollessani ennen kuin liikekaupunki avataan.



Tuloksen voidaan tulkita kertovan toisaalta siitä, että osa vastaajista ei lue intranettiä päivittäin aamuisin, mutta vastaus jättää avoimeksi, lukevatko kyseiset vastaajat sitä päivittäin esimerkiksi työpäivän aikana tai sen jälkeen. On kuitenkin muistettava, että enin osa vastaajista kertoo lukevansa intranettiä päivittäin aamuisin.

5.2.1 Yhteenvetoa

Ideaparkin sisäistä viestintää voidaan pitää kohtuullisen hyvänä vastausten perusteella, mutta erityisesti kriisiviestintätilannetta ajatellen vuokralaisten henkilökohtaista vastuuta ja panosta viestinnän onnistumiseksi pitäisi korostaa. Tiedonkulun nopeus jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan melko tasaisesti, samoin sisäisen tiedonkulun hyvä toimivuus eri yritysten välillä. Isit on toimiva väline sisäisessä tiedonkulussa. Turvallisuuspassikäytäntöä pidetään hyvänä ja hyödyllisenä.

5.3 Ulkoisen viestinnän väittämät

Seuraavaksi käsitellään ulkoisen viestinnän väittämät.

2A: Ideaparkin johto osaa hoitaa julkisuuden hyvin. 17,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 54,3 % jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 4,3 % ja täysin eri mieltä 1,4 %. Neutraalin kannan otti 22,9 %. Väittämän kanssa samaa mieltä oli yhteensä 71,4 % ja eri mieltä 5,7 %. Tulos kertoo, että johdon julkisuustaitoihin luottaa reilut 2/3 vastaajista. Henkilökunnan luottamus on tärkeää, koska sen voidaan muun muassa ennakoida vähentävän yksittäisten vuokraajien tarpeettomia tai asiattomia kommentteja tai kritiikkiä kriisitilanteessa median edustajille.

2B: Ideaparkilla on hyvä imago ulkopuolisten näkökulmasta. Täysin samaa mieltä oli 24,3 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 41,4 %. Jokseenkin eri mieltä oli 11,4 % ja täysin eri mieltä 2,9 %. Neutraalin kannan otti 20,0 % vastaajista. Samaa mieltä oli yhteensä 65,7 % ja eri mieltä 14,3 %. Samaa mieltä oli siis lähes 2/3 vastaajista. Väittämän vastaukset tukevat väittämän 2A tulosta. Jos vastaajana olisi ollut täysin ulkopuolinen henkilö tai esimerkiksi median edustaja, väittämään olisi voinut saada erilaista näkökulmaa. Hyvästä imagosta on yritykselle hyötyä kriisitilanteessa, koska sen johdosta suuri yleisö ja media voi suhtautua siihen ymmärtäväisemmin kuin jos sillä olisi huono imago.

2C: Ideapark on medioissa riittävästi näkyvillä. Täysin samaa mieltä oli 15,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 35,7 %. Jokseenkin eri mieltä oli 28,6 % ja täysin eri mieltä 7,1 %. Neutraalin kannan otti 11,4 %. Samaa mieltä oli yhteensä 51,4 % ja eri mieltä yhteensä 35,7 %. Puolet vastaajista piti näkyvyyttä riittävänä. Väittämässä ei tarkoituksella eritelty, tarkoitetaanko näkyvyyttä mainoksissa vai muuna Ideapark-aiheisena kirjoitteluna, koska haluttiin vastauksia kokonaisnäkyvyyteen. Tuloksesta voidaan päätellä, että enin osa vuokraajista ei ole kokenut Ideaparkin ”lööppijulkisuutta” negatiivisena – tällä tarkoitetaan sekä laajennushankkeiden useita kariutumisia ja muuttumisia sekä pääomistajan henkilökohtaisen elämän saamaa julkisuutta.

2D: Ideaparkista annetaan ulospäin sen todellisuutta vastaava kuva. Täysin samaa mieltä oli 18,6 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 41,4 %. Jokseenkin eri mieltä oli 5,7 % ja täysin eri mieltä oli 4,3 %. Neutraalin kannan otti 30,0 %. Samaa mieltä oli yhteensä 60,0 % ja eri mieltä yhteensä 10,0 %. Tulos tukee Ideaparkin ulkoisen viestinnän luotettavuutta ja si-

tä, että kriisitilanteessakin vuokraajat uskovat ja luottavat viestinnän vastuhenkilöiden kertovan asioista niin kuin ne ovat, läpinäkyvästi.

2E: *Ideaparkin johdolla on hyvät suhteet eri medioiden edustajiin.* Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 14,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 24,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 7,1 % ja täysin eri mieltä 4,3 %. Neutraalin kannan otti 41,4 % ja 7,1 % ei osannut sanoa kantaansa. Vastaajista yhteensä 38,6 % oli samaa mieltä ja eri mieltä yhteensä 11,4 %. Suuri neutraalin kannan ottajien määrä kertoo tutkijan mielestä siitä, että vastaajat eivät näe asiaa kovin tärkeänä, ja joka tapauksessa melkein 40 % uskoo hyviin suhteisiin. Hyvien, ennakolta luotujen suhteiden merkitys korostuu erityisesti kriisiviestintätilanteessa. Juholin ja Kuutti (2006, 81) toteavat, että tasapainoinen ja ammattimainen suhde median ja organisaation kesken antaa edellytyksiä hallita julkisuutta. Tasapainoisessa suhteessa suositetaan vuoropuhelua, viestintä on kaksisuuntaista ja siinä on mukana myös yhdensuuntaista tiedonvälitystä kysynnän tai kiinnostuksen synnyttämiseksi. Väittämään ei tässä työssä hankittu näkemystä median edustajilta aiheen rajauksen ja ajan rajallisuuden vuoksi. Toisaalta kyselyyn vastaajien tiedot Ideaparkin johdon suhteista mediaan ovat rajalliset, koska he eivät ole asiassa aktiivisesti mukana. Opinnäytetyön tekijän mielestä kyse onkin lähinnä kyselyyn vastaajien mielikuvista ja käsityksistä.

5.3.1 Yhteenvetoa

Vastausten perusteella vuokralaiset luottavat Ideaparkin johdon kykyihin ja taitoihin hoitaa viestintää totuudenmukaisesti. Oletettavasti vuokralaiset ovat myös ylpeitä työpaikastaan, koska suurin osa pitää Ideaparkin imagoa hyvänä. Riskinä kriisitilanteessa voi olla liian suuren luoton tuoma vastuuttomuus tai välinpitämättömyys omaan panokseen asian hoidossa – ”kyllä johto hoitaa”.

5.4 Kriisijohtamista ja -viestintää koskevat väittämät

Seuraavaksi käsitellään kaikki 16 kriisiviestinnän ja -johtamisen väittämää. Keskeisimmät havainnot on esitetty lisäksi graafisesti suorina ja-kaumina.

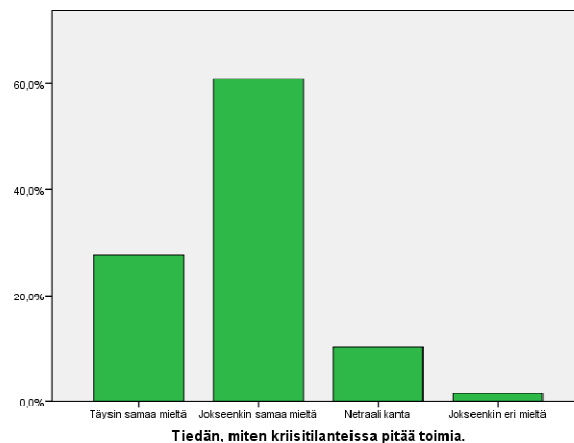
3A: *Tiedän, miten kriisitilanteissa pitää toimia.* Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 27,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 60,0 %. Jokseenkin eri mieltä oli 1,4 %. Neutraalin kannan otti 10,0 %. Vastaajista samaa mieltä oli yhteensä 87,1 % ja eri mieltä yhteensä 1,4 %. Vastaajat luottavat siis taitoihinsa ja tietoihinsa kriisin sattuessa.

Kruger ja Dunning julkaisivat VTTaidon mukaan (Vttaido.net n.d.) vuonna 1999 tutkimuksen, jossa he totesivat, että heikosti tehtäviä osaavat henkilöt ovat taipuvaisia yliarvioimaan suoritteitaan ja hyvin tehtävän osaavat henkilöt osaavat arvioida omat suoritteensa realistisesti ja siten jatkuvasti tarkkailemaan ja parantamaan osaamistaan. Tutkimuksen mukaan ihmiset yleensä yliarvioivat omia älyllisiä ja sosiaalisia kykyjään. Kun heikosti suoriutuville koehenkilöille opetettiin tehtävien oikein suorittamiseen liit-

tyviä strategioita, myös heidän kykynsä arvioida omia suoritteitaan realistisesti parani, eli omien kykyjensä arvioinnin taidon voi oppia. Tutkimustulos on hyvä ottaa huomioon myös tämän kyselytutkimuksen väittämän vastauksissa ja väittämässä 3A; osa vastaajista voi yliarvioida taitojaan.

Väittämässä ei erikseen uudelleen väliotsikon jälkeen eritelty, tarkoittaanko kriisiviestinnällistä toimintaa vai yleistä toimintaa. Vastauksen perusteella voisi ajatella, että vuokraajat osaavat toimia myös kriisiviestintätilanteissa hyvin. Toisaalta samaa mieltä olevien vastausprosentti on osittain ristiriidassa kohdan 3P kanssa, jossa 34,3 % eli reilu kolmannes vastaajista toteaa, että he eivät tiedä, miten kriisitilanteissa tulee toimia, vaikka GSM-verkkoon tulisi tilapäinen häiriö. GSM-verkon häiriöt on todettu oleelliseksi kriisiviestinnän onnistumisen riskitekijäksi, kuten Hakala on useissa kriisejä koskevissa tutkimuksissaan todennut.

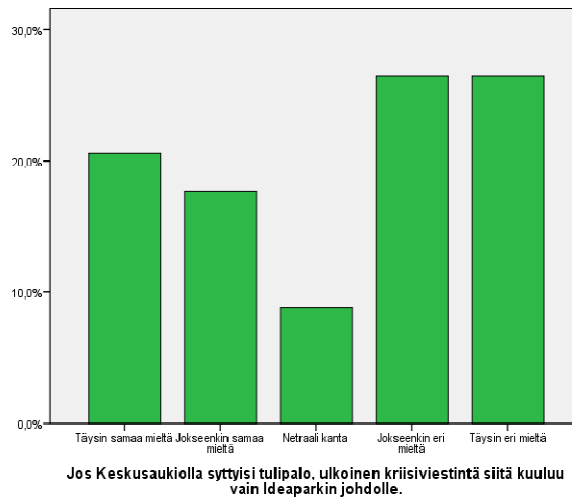
Taulukko 5 Väittämä 3A: Tiedän, miten kriisitilanteissa pitää toimia.



3B: *Jos Keskusaukiolla syttyisi tulopalo, ulkoinen kriisiviestintä siitä kuuluu vain Ideaparkin johdolle.* Täysin samaa mieltä väittämästä oli 20,0 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 17,1 %. Jokseenkin eri mieltä oli 25,7 % ja täysin eri mieltä myös 25,7 %. Neutraalin kannan otti 8,6 %. Samaa mieltä oli yhteensä 37,1 % ja eri mieltä yhteensä 51,4 %. Neutraalilla kannalla olijoiden pieni osuus kertoo, että vastaajat näkevät asian tärkeänä ja heillä on siitä mielipide. Eri mieltä väittämän kanssa olleiden suuri osuus puolestaan kertoo, että vastaajat kokevat heilläkin olevan ulkoista viestintävastuuta määrättyissä tapauksissa. Se on opinnäytetyön tekijän mielestä ymmärrettävää yksittäisen vuokralaisen kohdalla ainakin siinä tapauksessa, jos tulipalo tuhoaa tai muuten haittaa tämän liiketoimintaa. Toisaalta vastaus voi kertoa epäselvyydestä viestintävastuista, mutta seuraavan väittämän 3C vastaukset eivät niinkään tue tätä vaihtoehtoa.

Väittämän vastaukset tukevat kriisiviestintäkoulutuksen tarpeellisuutta ja toisaalta myös viestintäharjoitusta, jossa vastuut ja roolit selkeytyisivät.

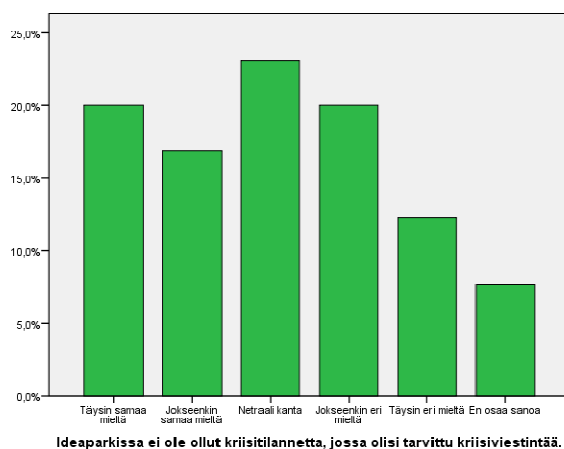
Taulukko 6 Väittämä 3B: Jos Keskusaukiolla syttyisi tulopalo, ulkoinen kriisiviestintä siitä kuuluu vain Ideaparkin johdolle.



3C: *Tiedän, miltä osin viestintävastuu kriisitilanteessa kuuluu liikkelemme.* Täysin samaa mieltä väittämästä oli 27,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 41,4 %. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 12,9 % ja täysin eri mieltä 2,9 %. Neutraalin kannan otti 8,6 %. Samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 68,5 % ja eri mieltä yhteensä 15,8 %. Tulos tukee vastaajien näkemystä siitä, että väittämän 3B tapauksessa he kokevat olevansa viestintävastuullisia.

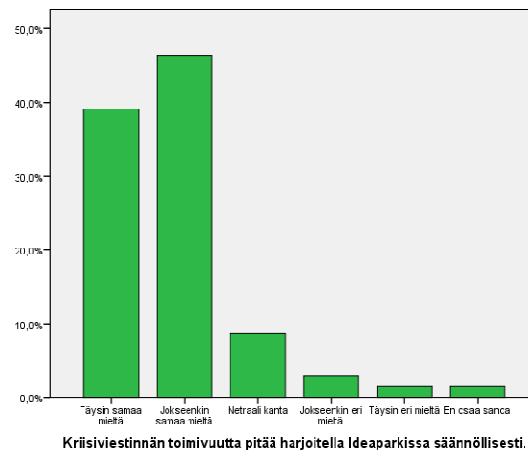
3D: *Ideaparkissa ei ole ollut kriisitilannetta, jossa olisi tarvittu kriisiviestintää.* Täysin samaa mieltä oli 18,6 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 15,7 %. Jokseenkin eri mieltä oli 18,6 % ja täysin eri mieltä 11,4 %. Neutraalin kannan otti 21,4 % ja 7,1 % ei osannut sanoa kantaansa. Samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 34,3 % ja eri mieltä yhteensä 30,0 %. Vastaukset hajaantuivat siis melko tasan samaa ja eri mieltä olijoiden kesken vain noin 4 prosenttiyksikön erolla. Opinnäytetyön tekijän mielestä tulos kertoo siitä, että vastaajille ei ole selvää, mikä Ideaparkissa luokitellaan kriisitilanteeksi, mitä on kriisiviestintä ja milloin sitä tarvitaan. Vastaukset tukevat koulutuksen tarvetta aiheesta asian selkeyttämiseksi.

Taulukko 7 Väittämä 3D: Ideaparkissa ei ole ollut kriisitilannetta, jossa olisi tarvittu kriisiviestintää.



3E: *Kriisiviestinnän toimivuutta pitää harjoitella Ideaparkissa säännöllisesti.* 38,6 % oli täysin samaa mieltä ja 45,7 % jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 2,9 % ja täysin eri mieltä 1,4 %. Neutraalilla kannalla oli 8,6 % ja kantaansa ei osannut sanoa 1,4 %. Samaa mieltä oli yhteensä 84,3 % ja eri mieltä 4,3 %. Tulos tukee näkemystä, että kriisi- ja kriisiviestintäharjoituksiin oltaisiin motivoituneita Ideaparkissa. Avoimissa kysymyksissä saadut harjoituksiin liittyvät kommentit tukevat myös tätä näkemystä ja sitä, että ensimmäinen harjoitus olisi hyvä pitää mahdollisimman pian. Harjoituksen pitämistä tukevat myös ministeriön toimenpidesuosituksien monitoimitilojen turvallisuuden parantamiseksi.

Taulukko 8 Väittämä 3E: Kriisiviestinnän toimivuutta pitää harjoitella Ideaparkissa säännöllisesti.



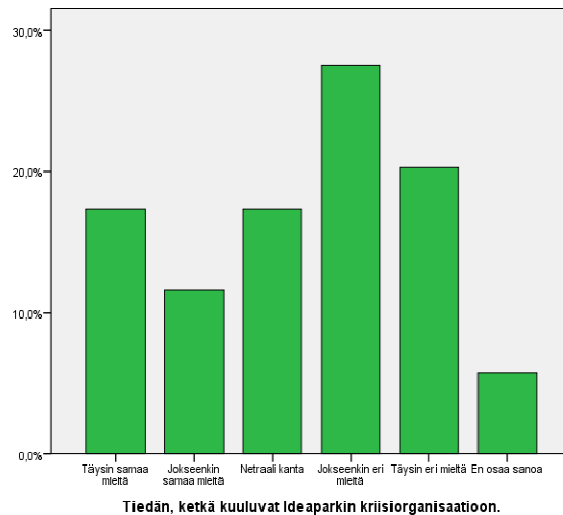
3F: *Tiedän, missä tilanteessa minun on otettava yhteyttä Ideaparkin turvallisuusyksikköön.* Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 55,7 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 38,6 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 2,9 %. Samaa mieltä oli yhteensä 94,3 %. Tulos kertoo tutkijan mielestä toisaalta siitä, että tehtävä on selvä, mutta toisaalta siitä, että vuokralaiset voivat kuormittaa kohtuuttomasti turvallisuusyksikköä kriisitilanteissa tai lievemmissäkin uhkaavissa tilanteissa, koska he ottavat sinne yhteyttä ”automaattisesti”. Ideaparkin turvallisuuspassikoulutuksessa (2008) on ohjeistettu, että vuokralaisilla on ilmoitusvelvollisuus Ideaparkin valvomoon kaikista kiinteistön, lähialueen tai alueella asioivien turvallisuutta vaarantavista seikoista, ja tämä voi tehdä yhteydenotosta sinne automaattisen. Toisaalta koulutuksessa on myös ohjeistettu hätätilanteissa poistumiseen liittyen, että Ideaparkin infopisteeseen tai valvomoon ei pidä soittaa vaan seurata kuulutuksia.

3G: *Tiedän, ketkä kuuluvat Ideaparkin kriisiorganisaatioon.* Täysin samaa mieltä vastaajista oli 17,1 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 11,4 %. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 27,1 % ja täysin eri mieltä 20,0 %. Väittämään ei osannut vastata 5,7 %. Samaa mieltä väittämästä oli yhteensä 28,5 % ja eri mieltä 47,1 %. Lähes puolet vastaajista ei siis tiedä, ketkä kuuluvat kriisiorganisaatioon.

Kriisitilannetta ajatellen tulos tukee edellisen väittämän (3F) päätelmää, että turvallisuusyksikkö voi joutua kohtuuttomasti kuormitetuksi, koska todennäköisesti yhteydenotot ja tiedustelut tehdään pääsääntöisesti sinne.

Toisaalta tulos voi kertoa myös siitä, että kauppakeskusjohtaja tulisi kriisitilanteessa ylikuormitetuksi yhteydenotoilla niin, että pahimmassa tapauksessa kukaan ei saisi häneen yhteyttä. Vastaajien tietämättömyyttä kriisiorganisaatiosta voidaan pitää merkittävänä myös siksi, koska on mahdollista, että Ideaparkin toimintatapaakaan kriisitilanteessa ei tiedetä.

Taulukko 9 Väittämä 3G: Tiedän, ketkä kuuluvat Ideaparkin kriisiorganisaatioon.



3H: *Uskon, että Ideaparkin johto osaa hoitaa hyvin kriisiviestintää.* Täysin samaa mieltä oli 12,9 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 42,9 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 8,6 % ja täysin eri mieltä 2,9 %. Neutraalilla kannalla oli 27,1 % ja vastaustaan ei osannut sanoa 4,3 %. Samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 55,8 % ja eri mieltä yhteensä 11,5 %. Yli puolet vastaajista luottaa johdon kriisiviestintätaitoihin ja eri mieltä oli vain pieni osa vastaajista. Vastaukset tukevat sisäisen viestinnän väittämän 1A (Ideaparkin sisäinen tiedonkulku sen johdon ja muun henkilökunnan välillä toimii hyvin) ja ulkoisen viestinnän väittämän 2A (Ideaparkin johto osaa hoitaa julkisuuden hyvin) tuloksia.

3I: *Työntekijät liikkeessämme ovat tutustuneet Ideaparkin pelastus- ja turvallisuussuunnitelmaan.* Täysin samaa mieltä oli 35,7 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 38,6 %. Jokseenkin eri mieltä oli 2,9 %. Neutraalilla kannalla oli 14,3 % ja kantaansa ei osannut sanoa 2,9 %. Samaa mieltä oli yhteensä 74,3 % ja eri mieltä yhteensä 2,9 %. Turvallisuus- ja pelastussuunnitelmassa on kerrottu muun muassa toiminta palohälytystapauksessa sekä pelastusryhmä, jonka yhtenä tehtävänä on liikekaupungista poistumisen ohjaaminen. Väittämän tulos antaa syyn olettaa, että työntekijät tietävät, miten pelastus- ja turvallisuussuunnitelmassa esitellyssä tilanteessa tulisi toimia. Palohälytystapauksissa poistumista ei kuitenkaan ole tapahtunut suunnitelman mukaisesti, vaan on lähinnä odotettu lisätietoa, onko kyseessä virheellinen hälytys (H2).

3J: *Työntekijät liikkeessämme tietävät, mistä he löytävät turvallisuus- ja pelastussuunnitelman.* Vastaajista täysin samaa mieltä oli 37,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 42,9 %. Jokseenkin eri mieltä oli 2,9 %. Neutraalilla kannalla oli 8,6 % ja kantaansa ei osannut sanoa 2,9 %. Vastaajista samaa

mieltä oli yhteensä 80,0 % Tulos vahvistaa väittämän 3I päätelmää, että työntekijät tietävät, miten pitäisi toimia. Toisaalta moni voi tietää tai päätellä, että suunnitelma on intranetissä, vaikka sen tarkemmasta sisällöstä ei olisikaan tietoa.

3K: *Arvelen, että lähitulevaisuudessa Ideaparkkia kohtaa jokin vakava kriisi tai uhka.* Vastaajista täysin samaa mieltä oli 2,9 % ja jokseenkin samaa mieltä 14,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 22,9 % ja täysin eri mieltä 11,4 %. Neutraalilla kannalla oli 32,9 % ja kantaansa ei osannut sanoa 11,4 %. Väittämästä samaa mieltä oli yhteensä 17,2 % ja eri mieltä yhteensä 34,3 %. Neutraalilla kannalla olijoiden ja eri mieltä olijoiden osuudet, noin 1/3 molemmissa, kertovat opinnäytetyön tekijän mielestä, että vastaajat eivät usko vakavaan kriisiin tai uhkaan. Työn tekijä pitää tätä riskinä, koska se voi ylläpitää välinpitämättömyyttä kriisiviestintä- ja turvallisuusasioita kohtaan. Toisaalta kuitenkin väittämän 3E tulos kertoo, että uskottiinpa vakavaan kriisitilanteeseen tai ei, kriisiharjoitusta joka tapauksessa toivotaan.

3L: *Uskon, että kriisitilanteessa sisäinen tiedonkulku toimii hyvin Ideaparkissa.* Vastaajista täysin samaa mieltä oli 5,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 47,1 %. Jokseenkin eri mieltä oli 24,3 % ja täysin eri mieltä 5,7 %. Neutraalilla kannalla oli 12,9 %. Kantaansa ei osannut sanoa 2,9 %. Samaa mieltä oli yhteensä 52,8 % ja eri mieltä yhteensä 30,0 %. Eri mieltä oli siis lähes kolmannes, ja sitä voidaan pitää kriisitilanteessa merkittävänä määränä. Normaalitilanteessa sisäisen tiedonkulun sujuvuuteen johdon ja muun henkilökunnan välillä (väittämä 1A) uskoi 68,5 % ja eri liikkeiden välillä (väittämä 1F) uskoi 15,7 %. Tulokset kertovat siis mahdollisista sisäisen tiedonkulun ongelmista kriisitilanteessa.

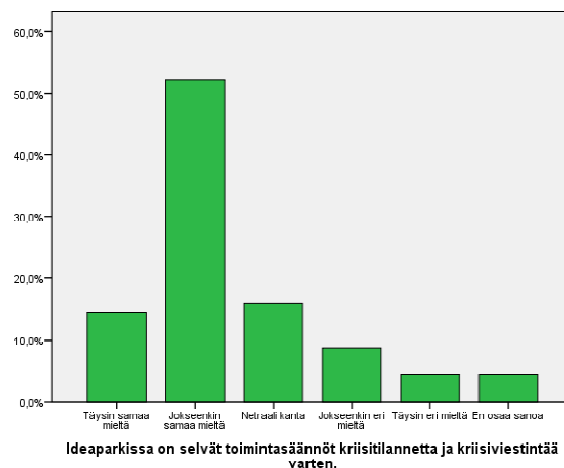
3M: *Uskon, että kriisitilanteessa Ideaparkin henkilökunta tietää tapahtumista aikaisemmin kuin ulkopuoliset.* Vastaajista 10,0 % oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 41,4 %. Jokseenkin eri mieltä oli 15,7 % ja täysin eri mieltä 7,1 %. Neutraalilla kannalla oli 18,6 %. Vastaajista samaa mieltä oli yhteensä 51,4 % ja eri mieltä yhteensä 22,8 %. Tulos osoittaa enimmän osan vastaajista luottavan Ideaparkin sisäiseen tiedonkulkuun. Toisaalta eri mieltä oli yli viidennes, ja tämä voi viitata tiedonkulun nopeuden (väittämä 1C: Tiedonkulku Ideaparkissa on nopeaa johdon ja muun henkilökunnan välillä) ongelmiin kriisitilanteessa.

3N: *Valvon, että liikkeessämme tapahtuvista uhkaavista tilanteista (esim. ryöstö) tiedotetaan sisäisesti liikekaupungin sääntöjen mukaisesti.* Vastaajista täysin samaa mieltä oli 58,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 22,9 %. Jokseenkin eri mieltä oli 2,9 % ja täysin eri mieltä 1,4 %. Neutraalilla kannalla oli 10,0 %. Samaa mieltä oli yhteensä 81,5 % ja eri mieltä yhteensä 4,3 %. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että tilanteista tiedotetaan valvomoon kuten pitääkin. Haastattelun (H2) perusteella täyttä varmuutta asiasta ei ole valvomon henkilökunnalla, koska he eivät tiedä, mitä heiltä jää tietämättä.

3O: *Ideaparkissa on selvät toimintasäännöt kriisitilannetta ja kriisiviestintää varten.* Vastaajista 14,3 % oli täysin samaa mieltä ja 51,4 % jokseen-

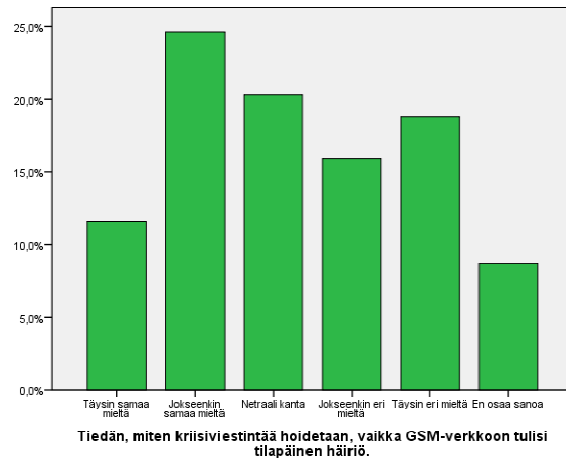
kin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 4,3 % ja täysin eri mieltä myös 4,3 %. Neutraalilla kannalla oli 15,7 % vastaajista. Samaa mieltä oli yhteensä 65,7 % ja eri mieltä 8,6 %. Kun vertaa tulosta väittämän 3D tulokseen (Ideaparkissa ei ole ollut kriisitilannetta, jossa olisi tarvinnut kriisiviestintää), jossa samaa mieltä ja eri mieltä oli molempia noin 1/3, väittämän 3O tulos on jonkin verran ristiriidassa tämän kanssa: jos toimintasäännöt olisivat selvät, selkeistä toimintasäännöistä samaa mieltä olijoiden osuus pitäisi olla suurempi kuin 1/3 väittämässä 3D.

Taulukko 10 Väittämä 3O: Ideaparkissa on selvät toimintasäännöt kriisitilannetta ja kriisiviestintää varten.



3P: Tiedän, miten kriisiviestintää hoidetaan, vaikka GSM-verkkoon tulisi tilapäinen toimintahäiriö. Täysin samaa mieltä oli 11,4 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 24,3 %. Jokseenkin eri mieltä oli 15,7 % ja täysin eri mieltä 18,6 %. Neutraalilla kannalla oli 20,0 %. Kantaansa ei osannut sanoa 8,6 % vastaajista. Samaa mieltä oli yhteensä 35,7 % ja eri mieltä yhteensä 34,3 %, molempia oli siis noin 1/3. Tämäkin tulos kertoo epäselvyydestä toimintasäännöissä: jos ne olisivat selvät, samaa mieltä olijoiden osuus tässä väittämässä pitäisi olla opinnäytetyön tekijän mielestä korkeampi.

Taulukko 11 Väittämä 3P: Tiedän, miten kriisiviestintää hoidetaan, vaikka GSM-verkkoon tulisi tilapäinen toimintahäiriö.



5.4.1 Yhteenvetoa

Esimerkkitapaus, jos keskusaukiolla syttyisi tulipalo, ulkoinen kriisiviestintä siitä kuuluu vain Ideaparkin johdolle, hajauttaa vastaukset voimakkaasti: 37,1 % on samaa mieltä ja 51,4 % eri mieltä. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan tulos kertoo epäselvyydestä vastuissa, mutta myös siitä, että viestintävastuu voi olla tapauskohtaistakin. Esimerkiksi liike, jonka liiketoimintaa tulipalo haittaa oleellisesti tai keskeyttää sen pidemmäksi aikaa, haluaa todennäköisesti kommentoida liiketoimintansa jatkumista medialle. Yleisesti ottaen viestintävastuita kriisitilanteessa liikkeen osalta pidetään selvänä.

Näkemyks siitä, että Ideaparkissa ei ole ollut kriisitilannetta, jossa olisi tarvittu kriisiviestintää, hajauttaa vastaukset. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan tämä kertoo toisaalta epäselvyydestä, mikä on kriisitilanne, ja toisaalta siitä, että viestintä ei ole kyseisessä tilanteessa onnistunut.

Kriisiviestinnän toimivuutta pitää harjoitella 84,3 %:n mielestä, joten opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan harjoitus oli järkevää toteuttaa ja sillä on jo myymälävastuullisten ”suostumus”. Ideaparkin kriisiorganisaatiota ei tunneta, ja lähitulevaisuuden kriisiin tai uhkaan ei uskota Ideaparkissa. Tämä voi lisätä välinpitämättömyyttä kriisitilanteiden näkemiseen tai niiden ennakointiin.

5.5 Avoimet kysymykset

Seuraavaksi käsitellään kahden avoimen kysymyksen vastaukset.

Ensimmäinen avoin kysymys oli ”Jos Ideaparkin kriisijohtamisessa ja -viestinnässä on mielestänne jokin heikko kohta, mikä se mielestänne on? Kysymykseen tuli 22 vastausta.

Sisäisen viestinnän näki laajasti katsottuna heikkona kohtana kuusi vastaajaa. Yksi heistä arvosteli muun muassa sitä, miten ylipäätään voidaan tiedottaa parisataa yritystä ja yli 1000 työntekijää nopeasti. Neljä vastaajaa koki, että kuulutuksissa olisi parantamista: ne koettiin tulevan viiveellä, ne

eivät kuuluneet riittävän kovalla tai ne kuuluivat epäselvästi. Kolme vastaajaa koki ”väävät” palohälytykset heikoksi lenkiksi. Uusien työntekijöiden perehdytystä kriisiviestintään toivoi kaksi vastaajaa. Kolmessa vastauksessa heikkona kohtana nähtiin kriisitilanteiden harjoittelun puute.

Koska useimmat vastaukset ovat perusteltuja ja ne kuvastavat asian monimutkaisuutta, niistä suuri osa on esitetty seuraavaksi sellaisenaan.

Harjoituksen puute, myös alussa tapahtuneet ns. turhat palohälytykset ovat saaneet ns. vanhat työntekijät ajattelemaan, että taas ongelmia palohälytysten kanssa. Niitä ei oteta todesta. Alussa myös huono tiedotus/informointi asioista on ns. riippakivenä. (L22)

Etukäteisharjoittelut tulevia tilanteita varten puuttuvat. (L36)

Vartiointi puutteellinen, koulutustilaisuuksia/harjoituksia kriisitilanteita varten ei pahemmin ole, tieto olisi saatava heti kaikille jos jossakin on ryöstö. (L56)

Tärkeän informaation sekoittuminen Ideaparkin tiedotustulvaan. Koko ajan tapahtuu niin paljon, että tärkeät asiat unohtuvat. (L12)

Hälytyksen sattuessa pitäisi heti tulla tiedotus kuulutuksella. Näin ei aina ole tapahtunut. Henkilökunnan täytyisi saada tietää, pitääkö varautua toimimaan. (L58)

Kuulutukset infosta tulevat viiveellä, esim. automaattisia palohälytyksiä oli aiemmin todella usein ja epätietoisuus tilanteen vakavuudesta/ei vakavuudesta on huono asia. (L66)

Yleinen viestintä on nyt melko heikolla pohjalla tai oikeastaan sähköisenä ainoastaan, joten jos sattuisi kriisitilanne, niin miten nopeasti viestintä toimisi? (L55)

Kenellä päävastuu, onko ajan tasalla, viitsiikö tiedottaa. (L17)

Isit ei voi olla ainoa kanava tiedotuksessa ja aina tilanteista tiedotettava ja jälkitiedotus myös tärkeää (joskus tilanteen ratkettua ei tiedotettu ja silloin on epäselvää, onko tilanne ohi vai ei.) (L46)

Toisessa avoimessa kysymyksessä (kohta 6.) vastaaja sai vapaasti kommentoida Ideaparkin viestintää: ”Muita kommentteja viestinnästä Ideaparkissa tai tästä kyselystä? Kaikki mielipiteet ovat tervetulleita ja arvokkaita.”

Vastauksia tähän tuli 14 kappaletta. Kolmessa vastauksessa toivottiin harjoittelua kriisitilanteiden varalle. Muita palautteiden aiheita olivat muun muassa ISIT: kaksi vastaajaa piti sitä hyvänä tiedottamisvälineenä. Yksi vastaaja kommentoi, että häneltä on ISIT:n käyttö kielletty. Yhden vastaajan mielestä viestintä toimii ”suht ok”. Muut vastaukset olivat yksittäisiä, jotka koskivat yleisesti kriisiviestinnän tärkeyttä, turvallisuuspassia ja sähköpostin käyttöä. Seuraavaksi on esitelty muutamia keskeisiä vastauksia.

Enemmän kouluttamista ja tiedottamista, miten toimitaan missäkin tilanteessa. (L65)

Koulutuksia toivoisin järjestettävän esim. pommiuhka, tulipalon varalle. (L58)

Mielestäni olisi hyvä pitää tiedotustilaisuus ko. asiasta tai jopa konkreettinen harjoitus hiljaisena aikana esim. aamupäivällä. (L59)

Tekemistä on todella paljon. Tietoni hätätilanteessa toimimisesta Ideaparkin suuntaan aivan riittämätön. Turvallisuuskoulutus pitää järjestää myös fyysisesti. (L63)

Koko talon kuulutukset kaikille kuuluviksi tarpeen mukaan ja annetaan esim. hälytystilanteessa riittävän usein käyttäytymisohjeita koko talossa oleville ihmisille!!! Tämä ollut puutteellista. (L50)

Avointen kysymysten tulokset tukevat näkemyksiä samoista kehittämis-kohteista kuin kyselylomakkeenkin vastaukset antoivat. Kehittämiskohteina ovat muun muassa sisäinen viestintä ja sen nopeus, kriisiviestinnän harjoittelu ja koulutus sekä hälytysten ottaminen todesta.

5.6 Haastattelujen tulokset

Haastatteluissa edettiin etukäteen päätettyjen teemojen mukaan, mutta teemahaastattelun ja avoimen haastattelun triangulaatio antoi mahdollisuuden pysähtyä pidemmäksi aikaa asioihin, jotka tutkija tai haastateltavat kokivat erityisen merkityksellisiksi. Haastatteluja oli kaksi elokuussa 2009. Molempiin osallistui kaksi henkilöä. Toiseen osallistuivat kiinteistöpäällikkö ja tapahtumien turvallisuuspäällikkö (H1) ja toiseen kiinteistönhuollon palvelujohtaja ja vartijoiden kohde-esimies (H2). Seuraavaksi on käsitelty etukäteen päätettyjen teemojen tulokset. Näiden jälkeen on analysoitu haastattelussa esiinnousseet uudet teemat.

Haastateltavan kosketuspinta kriisijohtamiseen ja kriisiviestintään niin Ideaparkissa kuin mahdollisesti muuallakin: Haastateltavat ovat olleet mukana liike-elämän kriisitilanteissa joko työskennellessään Ideaparkissa tai aiemmassa kauppakeskustyöpaikassaan. Kriisitilanteet ovat olleet niiden saaman julkisuuden ja liiketoiminnalle aiheutuneen haitan mukaan luokiteltuna pienenhköjä. Ne ovat kuitenkin tuoneet esiin ongelmia muun muassa sisäisessä tiedonkulussa, jotka todennäköisesti vain pahenevat

haastavammassa kriisitilanteessa, koska ne ovat ilmentäneet suunnitelmallisuuden puutetta.

Sisäisen viestinnän ja sisäisen kriisiviestinnän toimivuus: Haastateltavien mukaan tiedonkulku toimii kokonaisuudessaan arvioiden hyvin. ”Kyllä täällä aika hyvin tieto kulkee, mutta pitää aina ajatella, minkälainen kioskki on kyseessä.” (H1). Ideaparkin aloittaessa toimintansa sisäisen tietojärjestelmän eli ISIT:n käyttö oli kiitettävää, mutta nykyään siinä olisi haastateltavien mukaan parantamisen varaa. Sen käyttämättömyys näkyy tiedon puutteena ja vuokralaisten tiedusteluina asioista, joista on jo kerrottu ISIT:ssä (H1). Yhden haastateltavan mukaan kaikilla ei ole pääsyä ISIT:iin, kun on liikkeitä, jotka eivät päästä työntekijöitään ollenkaan sähköiseen verkkoon. Yhtenä syynä tiedonkulun osittaiseen toimimattomuuteen on myös yrittäjien mielenkiinnon suuntautuminen pääasiallisesti liiketoimintaan eikä siihen, toimiiiko viestintä: ”Marimekon liikkeen päähomma ei ole se, kulkeeko se tieto sinne, vaan se Marimekon tavaran myynti. Silloin ajatus ja mielenkiinto on ihan muualla.” (H1)

Kyselytutkimuksen väittämän 1H mukaan intranettiä lukee päivittäin ennen liikekaupungin avaamista 44,3 % ja sitä ei lue 37,1 % vastaajista. Molempien ryhmien suuri osuus tukee haastateltavien näkemystä siitä, että ISIT ei tavoita merkittävää osaa vuokralaisista ajoissa. Kivineva toteaa kahden kauppakeskuksen intranetin käyttöä koskevassa tutkimuksessaan (2010), että intranet koetaan helposti turhaksi ja toisinaan vain tiedon varastoksi. Se nähtiin myös aikaa vievänä, mutta toisaalta hyvänä tiedonlähteenä.

Yksi haastateltavista (H1) näkee sisäisen tiedonkulun ongelmana neuvontapisteen kuuluttamisen – neuvonta ei aina tiedä tai sitä ei informoida, mitä pitäisi kuuluttaa. Neuvontapiste on tärkeä, koska se on haastateltavan (H1) mukaan ainoa paikka, mistä voi kuuluttaa koko taloon.

Sisäisen kriisiviestinnän toimivuus ja mahdolliset ongelmat liittyvät haastateltavien mukaan lähinnä vain teknisiin ongelmiin. Niitä on käsitelty jäljempänä erikseen. Lisäksi on oletettavissa, että edellä kuvatut sisäisen viestinnän haasteet kärjistyvät kriisitilanteessa ja niiden huonot seuraukset voivat moninkertaistua kauppakeskusympäristössä: esimerkiksi neuvontapisteen sisäinen kuuluttaminen pitäisi olla erityisen tehokasta kriisitilanteessa.

Ulkoisen viestinnän ja ulkoisen kriisiviestinnän toimivuus: Haastateltavien mukaan ulkoinen viestintä toimii niin normaali- kuin kriisitilanteessakin, koska se on selkeästi vain kauppakeskusjohtajan vastuulla. ”On hirveän helppo sanoa, että voit kysellä jostakin muualta.” (H2). Riskinä haastateltavat kuitenkin näkevät lehdistön käyttäytymisen, jos yksittäinen vuokralainen kommentoi tapahtumia Ideaparkissa: hänen mielipiteestään tulee helposti Ideaparkin mielipide. Riskinä opinnäytetyön tekijän mielestä voi olla myös välinpitämättömyys median edustajia kohtaan, keskittyminen ”olennaiseen” eikä median palvelemiseen. Riskiä voi lisätä myös haastateluissa ilmennyt suhtautuminen medialle kommentointiin, että se voi pai-
suttaa asiaa ja sen käsittelyä mediassa.

Juholin ym. (2006, 82) kuvaa organisaation ja median välistä suhdetta taulukolla, johon hän on määritellyt medialle halukkuusasteet yhteistyöhön ja organisaatiolle halukkuusasteet julkisuuteen. Ideaalitilanteessa media on kiinnostunut ja halukas yhteistyöhön ja myös organisaatio on halukas toimimaan sen kanssa yhdessä. Silloin molemmilla on hyvä keskustelusuhte, yrityksen on helppo saada julkisuutta ja lähtökohdat julkisuuden hallintaan ovat kunnossa. Huonoimmassa tilanteessa organisaatio on haluton julkisuuteen ja media on myös haluton ottamaan esille kyseisen organisaation asioita ja yleensäkin haluton toimimaan yhdessä. Tässä tapauksessa Juholinin mukaan lopputuloksena on mitätön suhde ja mitätön näkyvyys.

Opinnäytetyön tekijä näkee haastattelujen perusteella Ideaparkin kokevan velvollisuutta julkisuuteen ja vastaavasti myös median kokevan velvollisuutta käsitellä Ideaparkin asioita. Silloin lopputuloksena on muodollinen rutiinisuhde, ja Ideapark saa Juholinin ym. (2008) mukaan medianäkyvyyttä asian merkittävyyden mukaan.

Opinnäytetyön tekijä näkee riskinä kriisiviestinnän liiallisen keskittymisen kauppakeskusjohtajalle: on todennäköistä, että kriisitilanteessa median ja sidosryhmien sekä oman henkilökunnan yhteydenottoja tulee kauppakeskusjohtajalle niin paljon, että vain murto-osa niistä tavoittaa hänet. Tilannetta helpottaisi, jos rinnalla olisi heti muita kanavia käytössä tiedotukseen kuten esimerkiksi internet, intranet, sisäiset kuulutukset ja sisäiset ja ulkoiset tiedotteet. Myös liikekaupungin infopisteen puhelun jonotusäänien tilalla voisi heti olla tiedote, jossa kerrotaan, mistä saa lisätietoja.

Avainhenkilöiden tehtävänjako kriisitilanteessa kriisiviestinnän osalta: Haastateltavien mukaan tehtävänjako on selkeä, mutta kahden haastateltavan (H2) mukaan ongelmaksi voi muodostua GSM-verkon tukkeutuminen, jolloin tehtävänjaon selkeydellä ei ole merkitystä. Opinnäytetyön tekijä näkee myös tässä kohtaa riskinä kriisiviestinnän liiallisen keskittymisen kauppakeskusjohtajalle. Toisaalta haastattelija ei saanut haastateltavilta selkeää vastausta siihen, miten Ideaparkin kriisiorganisaatio käytännössä toimii muiden kuin kauppakeskusjohtajan osalta. Opinnäytetyön tekijän mielestä tämä kertoo jonkinasteisesta epäselvyydestä vastuusuhteissa.

Ideaparkin varautuminen kriisitilanteisiin: Yksi haastateltava (H1) korostaa hyviä yhteyksiä poliisiviranomaisiin ja sitä, että ongelmatilanteissa ei ole tarkoitus tinkiä mistään, varsinkaan turvallisuudesta. Haastateltava myös korostaa yhteistyötä muiden liikekaupungin avainhenkilöiden ja esimerkiksi vartijoiden kanssa. Heillä on säännöllisesti viikkopalaveri, jossa pohditaan ja kehitetään turvallisuusasioita vapaamuotoisesti. ”*Kehittäminen tässä on se pointti, ei se, että asiat olisivat huonosti.*”

Todennäköisin tai todennäköisimmät kriisit Ideaparkissa: Yksi haastateltava koki suurimmaksi mahdolliseksi kriisin aiheuttajaksi tuhopolton.(H1) Myös II-kerroksessa olevat huonekaluliikkeiden huonekalut koettiin riskiksi mahdollisessa tulipalossa. Tulipalon ”etuna” on kuitenkin se, että se näkyy useimmiten heti. Yksi haastateltava koki kaasun todennäköisemmäksi kriisin aiheuttajaksi, kun liikekaupungissa on sitä muun muassa ra-

vintoloissa sekä hiustuotteita myyvien liikkeiden tuotteissa. Myös ”Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi 2010” -raportin vastaajat toivat esiin tulipalon yhtenä tyypillisimpänä kauppakeskuksiin liittyvänä uhkana.

Haastateltavien ja vuokralaisten ohjeistus kriisiviestintään: Haastateltavien mukaan heitä on ohjeistettu riittävästi, mutta vuokralaisten ohjeistuksesta heillä ei ollut tietoa. Kuitenkin turvallisuus- ja pelastussuunnitelmissa todetaan, että turvallisuuspäälliköllä eli yhdellä haastatelluista on tiedot turvallisuushenkilön koulutustiedoista sekä muun henkilöstön koulutustilanteesta. Opinnäytetyön tekijän mielestä asian unohtaminen kertoo kriisiviestinnän ohjeistuksen hajanaisuudesta. Kauppakeskusjohtajan mukaan erillistä kriisiviestintään liittyvää koulutusta ei ole ollut (haastattelu 10.8.2010). Koulutusta saa jonkin verran pelastus- ja turvallisuussuunnitelmasta sekä ISIT-järjestelmästä. Pelastus- ja turvallisuussuunnitelma ei sisällä ohjeita kriisiviestinnästä, mutta siinä on yhteystietoja asioiden hoitamiseksi.

Ideaparkin tekniset edellytykset kriisiviestintään: Kriisiviestinnän näkökulmasta kaksi tämän opinnäytetyön haastateltavaa (H2) näkee sisäisen tiedonkulun riippuvuuden GSM-puhelimista merkittävänä tiedonkulun toimivuuden riskinä. Häätätilanteessa puhelinlinjat voivat tukkeutua ja kuukaan ei onnistu tavoittamaan ketään. Samanlaisen havainnon tukkeutumisesta on tehnyt muun muassa Hakala (2009, 123). Hänen mukaansa kaikissa viimeaikaisissa kriiseissä on yhtenä suurimpana viestinnän ongelmana ollut resursseiltaan puutteelliset tekniset järjestelmät. Myös kyselytutkimuksen kohdan 3P väittämän ”*Tiedän, miten kriisiviestintää hoidetaan, vaikka GSM-verkkoon tulisi tilapäinen toimintahäiriö*” tulokset tukevat haastateltavien näkemystä asiasta.

Kolme haastateltavaa (H1, H2) haluaisi Ideaparkkiin Virve-radiot, jotka ovat muun muassa poliisi- ja pelastusviranomaisilla käytössä. Verkolle on valmius olemassa. Haastateltavien mukaan radioiden kautta liikekaupungin avainhenkilöt ja viranomaiset pystyisivät toimimaan, vaikka GSM-verkko tukkeutuisi. Puhelimia ei haastateltavien mukaan ole käytössä kustannussyistä. Niiden käyttäjät olisivat alihankintasuhteessa Ideaparkkiin, joten kustannuskin kohdistuisi pääasiassa heille. Myös tutkimustulokset, kuten Hakalan koulusurmiin liittyvä selvitys (2009), tukee varajärjestelmän tarpeellisuutta.

Yksi haastateltavista (H2) toteaa, että Ideaparkin valvomossa on yksi kiinteä puhelinliittymä, joka on myös mennyt tukkoon eli ylikuormittunut esimerkiksi palohälytystilanteessa. Opinnäytetyön tekijä pitää todennäköisenä, että kyseinen linja ei ole toimintakelpoinen kriisitilanteessa, kun liikekaupungin henkilökunta ja vuokralaiset yrittävät tavoittaa valvomon henkilökuntaa kyseisestä numerosta.

Kriisiviestinnän ja kriisitilanteen harjoittelun tarve: Jokaisen haastateltavan mukaan kriisiviestintää ja muuta toimintaa kriisitilanteessa tulisi harjoitella ja mieluiten mahdollisimman pian. Yhden haastateltavan (H2) mukaan esimerkiksi palohälytystilanteessa tulevat evakuointikuulutukset eivät saa aikaan haluttua toimintaa vuokralaisissa, koska evakuointia ei ole

harjoiteltu eikä liikekaupungissa toimivaa pelastusryhmää ole kutsuttu kertaakaan koolle. Pelastusryhmän toimintaa ei haastateltavien mukaan ole harjoiteltu. ”Jos selkeä evakuointikäsky tulee, pitäisi lopettaa myyminen ja lähteä etsimään ensimmäistä poistumistietä. Melkein aina se taitaa olla toisinpäin – kun kellot kilisee, kauppaa tehdään kahta vilkkaammin.” (H2) Yhtenä syynä halutun toiminnan puuttumiseen on Linjalan ja Waitisen (2010, 4) mukaan se, että poistumista ei yleensä tapahdu palohälytystilanteessa ennen kuin ihminen huomaa jotakin konkreettista poikkeavaa, kuten savua tai valojen sammumista. Palopäällystöliitto suosittelee harjoittelemaan poistumista vähintään kahdesti vuodessa. Helsingin pelastuskoulun ja suurien kiinteistöjen sekä yritysten turvallisuuskoulutusten perusteella ihmisten tiedetään suhtautuvan positiivisesti harjoituksiin, jos he saavat ensin yleistä opetusta paloturvallisuudesta. (Linjala ym. 2010, 9.) Kriisiviestinnän toimivuutta olisi hyvä testata poistumisharjoituksen yhteydessä yksinkertaisilla yhteydenotoilla ja sisäisillä tiedotteilla sekä esimerkiksi kuulutusjärjestelmää ja megafoneja käyttämällä. Ideaparkin turvallisuuspassikoulutuksessa on osio, jossa käsitellään poistumista hätätilanteessa. Siinä ohjeistetaan, että hätätilanteessa Ideaparkin infopisteeseen tai valvomoon ei pidä soittaa, vaan on seurattava kuulutuksia. Haastateltavien mukaan vain osa on toiminut näin.

Haastatteluissa nousivat lisäksi esiin seuraavat uudet teemat, joita käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.2 tärkeimpien kehittämiskohteiden kehittämisen yhteydessä:

- Keskittyminen täysillä liiketoimintaan niin Ideaparkin johdossa kuin vuokralaisten kesken: kriisiviestinnän osaaminen ei ole taloudellisesti tuottavaa normaalitilanteessa.
- Kesällä kriisin riski on suurempi: kesäisin lomaillaan ja kesätyöntekijöitä on paljon töissä – riskit silloin kriisille ovat suuremmat kuin muulloin: Kesätyöntekijät eivät opi tuntemaan kaikkia käytäntöjä ja toimintatapoja, koska he ovat töissä lyhyen aikaa. Myös liikekaupungin johdon ja alihankkijoiden avainhenkilöt lomailevat. Alkava kriisi voi riistäytyä käsistä, jos siihen ei osata puuttua riittävän ajoissa.
- Negatiivisten kokemusten päällimmäisyys median käyttäytymisestä: Mediaa ei nähdä yhteistyökumppanina, vaan se koetaan ”välttämättömänä pahana”, jolle kerrotaan jotakin sitten, kun ehditään tai kun on pakko.
- Ajanpuute kriisiviestinnän suunnittelemiseksi: kriisiviestintä on tärkeä asia, mutta kenellä olisi aikaa suunnitella sitä? Kriisiviestintä tiedetään tärkeäksi, mutta opinnäytetyön tekijälle syntyi käsitys, että muun muassa selkeät etukäteen suunnitellut toimenpiteet ja vastuuhenkilöiden tehtäväjaot puuttuisivat kriisitilanteessa.

5.7 Muut tutkimustulokset

Lisäksi tutkija on käyttänyt apunaan liikekaupungin kriisiviestinnän toimivuuden analysoinnissa Ideaparkissa pidettyjen neljän kriisiviestintään liittyvän palaverin kommentteja ja keskusteluja. Yhdessä palaverissa käytiin läpi muun muassa erilaisia kuvitteellisia kriisitilanteita ja toimintajär-

jestystä ja toimintamalleja niihin (Liite 2). Palavereissa esiinnousseet teemat ovat olleet samoja tai samansuuntaisia kuin haastatteluissa ilmenneet asiat; Kriisiviestinnän käynnistämisen haasteeksi koettiin muun muassa yhteydenottotapa kriisiryhmään ja tarvittaessa heidän varahenkilöihinsä, kuka laatii ensitiedotteen missäkin tilanteessa ja yleinen työnjaon selkeyttäminen siitä lähtien, milloin on kyse kriisitilanteesta ja kriisiviestintä on käynnistettävä. Kokonaisuudessaan palavereissa opinnäytetyön tekijälle muodostui käsitys, että Ideaparkin on motivoitunut laittamaan kauppakeskuksen kriisiviestinnän kuntoon, kunhan asialle vain löytyy riittävästi aikaa kaikilta kriisiryhmäläisiltä.

6 TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISKOHTEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Seuraavaksi on listattu tutkimustulosten perusteella Ideaparkin kriisiviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet. Ne valikoituivat tärkeimmiksi niiden kriittisyyden, toistuvuuden ja ongelmallisuuden vuoksi. Ne sisältävät myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämistä, koska ne luovat pohjaa onnistuneelle kriisiviestinnälle. Kehittämiskohteet eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

- sisäisen tiedonkulun ja erityisesti sen nopeuden parantaminen niin vuokralaisten kesken kuin johdon ja vuokralaisten kesken
- vuokralaisten ISIT-järjestelmän käytön aktivointi
- kriisiviestintätilanteen määrittely kauppakeskuksessa
- johdon ja vuokralaisten kriisiviestintäkoulutuksen lisääminen ja kriisitilanteiden harjoittelu
- kriisi- ja pelastusryhmien henkilöiden ja heidän tehtäviensä esittely kaikille ideaparkkilaisille
- Ideaparkin johdon avainhenkilöiden (kriisiryhmän) kriisiviestinnän toimenkuvien selventäminen ja heidän konkreettisten sisäisten ja ulkoisten viestintätoimenpiteiden listaaaminen
- teknisen varajärjestelmän luominen, jos GSM-linja tai sisäiset kiinteät linjat tukkeutuvat kriisitilanteessa
- kriisiviestintäsuunnitelman ja -ohjeen rakentaminen toimivaksi

Johdannossa esitelty verkkoviestintäyhtiö Sopranon tutkimushavainnot tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia ja tärkeimpiä kehittämiskohteita. Sopranon mukaan henkilövastuut oli jaettu etukäteen mahdollista kriisiä ajatellen 61 %:ssa yrityksistä, mutta prosessia ei ollut suunniteltu tätä enempää tai pidemmälle. Kriisikartoitusta ja kriisitilanteiden simulointia oli tehty 57 %:ssa vastanneista yrityksistä. Kriisiviestintäsuunnitelma puuttui 56 %:lla yrityksistä.

Edellä listatuissa tärkeimmissä kehittämiskohteissa on useita varsin yleisiä yritysten viestinnällisiä ongelmia. Åberg (1996, 19) toteaaakin, että viestintä on luonteeltaan hyvin altista erilaisille häiriöille. Osmo A. Wiion en-

simmaisessa viestinnän laissa todetaan sarkastisesti, että ”*Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta*” (Åberg, 1996,19). Kun ajatellaan monitoimitilojen kuten kauppakeskusten viestinnän onnistumista, sen haasteet on tunnustettu muun muassa monitoimitilojen turvallisuuden parantamisen työryhmäraportissa (2011). Raportin oleelliset viestinnälliset havainnot on listattu opinnäytetyön kohdassa 3.2.2. Poikkeuksellisen yllättäviä, kehittämistarpeessa olevia asioita ei tämän opinnäytetyön perusteella löytynyt Ideaparkista.

6.1 Taustaa tärkeimpien kehittämiskohteiden kehittämisestä

Opinnäytetyön tekijä näkee kehittämistyön kannalta olennaisena havaintona tutkimustulosten perusteella, että liikekaupungin kriisiviestinnän riskeinä ja heikkoina tekijöinä ovat pääsääntöisesti samat tekijät kuin muidenkin yritysten kriisiviestinnässä: muun muassa vajavainen kriiseihin varautuminen, kriisiviestintäsuunnitelman ja kriisiharjoittelun puute sekä järjestelmällisyyden puute kriisiviestintäasioissa. Kauppakeskusympäristö eroaa muista toimintaympäristöistä lähinnä siinä, että siellä kriisin osallisina voi välittömästi olla kymmeniä, Ideaparkissa jopa 180 yksittäistä yritystä ja tuhansia asiakkaita. Toisena merkittävänä erityispiirteenä on kriisiviestinnän organisoinnin kerroksellisuus: yksittäisellä liikkeellä voi olla oma viestintäohjeensa, yksittäisen liikkeen mahdollisella keskusjohdolla voi olla omat viestintäohjeensa ja liikekaupungilla on vielä omat viestinnälliset toimintaohjeensa vuokralaisina oleville yrityksille.

Kerroksellisuus erityispiirteenä edellyttää opinnäytetyön tekijän mielestä, että erityisesti kauppakeskusympäristössä kriisiviestinnän tulisi olla erityisen hyvin johdettua, organisoitua ja selkeää. Se edellyttää myös viranomaisyhteistyötä hyvää organisointia ja selkeää johtamista. Nämä ovat opinnäytetyön tekijän mielestä merkittävimmät kauppakeskusympäristön erityispiirteet verrattuna yksittäisen yrityksen kriisiviestintään. Opinnäytetyön tekijä ei löytänyt muita erityisen selkeitä tekijöitä, joiden perusteella kriisiviestintää pitäisi toteuttaa Ideaparkissa merkittävästi eri tavalla kuin se yleisesti ohjeistetaan esimerkiksi yksittäisessä yrityksessä tai organisaatiossa.

6.2 Kehittämisehdotukset

Ideaparkin tärkeimpien kehittämiskohteiden yksityiskohtaisia kehittämisehdotuksia käsitellään seuraavaksi. Kehittämisehdotukset on käsitelty kappaleen 6 tärkeimmät kehittämiskohteet -mukaisessa järjestyksessä selkeyden ja johdonmukaisuuden vuoksi, vaikka ne menevätkin osin toistensa kanssa päällekkäin. Kehittämiskohteet ja niiden kehittämisehdotukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

- sisäisen tiedonkulun ja erityisesti sen nopeuden parantaminen niin vuokralaisten kesken kuin johdon ja vuokralaisten kesken:
 - nopeuteen voidaan vaikuttaa lähinnä luomalla aktiivisempi viestintäkulttuuri, joka motivoi kaikkia osapuolia hoitamaan viestintäasioita nopeammin

- viestintäasioiden käsittely säännöllisesti vuokralaisten kuukausipalaverissa esimerkiksi viiden minuutin katsauksessa: mitä kuuluu viestintärintamalla, käynnissä olevat viestintätoimenpiteet, mediakatsaus, viestinnän sen hetken tai vuodenajan teema yms. ja samojen tietojen vieminen intranettiin niiden saataville, jotka eivät osallistuneet kuukausipalaveriin. Johdon oma esimerkki on parhaita keinoja saada myös muut aktivoitumaan viestintään. Säännöllisyys toisi viestintäasioiden miettimisen ja kehittämisen rutiininomaisemmaksi.
- kannustavan ja rohkaisevan viestintäpalautteen anto henkilökunnalle esimerkiksi kuukauden viestijän tai kuukauden viestintäteon valinnalla ja julkaisulla. Valinnasta voitaisiin tehdä sisäinen tiedote, ulkoinen tiedote ja valinta voisi olla esillä myös Ideaparkin internet-sivuilla. Se kertoisi myös asiakkaille, että Ideaparkissa arvostetaan hyviä viestintäsuhteita.
- uusien viestintävälineiden, kuten Facebookin, esittely myös myymälävastuullisille, vaikka sitä käytetäänkin ulkoiseen viestintään. Kriisitilanteessa sitä on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös sisäisessä viestinnässä. Myös niin sanotun dark site - internet-sivuston, joka otetaan www.ideapark.fi -sivujen sijaan käyttöön kriisitilanteessa, esittely esimerkiksi kuukausipalaverin yhteydessä kuvastaisi Ideaparkin ammattimaista suhtautumista viestintään. Nämä viestintämahdollisuudet olisi hyvä olla koko Ideaparkin tiedossa jo etukäteen ennen kuin mitään kriisiä tapahtuu, jotta Ideaparkissa työskentelevät osaavat itsekkin kriisissä kertoa niistä ulkopuolisille ja etsiä sieltä itse tietoa. He joutuvat joka tapauksessa vastaamaan kysymyksiin kriisistä omassa elinpiirissään, ja oikean tiedon saaminen heti vähentää huhujen ja virheellisten tietojen syntymistä. Tiedonkulun varmistamisen ja onnistumisen kannalta olisi hyvä, että sisäiseenkin kriisiviestintään olisi myös muita kanavia kuin ISIT.
- vuokralaisten ISIT-käytön aktivointi:
 - ISIT:n käytön opastaminen, kertaaminen ja sen merkityksen muistuttaminen säännöllisesti esimerkiksi kolme kertaa vuodessa vuokralaisten kuukausipalavereissa. Kun ISIT:n käyttöä saataisiin aktivoitua, siellä oleva tieto tavoittaisi henkilökuntaa paremmin ja nopeammin ja mahdollisia tietokatkoja olisi vähemmän. Huomioitavaa kuitenkin on, että kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käyttää ISIT:iä omassa liikkeessään, mutta Ideapark tarjoaa heidän käyttöönsä tietokoneita keskusaukiolla, josta he voivat käydä lukemassa ISIT:iä. Vuokralaisten liikkeen ja tietokoneen välimatka voi kuitenkin olla hidas teena sen säännölliselle käytölle.
 - motivoimalla myymälävastuullisia aktiivisempaan ISIT:n käyttöön he voisivat puolestaan motivoida työntekijöitään käymään siellä säännöllisesti, tai he voisivat oman käyntinsä jälkeen informoida työntekijöitään siellä olleista uusista, ajankohtaisista asioista.
 - ISITissä voisi olla oma viestintäosionsa, jossa on muun muassa kriisiviestintäsuunnitelma ja ohje sekä muita Ideaparkin tär-

- keiksi katsomia viestintäohjeita. Ne voivat sijaita myös pelastus- ja turvallisuussuunnitelman kanssa samassa paikassa. Kyseinen sisältöosio voisi olla lyhyesti nimetty vain Kriisi!
- nimellä.
- kriisi- ja kriisiviestintätilanteen määrittely kauppakeskuksessa:
 - johdonmukaisen toiminnan käynnistämiseksi olisi päätettävä, otetaanko käyttöön Suomen kauppakeskusyhdistys ry:n laatima käytäntö vihreistä, keltaisista ja punaisista kriiseistä tai jokin muu vastaava menetelmä. Kriisitilanteen määrittely on lähtökohta myös kriisiviestinnän käynnistämislle.
- johdon ja vuokralaisten kriisiviestintäkoulutuksen lisääminen ja kriisitilanteiden harjoittelu:
 - poistumisharjoituksen ja samalla kriisiviestintäharjoituksen pitäminen. Se voisi olla alkusysäys viestinnän kehittämiselle ja kaikkien ideaparkkilaisten motivoimiseksi aktiivisempaan viestintään – yhtä lailla viestien vastaanottoon kuin omaaloitteiseen asioista viestimiseenkin. Pelastuslaitos ja palopäällystöliitto tarjoavat apua poistumisharjoituksen pitämiseen ja henkilökunnan koulutukseen sitä ennen. Kriisiviestintäharjoituksessa voitaisiin testata kriisiviestintäohjetta, viestintäkanavien toimintaa, sisäistä tiedotusta ja harjoituksesta voisi tiedottaa myös ulkoisesti, koska se antaisi Ideaparkista turvallisuuteen panostavan kauppakeskuksen kuvan. Harjoituksesta tiedotettaisiin mahdollisesti vasta jälkikäteen ja se toteutettaisiin harkinnan mukaan joko silloin, kun kauppakeskus on asiakkailta suljettu tai asiakkaita on vähän (aikaisin aamulla tai myöhään illalla).
 - poistumisharjoituksen yhteydessä myös Ideaparkin oma pelastusryhmä harjoittelee toimintaansa. Sen tehtäviin kuuluu muun muassa palohälytystilanteessa asiakkaiden ja henkilökunnan ohjaaminen ulos kauppakeskuksesta sekä uusien asiakkaiden sisään tulon estäminen
 - kriisitilanteen viestinnän ja vastuiden kertaaminen esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa vuokralaisten kuukausipalaverissa johdon ja vuokralaisten kesken. Kertaaminen voisi tapahtua jonkin kuvitteellisen kriisitilanteen kautta miettimällä. Poliisi- tai pelastusviranomaisen voisi osallistua myös kuvitteelliseen harjoitukseen. Menettely auttaisi tärkeitä kriisiviestintäasioita pysymään paremmin mielessä ja hyvät käytännöt olisi otettavissa tarvittaessa rutiininomaisemmin käyttöön.
 - varmistaminen, että uudet työntekijät saavat myös kriisiviestintäkoulutusta. Se voitaisiin järjestää uusille työntekijöille säännöllisesti esimerkiksi neljä kertaa vuodessa ja kesätyöntekijöitä ajatellen erityisesti lomakauden alkaessa.
- Ideaparkin kriisi- ja pelastusryhmien henkilöiden ja heidän tehtäviensä esittely kaikille ideaparkkilaisille

- ryhmien esittely kuukausipalaverissa ja ISIT:ssä kuvien kera. Se kuvastaisi kriisiviestintäharjoittelun lisäksi Ideaparkin ammattimaista asennetta kriisiviestintäasioihin ja toisi Ideaparkin eri toimijoita lähemmäksi toisiaan. Se helpottaisi yhteistyötä kriisitilanteessa
- Ideaparkin johdon avainhenkilöiden (kriisiryhmän) kriisiviestinnän toimenkuvien selventäminen ja heidän konkreettisten sisäisten ja ulkoisten viestintätoimenpiteiden listaaminen:
 - suuri osa viestintätoimenpiteistä on tehtävä etukäteen valmiiksi, koska kriisitilanteessa kaikkeen ei ole aikaa
 - viestintätoimenpiteiden ja henkilöiden tehtävien listaamisen apuna voi käyttää kappaleeseen 3.5 listattuja kriisiviestintäsuunnitelman sisältöosioita, jotka suunnittelemalla toimenkuvat saadaan melko valmiiksi
 - listaamisessa ja suunnittelussa apuna voi käyttää myös Suomen kauppakeskusyhdistys ry:n kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän mallipohjaa, joka on jaettu jäsenkauppakeskuksille
 - varmistaminen, että erityisesti kauppakeskusjohtaja ja viestintäyksikkö saavat tiedon mahdollisesta kriisitilanteesta, ja kauppakeskusjohtaja tai hänen sijaisensa voi päättää, käynnistetäänkö kriisitilanteen mukainen toiminta
 - viestintää hoitavia on oltava riittävästi ja kyseisiä tehtäviä osaavia on oltava nopeasti saatavissa lisää. Heitä tarvitaan muun muassa hoitamaan sähköposti- ja tiedoteliikennettä, mediaseurantaa sekä vastaamaan puheluihin. Tiedotteita on muistettava lähettää säännöllisesti, jotta aloite pysyy Ideaparkin omissa käsissä – tiedotteita on lähetettävä myös silloin, kun mitään uutta tietoa ei ole saatavilla. Hyvä tiedottaminen vähentää kysely- ja puhelutulvaa kriisitilanteessa.
 - työnjaon selkiyttäminen kriisitilanteessa Ideaparkin infon osalta siitä, kenelle tai mihin numeroon sieltä ohjataan puhelu. Numeron ruuhkautumisen varalle voisi olla etukäteen suunniteltu jonotustiedote, jossa kehoitetaan käymään kriisitilannetta varten luoduilla internet-sivuilla tai jossa kerrotaan tärkeitä puhelinnumeroita yms.
 - viranomaisvetoisessa kriisinhoidossa on muistettava, että viranomaistiedottaminen ei kokonaan poista median yhteydenottoja Ideaparkkiin, vaan joka tapauksessa halutaan välittää myös Ideaparkin näkemyksiä ja mielipiteitä suurelle yleisölle
 - Ideaparkin oman kriisikeskuksen pitopaikan suunnittelu, jos Ideaparkin omat tilat eivät ole käytössä. Tiloissa oltava ainakin televisio, radio, kiinteä puhelinliittymä tai mieluummin kaksi, fax-yhteys ja internet-yhteys, kaksi tietokonetta ja tulostin.
 - tiedotustilaisuuden pitopaikan suunnittelu ja varmistus, että sinne on nopeasti saatavissa tarvittavat välineet (muun muassa mikrofoneja, äänentoistolaitteet, dataprojektori, kannettava tietokone, tulostin)
 - mediaseurannan organisointi välittömästi kriisin puhjettua, myös mahdollisten virheellisten tietojen korjaamiseksi sekä kriisin loputtua kriisiviestinnän analysoimiseksi ja kehittämiseksi

- seksi: lähinnä internetin ja painettujen lehtien sekä uutislähetysten seuraaminen
- viestintävastuullisen ja kauppakeskusjohtajan tekemä mediasuhteiden aktivointi ja avoimuus jo ennen kriisiä: Ideapark voisi laittaa ulkoisia tiedotteita medialle säännöllisesti aina, kun uutta tiedotettavaa on, esimerkiksi uudistuksista liikekaupungissa, uusista toiminta- tai laajennussuunnitelmista, muista kehittämistoimenpiteistä yms. Myös tiedotustilaisuutta voisi merkittävämmästä asiasta harkita pidettävän myös harjoitusmielessä kriisitilanteen varalle. Ideaparkin Facebook-sivuille voisi tehdä päivityksiä pienemmistä, viikoittaisista markkinauutisista jatkossakin. Hyvien toimittajasuhteiden luominen etukäteen auttaisi työskentelyä heidän kanssaan kriisitilanteessa – työskentely tutun kanssa on aina helpompaa kuin tuntemattoman.
 - muistettava myös pienet, kriisiviestintätilannetta nopeuttavat toimenpiteet kuten kriisiryhmän puhelinnumeroiden laitto GSM-puhelimiin valmiiksi yhdeksi ryhmäksi ja tarvittaessa myös muita ryhmiä, esim. viestintäryhmä. Myös tukisähköpostiosoitteet olisi hyvä laatia etukäteen kriisitilanteen varalle, esimerkiksi tiedustelut@ideapark.fi ja palaute@ideapark.fi sekä tiedotus@ideapark.fi.
 - etukäteiskartoittaminen, kenellä tai keillä on riittävä englannin, ruotsin ja venäjän kielitaito tiedotteiden laatimisen avuksi niin sähköisinä versioina kuin myös kuulutuksina Ideaparkissa ja näiden henkilöiden tavoittaminen kriisitilanteessa
 - teknisen varajärjestelmän luominen, jos GSM-linja tai sisäiset kiinteät linjat tukkeutuvat kriisitilanteessa:
 - Virve-radioiden hankkiminen ja käyttöönottovalmius keskeisten toimijoiden kesken kriisitilanteessa (muun muassa vartijat, kiinteistöhuolto, turvallisuuspäällikkö, kauppakeskusjohtaja, infopiste, viestinnästä vastaavat henkilöt)
 - kuulutusten sijaan käytössä olisi oltava riittävästi megafoneja
 - kriisiviestintäsuunnitelman ja -ohjeen rakentaminen toimivaksi:
 - voi rakentaa kappaleen 3.5 pohjalle
 - päivitys vähintään kaksi kertaa vuodessa ja aina silloin, kun muutoksia tapahtuu tai Ideaparkissa on ollut kriisitilanne
 - päättäminen, kuka päivitykset tekee
 - myös paperiversion jako kriisiviestintäsuunnitelmasta ja -ohjeesta asianosaisille, koska sähköisten järjestelmien toimintaan ei voi luottaa täysin. Yhtenä vaihtoehtona on rakentaa fyysinen kriisikansio, jossa asiakirjat ovat ja jonka asianosainen ottaa käyttöön kriisitilanteessa
 - asiakirjojen testaus kriisiviestintäharjoituksessa auttaa kehittämään niistä toimivammat

Tärkeimmissä kehittämiskohteissa ei ole mukana haastatteluissa esiin nousutta uutta teemaa koskien ajanpuutetta kriisiviestinnän suunnitteluun, koska opinnäytetyön teon aikana Ideaparkin motivaatio kriisivies-

tintäasioiden kuntoon saattamiseksi on selkeästi kasvanut ja kaiken muun kiireen keskellä kehittämiselle on löytynyt enemmän ja enemmän aikaa. Myös toimeksiantajan halukkuus asian tutkimiseksi on ilmentänyt Ideaparkin halua saada siellä kriisiviestintäasiat kuntoon.

6.3 Monitoimitilojen turvallisuuden parantamiseksi annettujen suositusten toteutuminen Ideaparkissa

Ideaparkin kriisiviestinnän toimivuutta voidaan analysoida myös sen perusteella, miten Ideaparkissa toteutuu sisäasiainministeriön työryhmän suositukset monitoimitilojen turvallisuuden parantamiseksi. Suosituksista seitsemän voitiin katsoa liittyvän myös viestintään, ja ne esiteltiin kappaleessa 3.2.2. Ideaparkissa niistä on jo toteutunut turvallisuudesta vastaavan henkilön nimeäminen ja suositeltu oma tila, josta turvallisuutta voidaan tarkkailla (Ideaparkissa valvomo). Lisäksi Ideaparkissa on käytössä turvallisuuspassikoulutus, joka ainakin osin kattaa suosituksen yhtenäisestä turvallisuudenhallintajärjestelmästä. Turvallisuuspassikoulutus kattaa ainakin osittain myös perehdytysmallisuosituksen käytettäviin turvallisuusjärjestelmiin.

Suosittelun turvallisuusjohtamisjärjestelmän päivittäminen on Ideaparkissa osittain kesken, ja siihen kuuluu myös kriisiviestintä- ja kriisijohtamismallin päivittäminen. Suositus käytännön pelastautumis- ja turvallisuusharjoituksista toteutuu syksyllä 2011 Ideaparkin ensimmäisessä harjoituksessa. Suosituksen mukaan sitä varten on oltava luotuna kriisiorganisaatio ja kauppakeskuksen on ylläpidettävä valmiutta vaativien erityistilanteiden varalle organisaation joka tasolla. Yksi suositus koskee viranomaisia: heidän tulisi nimetä tarvittavat yhteyshenkilöt turvallisuusyhteistyöhön kauppakeskuksen kanssa.

Viestinnällisesti seitsemästä suosituksesta voidaan Ideaparkissa katsoa toteutuneen jo nyt joko kokonaan tai osittain neljän, yksi niistä kuuluu viranomaisille ja loput kaksi ovat valmisteilla. Näiden perusteella Ideaparkin kriisiviestintävalmiutta voidaan pitää hyvänä.

7 POHDINTAA

7.1 Tutkimuksen vastaukset tutkimusongelmiin

Seuraavaksi otetaan kantaa siihen, miten tutkimuksella onnistuttiin saamaan vastaukset tutkimusongelmiin ja mitä mahdollisesti jäi selvittämättä ja miksi.

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli, kuinka hyvin Ideaparkin kriisiviestintä toimii. Saatujen tulosten perusteella kriisiviestintä toimii pienessä kriisissä melko hyvin, mutta isommassa kriisissä on todennäköistä, että vastuiden epäselvyys ruuhkauttaa viestintäkanavia, viivästyttää kiireellisiä toimenpiteitä ja voi johtaa kriisiviestinnästä vastuussa olevien kaaosmaiseen toimintaan. Tulosten perusteella sekä johdon että vuokralaisten luot-

tamus omaan osaamiseensa kriisitilanteessa on korkealla, mutta konkreettista näyttöä tästä ei varsinaisesti ole suuntaan tai toiseen. Sisäisessä tiedonkulussa ilmeni ongelmia normaalitilanteessa, joten on todennäköistä, että tiedonkulku heikkenee kriisitilanteessa: silloin asioiden miettimiseen ja selvittämiseen on paljon vähemmän aikaa. Tutkimustulokset antoivat viitteitä, että osalla vuokralaisista on välinpitämätön suhtautuminen viestintäasioihin, koska niitä pidetään sivuseikkoina ja liiketoiminnan pyörittämistä pääasiana.

Tutkimuksessa jäi selvittämättä, kuinka hyvin Ideaparkin normaalitilanteen viestintä ja kriisiviestintä toimii sidosryhmien kuten Lempäälän kunnan, pelastusviranomaisten, median tai asiakkaiden näkökulmasta. Niiden selvittämiseksi voisi muu opinnäytetyön tekijä tai tutkija käyttää esimerkiksi joko haastatteluja tai tarkoitusta varten suunniteltua kyselylomaketta.

Toisena tutkimusongelmana oli, mitkä ovat Ideaparkin kriisiviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet. Tutkimustulokset tuottivat havainnon, että Ideaparkin kriisiviestinnän haasteet ovat samantapaisia kuin muillakin yrityksillä. Liikekaupungissa esiin tulleet viestinnälliset ongelmat eivät merkittävästi eroa ”tavallisen” yrityksen ongelmista paitsi siten, että kauppa-keskusympäristössä kriisiin osallisina voi välittömästi olla kymmeniä, jopa satoja yksittäisiä yrittäjiä. Toisena merkittävänä erityispiirteenä on kriisiviestinnän mahdollinen kerroksellisuus: yksittäisellä liikkeellä voi olla oma viestintäohjeensa, yksittäisen liikkeen mahdollisella keskusjohdolla voi olla omat viestintäohjeensa ja liikekaupungilla on vielä omat viestinnälliset toimintaohjeensa vuokralaisina oleville yrittäjille sekä omalle viestinnälleen.

Opinnäytetyön tekijän mielestä tutkimus tuotti tietoa tärkeimmistä kehittämiskohteista riittävästi, jotta liikekaupungin kriisiviestinnällisiä ongelmia voidaan ratkaista ja selkiyttää. Jos Ideaparkissa olisi ehditty pitää kriisi- ja kriisiviestintäharjoitus opinnäytetyön tekemisen aikana, kaikkiin kolmeen tutkimusongelmaan olisi saatu kattavampaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Se ei kuitenkaan ollut aikataulullisesti mahdollista. Tärkeintä kuitenkin on, että kriisiviestintäharjoituksen ajankohta on saatu sovitua syksyille 2011.

Kolmantena tutkimusongelmana oli, miten tärkeimpiä kehittämiskohteita tulisi kehittää, jotta Ideaparkin kriisiviestintä olisi mahdollisimman onnistunutta. Tärkeimpien kehittämiskohteiden kehittämiseen opinnäytetyön tekijä sai näkemyksiä niin haastateltavilta, kyselylomakkeiden avoimista vastauksista kuin kirjallisuudesta ja aiemmista kriisiviestintää koskevista tutkimuksista. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset eivät muutoin varsinaisesti tuottaneet tuloksia tähän, vaan tulokset olivat väline ratkaisujen etsimiseksi ja tuottamiseksi. Opinnäytetyön tekijän mielestä tärkeimpien kehittämiskohteiden kehittämisehdotusten tekemisessä onnistuttiin, kun Ideaparkille voitiin tuottaa konkreettisia ohjeita kriisiviestinnän parantamiseksi, joita se voi hyödyntää. Lisäksi Ideapark voi hyödyntää kriisiviestintäsuunnitelmansa päivittämisessä suunnitelman sisältöpohjaa, joka on laadittu kohtaan 3.5.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään Sarajärven ja Tuomen (2009, 136 - 137) mukaan yleensä validiteetin eli sen mukaan, onko tutkittu juuri sitä asiaa, mitä on pitänytkin. Toisena luotettavuuden mittarina voidaan pitää reliabiteettia eli toistettavuutta. Niskanen (1997) puolestaan toteaa, että aineistotyyppistä riippumatta ainakin seuraavat asiat ovat merkittäviä luotettavuutta pohdittaessa: aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallisuus, aineiston riittävä määrä ja kattavuus sekä mahdollisuus toistettavuuteen.

Tähän opinnäytetyöhön valittua aihetta ja aineistoa voidaan pitää merkittävänä ja analysoimisen arvoisena sillä perusteella, että kriisiviestintä on kasvattanut merkitystään koko 2000-luvun. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa internetin nopea kehitys, sosiaalisen median käytön kasvu ja yleinen tiedonsiirron nopeuden kasvu. Myös opinnäytetyössä mainitut 2000-luvun kriisit ja niiden kriisiviestinnän epäonnistuminen tai vaikeudet ovat nostaneet kriisiviestinnän merkitystä Suomessa.

Kauppakeskustympäristössä tapahtuvaa kriisiviestintää on tutkittu hyvin vähän, vaikka siellä tapahtuva kriisi voi olla seurauksiltaan huomattavasti laajempi kuin yksittäistä yritystä kohdannut kriisi. Kauppakeskusten suosio on kasvanut useana vuotena peräkkäin, viimeksi niiden kokonaismyynti kasvoi 5,4 % vuodesta 2009 vuoden 2010 loppuun mennessä ja kävijämäärä kasvoi 318 miljoonaa asiakkaaseen, myös 5,4 % vuodesta 2009 (Kauppakeskukset 2011).

Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan työssä onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä pitkin, mutta työhön rajattu tutkittavan asian laajuus osoittautui laajemmaksi kuin opinnäytetyön tekijä oli alun perin hahmottanut. Aihetta olisi voinut rajata vieläkin kapeammaksi ja syvemmäksi, pelkästään kriisiviestintää koskevaksi ja kyselytutkimuksessa olisi voinut mahdollisesti jättää kokonaan pois yleiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän kysymykset. Ne antoivat kuitenkin arvokasta taustatietoa ja yleistä käsitystä viestinnän toimivuudesta Ideaparkissa.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää mahdollisesti suhteellisen pitkä aika, jolloin työtä on tehty. Se aloitettiin keväällä 2009 ja päätettiin kesällä 2011. Ideaparkin viestintä on kehittynyt kuluneena aikana, muun muassa sosiaalisen median välineistä Facebook on otettu käyttöön liikekaupungin markkinoinnissa, viestinnässä ja sen yleensäkin tuomisessa lähemmäksi potentiaalisia ja nykyisiä asiakkaita.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä, mutta tutkimalla yhtä asiaa voi selvittää ominaisuuksia, jotka voivat toistua samassa asiassa yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2008, 177). Tässä opinnäytetyössä ilmenneet asiat kriisiviestinnän yleisistä ongelmista Ideaparkissa voivat olla asioita, jotka esiintyvät myös muissa kauppakeskuksissa. Opinnäytetyön tuloksista voi olla apua myös muille kauppakeskuksille, kun ne kehittävät omaa kriisiviestintäänsä.

Haastateltavien valinta tässä tutkimuksessa oli luontevaa heidän asemansa perusteella. Samoin oli kyselyyn vastaajien kohdalla. Haastateltavien ja kyselyyn vastaajien määrä oli opinnäytetyön tekijän mielestä riittävä antamaan kattava kuva tutkittavasta asiasta. Toimenpidesuosituksia voitiin rakentaa useiden eri kannanottojen ja näkökulmien perusteella. Haastattelut olivat kohtuullisen pituisia, minkä perusteella voidaan ajatella, että haastateltavat jaksoivat keskittyä asiaan. Haastattelijan eli opinnäytetyön tekijän rooli haastatteluissa oli keskeinen. Hänen toimimisensa viestinnän parissa ja viranomaisorganisaatioissa antoi hänelle mahdollisesti uskottavuutta ja luotettavuutta haastattelun tekemiseen, eikä haastattelija usko, että viranomaistausta olisi vääristänyt tuloksia. Luotettavuutta toi toisaalta myös se, ettei opinnäytetyön tekijä työskentele kohdeyrityksessä ja hänelle oli mahdollisesti helpompi vastata avoimesti. Haastattelussa esitetyt kysymykset pyrittiin esittämään niin, etteivät ne johdattelisi haastateltavia mihinkään suuntaan. Tutkimuksen kyselyosio ja haastattelut ovat tutkijan mukaan toistettavissa niin, että toinen opinnäytetyön tekijä voisi päätyä samoihin tutkimustuloksiin.

7.3 Yhteenvetoa

Tässä tutkimuksessa merkittävänä uutena tietona voidaan pitää sitä, että merkittävää uutta yksittäistä keinoja tai välinettä Ideaparkin kriisiviestinnän kehittämiseksi ei selvinnyt. Tutkimustulokset kertoivat Ideaparkin kriisiviestinnän keskeisimmät kehittämiskohteet, jotka pääosin toistivat samoja yleisiä kriisiviestinnän kehittämistarpeita, joita ilmenee lukuisissa muissakin suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Kun tutkimustuloksia verrataan aiempiin saatavilla olleisiin tutkimustuloksiin kriisiviestinnän puutteista ja kehittämistoimenpiteistä, niitä voidaan pitää samansuuntaisina. Tutkimustulosten voidaan ajatella viittaavan siihen, että kriisiviestinnän lainalaisuudet toimivat kauppakeskusympäristössä ja yksittäisissä yrityksissä ja organisaatioissa suhteellisen samalla tavalla. On myös muistettava, että Ideaparkkia voidaan pitää viestinnällisesti edelläkävijänä muun muassa siksi, että siellä on käytössä henkilökunnan turvallisuuspassit ja niihin liittyvä koulutus. Ideapark myös täyttää jo nyt useat sisäasiainministeriön monitoimitiloille huhtikuussa 2011 antamat toimenpidesuosituksien tilojen turvallisuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella riittää pääsääntöisesti, että Ideaparkissa toteutettaisiin tärkeimmät kehittämiskohteet ja otettaisiin käyttöön aiemmin muualla hyväksi havaitut parhaat kriisiviestintäkäytännöt kauppakeskusympäristön ominaispiirteet huomioiden. Hammarsten (2010, Fakta 5/2010, 14) toteaa, että eurooppalaisten patenttinvirastojen mukaan 30 – 50 % yritysten ja organisaatioiden tutkimus- ja kehityspanoksista menee turhaan toistoon, koska olemassa olevaa tietoa ei osata hyödyntää.

Lisäksi kun Ideaparkissa toteutetaan loputkin monitoimitilojen turvallisuuden parantamisen työryhmäraportin (2011) suositukset, Ideaparkin kriisiviestintä olisi opinnäytetyön tekijän mielestä saatavissa mahdollisimman toimivaksi. Kyse on myös Ideaparkin asiantuntijoiden osaamisesta jakaa kriisiviestintätietoansa. Kriisiviestinnän kehitys näkyisi tehok-

kaampana, nopeampana ja järjestelmällisempänä kriisitilanteisiin liittyvänä päätöksentekona ja toimintana.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa myös muihin kauppakeskuksiin, kunhan otetaan kunkin kauppakeskuksen omat ominaispiirteet huomioon kuten muun muassa maantieteellinen sijainti ja asiakasmäärät.

Ideaparkin tarkoituksena on laajentaa toimintaansa jatkossa muun muassa maanalaisiin tiloihin, ja se tuo omat haasteensa myös kriisiviestinnän jatkokehittämiselle.

Ideaparkin kriisiviestintä on laaja ja haasteellinen kokonaisuus, josta löytyy paljon myös jatkotutkittavaa. Yhtenä tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi tästä tutkimuksesta pois jäänyt kriisiviestintäharjoituksen suunnittelu ja toteuttaminen ja harjoituksen vaikutukset viestintään ennen ja jälkeen harjoituksen niin kauppakeskuksen johdossa kuin vuokralais-tenkin kesken.

LÄHTEET

Anthonissen, Peter. 2008. Crisis Communication : Practical PR strategies for reputation management and company survival. Lontoo, GBR: Kogan Page Ltd.

Colorado Nonprofit association.n.d. Crisis communication plan, nonprofit toolkit. Viitattu 3.12.2010.

<http://www.coloradononprofits.org/crisiscomm.pdf>

Coombs, Timothy. 1999. Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding. Thousand oaks. California: Sage publications.

Forsberg, Tuomas & Christer Pursiainen. 2003. Suomalainen kriisipäätöksenteko. Teoksessa Forsberg ym. Suomi ja kriisit. Vaaran vuosista terrorismiskuihin. Helsinki: Gaudeamus.

Hakala, Salli. 2009. Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa. Symbolisen johtajuuden kriisi. Media & Viestintä. Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti 2/2009.

Hakala, Salli. 2009. Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa. Analyysi Joke-lan ja Kauhajoen kriisien viestinnästä. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 2/2009. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsingin yliopisto. Julkaistu 25.2.2009. Viitattu 17.9.2010.

http://www.valt.helsinki.fi/blogs/crc/Koulusurmat_Raportti_stilisoitu.pdf

Hammarsten, Heidi. Älä keksi pyörää uudelleen. Fakta 5/2010, sivu 14.

Heikkilä, Kari, Argosec Security Partner, Kriisijohtaminen ja kriisiviestintä. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen –seminaari 10.3.2005. Luentomateriaali. PowerPoint-esitys. Viitattu 30.8.2010.

<http://www.rakli.fi/kky/palvelut/kehitys/turvallisuus/default.aspx>

Heinonen, Jarmo & Järvinen, Raija. 2010. Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja B-119. Aalto-print. Viitattu 15.12.2010.

<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b119.pdf>

Heinonen Jouni. Sosiaalinen media ja kriisiviestintä. Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. PowerPoint-esitys. Julkaistu 15.9.2010. Viitattu 25.4.2011.

<http://www.slideshare.net/kaitalonpoika/jouni-heinonen-sosiaalinen-media-ja-kriisiviestint>

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

Henriksson, Arto & Karhu, Matti. 2008. Skandaalit & katastrofit: Käytännön kriisiviestintäopas. Helsinki: Inforviestintä Oy

Henriksson, Markus. 2009. Miten joukkosurmia pitäisi käsitellä mediassa. Power-point –esitys. Viitattu 15.12.2010.
[http://www.poliisi.fi/intermin/images.nsf/files/d3e735dd99b35d23c22576640046c9e3/\\$file/henriksson_markus.pdf](http://www.poliisi.fi/intermin/images.nsf/files/d3e735dd99b35d23c22576640046c9e3/$file/henriksson_markus.pdf)

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Huhtala, Hannele & Hakala, Salli 2007. Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus Kirja

HS.fi 2009. Audin myyntijohtaja: auton ominaisuudet löytyvät naisesta. Julkaistu 1.9.2009. Viitattu 1.11.2011.
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Audin+myyntijohtaja+Auton+ominaisuudet+1%C3%B6ytyv%C3%A4t+naisesta/1135248967600>

Iltaalehti.fi 2008. Huppupäinen mies yritti ryöstää rahankuljetuksen. Viitattu 3.2.2010.
http://www.iltalehti.fi/tampere/200812198805931_te.shtml

Iltaalehti.fi 2009. Lempäälän Ideaparkin yösäilö varastettiin. Julkaistu 25.8.2009. Viitattu 30.8.2009.
http://www.iltalehti.fi/tampere/2009082510134985_te.shtml

Iltaalehti.fi 2010. 16-vuotias tyttö puukotti naista selkään Ideaparkissa. Julkaistu 10.8.2010. Viitattu 10.8.2010.
http://www.iltalehti.fi/uutiset/2010081012169876_uu.shtml

Iltaasanomat.fi 2007. Miljonääri-Sukarin puukotus: motiivina yksityiselämä. Julkaistu 27.12.2007. Viitattu 3.4.2010.
<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/miljonaari-sukarin-puukotus-motiivina-yksityiselama/art-1288335542258.html>

Institute for Crisis Management. Crisis Annual report 2009. Volume 19, nr 1. Julkaistu kesäkuussa 2010. Viitattu 1.7.2010.
<http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf>

Juholin, Elisa & Kuutti, Heikki. 2006. Mediapeli. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy

Järvinen, Raija & Juvonen, Marko. 2007. Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi? Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskuympäristössä. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-117. Viitattu 25.4.2011.
<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b117.pdf>

Jääskeläinen, Juhana. 2010. Kriisiviestinnän toteutus suuryrityksen tuotantoyksikössä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaaran yksikkö. Turvallisuuden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kauppakeskukset 2011. Suomen kauppakeskusyhdistys ry. Pdf-tiedosto. Viitattu 25.4.2011.

<http://www.rakli.fi/kky/attachements/2011-04-06T13-32-2765.pdf>

Kivineva, Johanna. 2010. Kauppakeskuksen intranet. Case HS Center. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja matkailu. Opinnäytetyö. Viitattu 4.9.2009.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23430/KAUPPAKE%20SKUSEN%20INTRANET%20CASE%20HS%20CENTER_JOHANNA%20KIVINEVA.pdf?sequence=1

Koistinen, Katri & Liisa Peura-Kapanen, 2009. Kassajono on se kaikista turvallisista paikka. Kuluttajien näkemyksiä asioinnin turvallisuudesta päivittäistavarakaupoissa ja kauppakeskuksissa. Viitattu 30.8.2010.

http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5397/2009_05_julkaisu_kaupan_turvallisuus.pdf

Korpi Nelli. 2010. Rockfestivaalin kriisiviestintä. Roskilden vuoden 2000 tragedia. 2010. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestintä. Pro gradu -tutkimus.

Koy Ideapark Oy. Pelastus- ja turvallisuussuunnitelma 2008.

Koy Ideapark Oy. Turvallisuuspassikoulutusmateriaali 2008.

Kuutti, Heikki. 2008. Mediakierre: Selviytyminen kielteisessä julkisuudessa. Helsinki: Inforviestintä

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

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

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

Malin, Tuula. 2010. Neurologit eivät tehneet ilmoituksia narkolepsiaepäilyistä. MTV 3 uutiset. Julkaistu 23.8.2010. Viitattu 23.10.2010.

<http://www.mtv3.fi/uutiset/sika/index.shtml/arkistot/kotimaa/2010/08/1174667>

Mielonen Merja. 2009. Kolarihoidosta hallittuun kriisiviestintään? Case Kangasalan kunta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Mtv3.fi 2008. Päätoimittaja: Media kaatoi Kanervan. Julkaistu 2.4.2008. Viitattu 15.12.2010.

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2008/04/630287/paatoimittaja-media-kaatoi-kanervan>

Mtv3.fi 2008a. Airaksinen: Kanervalta mennyt luottamus. Julkaistu 31.3.2008. Viitattu 15.12.2010.

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/arkistot/kotimaa/2008/03/629372>

Mäkitalo, Mirja. 2009. Kriisiviestintäkäsikirjan rakentaminen. Case: Frostbite Metalfest '09. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Niskanen, Vesa A. 1997. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Yliopistopaino.

Pearson, Christine M. & Judith A. Clair. 1998. Reframing chrisis management. Academy of management. The academy of management review January 1998.

Pirkanmaan poliisilaitos. 2010. Ensitiedote 10.8.2010. Luettu 10.8.2010. Viitattu 2.3.2011. (osoite päivitettyyn tiedotteeseen, koska ensitiedote oli luettavissa vain joitakin kymmeniä minutteja)
<http://www.poliisi.fi/poliisi/pirkanmaa/home.nsf/pfbdarch/3A353681FBB7DC29C225777B00542096?opendocument>

Regester Michael & Larkin Judy. 2005. Risk issues and chrisis management. A casebook of best practice. Third edition. CIPR Charted institute of public relations. Great Britain: Creative print and design

Ruff Peter & Aziz Khalid. 2004. Managing communications in a crisis. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group

Sallinen, Päivi. 2010. Sidosryhmien huomioiminen kriisinhallinnassa Case: Kauppakeskus Zeppelin. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Markkinointi. Pro gradu –työ.

Savonsanomat.fi 2010. Sukari etsii Ideaparkille jo tonttia Ruotsista. Julkaistu 21.4.2010. Viitattu 15.12.2010.
<http://www.savonsanomat.fi/uutiset/savo/kaavoitus-kaatoipieks%C3%A4m%C3%A4en-ideaparkin/554104>

Seeck, Hannele, Lavento, Heidi & Hakala, Salli. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta-sarja nro206. Viitattu 4.11.2010.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p081117093234T.pdf>

Sisäasiainministeriö 2003. Räjähdyks Kauppakeskus Myyrmannissa. Sisäasiainministeriön asettaman tutkijaryhmän raportti. Pdf-raportti. Viitattu 25.4.2011.

[http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/153D747C6F151DB8C2256CE5003EB604/\\$file/myyrmanni.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/153D747C6F151DB8C2256CE5003EB604/$file/myyrmanni.pdf)

Suomen kauppakeskusyhdystys ry. 2005. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen. Kauppakeskusten turvallisuusjohtamisprojektin loppuraportti.

Sturges, David. 1994. Communicating through crisis. Muuta tietoa ei saatavilla.

Tenhunen, Arto. 2010. Kuntien eläkevakuutus sai kriisiviestinnästä huonoimmat arvosanat. Viitattu 15.12.2010.

http://www.soprano.fi/index.php?module_id=56&news_id=207

Times.co.uk 2006. Denmark faces international boycott over muslim cartoons. Luotou 31.1.2006. Viitattu 3.4.2010.

<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article723266.ece>

Uusisuomi.fi. 2009. Sukari tilittää: Koko KMS oli virhe. Julkaistu 1.7.2009. Viitattu 15.12.2010.

<http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/64918-sukari-tilittaa-%E2%80%9Dkoko-kms-oli-virhe%E2%80%9D>

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2008. Julkaistu 19.5.2008. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän väliraportti. Viitattu 11.2.2011.

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2008/j05-valtion-kriisijohtamismallin-toteuttaminen/pdf/fi.pdf>

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 15/2009. Julkaistu 8.4.2009. Valtion kriisijohtamismallin toteuttaminen alue- ja paikallishallinnossa. Työryhmän väliraportti. Viitattu 12.2.2011.

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j15-kriisijohtamistyoryhman-loppuraportti/pdf/fi.pdf>

Viestintäyhtiö Soprano. Julkaistu 22.2.2010. Kuntien Eläkevakuutus sai kriisiviestinnästään huonoimmat arvosanat. Viitattu 17.6.2010.

http://www.soprano.fi/soprano/lehdistotiedotteet/kuntien_elakevakuutus_sai_kriisiviestinnastaan_huonoimmat_arvosanat/56/

VR group tiedottaa 2009. Talvi, routa ja myrskyt junaliikenteen haasteena viime vuonna. Julkaistu 4.1.2011. Viitattu 3.2.2011.

http://www.vr-konserni.fi/fi/vakiolinkit/VR-konsernitiedottaa/news_20110104151719.html

VTtaido.net. n.d. Kruger & Dunning. 1999. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence leads to inflated self-assessments. Journal of personality and social psychology, 1999, 77: 1121-1134. Viitattu 3.4.2011.

http://www.vttaido.net/CK_yliarvio.htm

Ykkösen aamu-tv: Kauppakeskusten turvallisuuteen uusia keinoja. Julkaistu 15.12.2010. Viitattu 16.12.2010.

<http://areena.yle.fi/video/1536604>

Yle.fi. 2009. Kuusi kuoli Espoon ammuskelussa. Julkaistu 30.12.2009. Viitattu 25.4.2011.

http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/12/kuusi_kuoli_espoon_ammuskelussa_-_uhrit_valittu_etukateen_1331536.html

Yle.fi 2009. Heinonen, Jouni: Audi kohu vaikuttaa myös kilpailijoihin. Julkaistu 3.9.2009. Viitattu 1.1.2011.

http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/09/audi-kohu_vaikuttaa_myos_kilpailijoihin_974180.html

Yle.fi 2010. Nettikeskustelu käy myös kriisiviestintään. Julkaistu 23.9.2010. Viitattu 15.12.2010.

http://yle.fi/alueet/keskisuomi/2010/09/nettikeskustelu_kay_myos_kriisiviestintaan_2003937.html

Åberg, Leif. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy

HAASTATTELUT:

H1 2009 Kiinteistöpäällikkö ja tapahtumien turvallisuuspäällikkö. Liikekaupunki Ideapark. Haastattelu 6.8.2009

H2 2009. Kiinteistönhoitaja ja vartijoiden kohde-esimies. Liikekaupunki Ideapark. Haastattelu 12.8.2009

Kauppakeskusjohtaja 2009. Koy Ideapark Ab. Haastattelu 8.1.2009

Kauppakeskusjohtaja 2010. Koy Ideapark Ab. Haastattelu 10.8.2010

Suomen kauppakeskusyhdistyksen toiminnanjohtaja 2010. Suomen kaupakeskusyhdistys ry. Puhelinhaastattelu 2.6.2009.

KYSELYLOMAKE

Kriisijohtaminen ja viestintä Ideaparkissa - kysely Ideaparkin vuokralaisten edustajille

Kysely koskee Ideaparkin viestintää normaali- ja erityisesti mahdollisessa kriisitilanteessa. Kriisitilanteilla tarkoitetaan tilanteita, jotka voivat merkittävästi vahingoittaa Ideaparkin toimintaa. Kriisi voi syntyä esim. rikoksesta, onnettomuudesta, tietystä tapahtumasta toimintaympäristössä tai negatiivisesta julkisuudesta. Kriisitilanteelle on tyypillistä, että media on siitä erityisen kiinnostunut.

Vastauksenne auttavat kehittämään valmiuksia hoitaa kriisijohtaminen ja -viestintä Ideaparkissa - kaikkien edun nimissä! Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Vastatkaa jokaiseen kysymykseen rengastamalla numero, joka lähinnä vastaa Teidän mielipidettänne.

1. Mitä mieltä olette seuraavista Ideaparkin sisäistä viestintää koskevista väitteistä?

Ideaparkin sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä viestinnällisiä keinoja, joilla tieto kulkee Ideaparkissa henkilökunnan kesken.

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
A	Ideaparkin sisäinen tiedonkulku sen johdon ja muun henkilökunnan välillä toimii hyvin.	1	2	3	4	5	6
B	Intranet on toimiva väline Ideaparkin jokapäiväisessä sisäisessä tiedonvälityksessä.	1	2	3	4	5	6
C	Tiedonkulku Ideaparkissa on nopeaa johdon ja muun henkilökunnan välillä.	1	2	3	4	5	6
D	Turvallisuuspäikoulutus on hyödyllinen.	1	2	3	4	5	6
E	Turvallisuuspäikoulutus opettaa tärkeimmät turvallisuusasiat.	1	2	3	4	5	6
F	Sisäinen tiedonkulku eri liikkeiden välillä toimii hyvin.	1	2	3	4	5	6
G	Ideaparkin henkilökunnalle kerrotaan uudistuksista ja tulevista laajennussuunnitelmista riittävän ajoissa.	1	2	3	4	5	6
H	Luen päivittäin intranettia töissä ollessani ennen kuin liikekaupunki avataan.	1	2	3	4	5	6

2. Mitä mieltä olet seuraavista Ideaparkin ulkoista viestintää koskevista väitteistä?

Ideaparkin ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä viestinnällisiä keinoja, joilla Ideaparkista viestitään ulospäin (esim. haastattelut, lehdistötiedotteet, oikaisut ja vastineet, mainonta)

Kriisiviestinnän kehittäminen Ideaparkissa

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
A	Ideaparkin johto osaa hoitaa julkisuuden hyvin.	1	2	3	4	5	6
B	Ideaparkilla on hyvä imago ulkopuolisten näkökulmasta.	1	2	3	4	5	6
C	Ideapark on medioissa riittävästi näkyvillä.	1	2	3	4	5	6
D	Ideaparkista annetaan ulospäin sen todellisuutta vastaava kuva.	1	2	3	4	5	6
E	Ideaparkin johdolla on hyvät suhteet eri medioiden edustajiin.	1	2	3	4	5	6

3. Mitä mieltä olette seuraavista kriisijohtamista ja -viestintää koskevista väitteistä?

Kriisijohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla kriisi pyritään ottamaan haltuun ja pitämään hallinnassa mahdollisimman hyvin niin, että kriisistä aiheutuisi mahdollisimman vähän vahinkoa. Kriisiviestintä on oleellinen osa kriisijohtamista.

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
A	Tiedän, miten kriisitilanteissa pitää toimia.	1	2	3	4	5	6
B	Jos Keskusaukiolla räjähtäisi pommi, ulkoinen kriisiviestintä siitä kuuluu vain Ideaparkin johdolle.	1	2	3	4	5	6
C	Tiedän, miltä osin viestintävastuu kriisitilanteessa kuuluu liikkeellemme.	1	2	3	4	5	6
D	Ideaparkissa ei ole ollut kriisitilannetta, jossa olisi tarvittu kriisiviestintää.	1	2	3	4	5	6
E	Kriisiviestinnän toimivuutta pitää harjoitella Ideaparkissa säännöllisesti.	1	2	3	4	5	6
F	Tiedän, missä tilanteessa minun on otettava yhteyttä Ideaparkin turvallisuusyksikköön.	1	2	3	4	5	6
G	Tiedän, ketkä kuuluvat Ideaparkin kriisiorganisaatioon.	1	2	3	4	5	6
H	Uskon, että Ideaparkin johto osaa hoitaa hyvin kriisiviestintää.	1	2	3	4	5	6
I	Työntekijät liikkeessämme ovat tutustuneet Ideaparkin pelastus- ja turvallisuussuunnitelmaan.	1	2	3	4	5	6
J	Työntekijät liikkeessämme tietävät, mistä he löytävät turvallisuus- ja pelastussuunnitelman.	1	2	3	4	5	6
K	Arvelen, että lähitulevaisuudessa Ideaparkkia kohtaa jokin vakava kriisi tai uhka.	1	2	3	4	5	6
L	Uskon, että kriisitilanteessa sisäinen tiedonkulku toimii hyvin Ideaparkissa.	1	2	3	4	5	6
M	Uskon, että kriisitilanteessa Ideaparkin henkilökunta tietää tapahtumista aikaisemmin kuin ulkopuoliset.	1	2	3	4	5	6
N	Valvon, että liikkeessämme tapahtuvista uhkaavista tilanteista (esim. ryöstö) tiedotetaan sisäisesti liikekaupungin sääntöjen mukaisesti.	1	2	3	4	5	6
O	Ideaparkissa on selvät toimintasäännöt kriisitilannetta ja kriisiviestintää varten.	1	2	3	4	5	6
P	Tiedän, miten kriisiviestintää hoidetaan, vaikka GSM-verkkoon tulisi tilapäinen toimintahäiriö.	1	2	3	4	5	6

4. Jos Ideaparkin kriisijohtamisessa ja -viestinnässä on mielestänne jokin heikko kohta, mikä se mielestänne on?

5. Vastaaajan taustatiedot:

A Sukupuolenne?

- 1 Mies
- 2 Nainen

B Ikänne?

- 1 18 - 25 vuotta
- 2 26 - 35 vuotta
- 3 36 - 45 vuotta
- 4 46 - 55 vuotta
- 5 56 - 65 vuotta

C Paljonko liikkeessänne on myymäläneliöitä?

- 1 1 - 99 m²
- 2 100 - 299 m²
- 3 300 - 799 m²
- 4 800 - 7000 m²

D Montako työntekijää työskentelee Ideaparkin liikkeessänne vakituisesti?

- 1 1 - 4
- 2 5 - 10
- 3 11 - 20
- 4 yli 20

4.5. Onko yrityksenne

- 1 Täysin itsenäinen yritys?
- 2 Liikeketjuun kuuluva yritys?
- 3 Jokin muu, mikä?

6. Muita kommentteja viestinnästä Ideaparkissa tai tästä kyselystä? Kaikki mielipiteet ovat tervetulleita ja arvokkaita.

Kiitos vastauksistanne!

Nina Vesikko

Opiskelija HAMK, ylempi AMK

ETUKÄTEEN PÄÄTETYT HAASTATTELUTEEMAT

- haastateltavan kosketuspinta kriisijohtamiseen ja kriisiviestintään niin Ideaparkissa kuin mahdollisesti muuallakin
- sisäisen viestinnän ja sisäisen kriisiviestinnän toimivuus
- ulkoisen viestinnän ja ulkoisen kriisiviestinnän toimivuus
- avainhenkilöiden tehtävänjako kriisitilanteessa kriisiviestinnän suhteen
- Ideaparkin varautuminen kriisitilanteisiin
- todennäköisin tai todennäköisimmät kriisit
- haastateltavien ja vuokralaisten ohjeistus kriisiviestintään
- Ideaparkin tekniset edellytykset kriisiviestintään
- kriisiviestinnän ja kriisitilanteen harjoittelun tarve

UHKIIN VARAUTUMISSUUNNITELMA

Tavoitteena on luoda toimintamallit seuraaviin esimerkitapauksiin. Näiden esimerkkien avulla luodaan yleispätevämpi viestintäketju ja toimintamalli kriisien varalle							
UHKIIN VARAUTUMISSUUNNITELMA							
		Miten varmistetaan tiedon päätyminen kriisiryhmälle/kaup	Onko tarpeen tiedottaa/missä laajuudessa? (sisäisesti, ulkoisesti, sidosryhmille - mikä on uutisen arvo, aiheuttaako huolestumista)	Miten tieto on levinnyt tähän mennessä? (Viranomaiset - tiedottavatko - tiedetäänkö talon sisällä, media)	Tiedotuksen laajuus ja ajoitus? - Jos on tarve tiedottaa, niin mahdollisimman nopeasti, jotta aloite säilyy itsellä. Vastausvalmius on myös oltava.	Työnjako ja operointi? Kuka vastaa mistäkin, kenelle ohjataan kyselyt infosta, kuka antaa lausuntoja, mitä tiloja, henkilöstöä ja välineitä tarvitaan	Jälkipuhti - mitä opittiin, jälkietodotus, miten vastaava vältetään
Tilanne	Mikä on vaarassa? Ihmishenki/liiketoiminta/maine	pakeskusjohtajalle?					
Vedenjakeluun tulee häiriö kello 11/23 ja vettä ei tule Ideaparkiin							
A-sisäänkäynti menee umpeen, kun kauppakeskiittyä vastustavat mielenosoittajat kahlitsevat itsensä oviaukon laidasta laitaan? Onko toiminnassa eroja, jos tapahtuma alkaa maanantaina kello 10.00 tai lauantaina kello 12.00? Keskeistä toimihenkilöä aletaan epäillä törkeistä veronrikoksista.							
Ideaparkin Infoon soitetaan ja soittaja sanoo, että Keskusaukiolla on pommii ja hän räjäyttää sen näillä minuuteilla.							
Ideaparkista katkeaa sähkö ja varageneraattori alkaa toimia muutamassa minuutissa/varageneraattori ei toimi ja sähköt ovat poissa tunnin/useita tunteja.							
Kemikaalirekka kaatuu 3-tiellä lähellä Ideaparkia, ja kemikaalia leviää hengitysilmaan.							