

Tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma Fullsteam Agency Oy:lle

Emma Keuro



Tekijä(t) Emma Keuro	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma Fullsteam Agency Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 27+10
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kriisiviestintään ja tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön. Työn tavoitteena on laatia toimeksiantajalle, ohjelmatoimisto Fullsteam Agency Oy:lle kirjallinen tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma, joka auttaa organisaatiota varautumaan proaktiivisesti mahdollisiin tapahtumissa kohdattaviin kriisitilanteisiin ja toimimaan kriisiviestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi kriisin eri vaiheissa.</p> <p>Työssä keskitytään organisaation yritystoiminnan mukaisesti konserteissa ja musiikkifestivaaleilla kohdattaviin kriisitilanteisiin, kuten esiintyjien peruutuksiin ja tapaturmiin yleisön keskuudessa. Liitteenä olevaa Fullsteam Agencyn kriisiviestintäsuunnitelmaa ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä, sillä se sisältää luottamuksellista tietoa yrityksen rakenteesta ja toimintatavoista.</p> <p>Opinnäytetyön perustana on käytetty pääasiassa kriisiviestintää ja tapahtuma-alaa käsittelevää kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta sekä Fullsteam Agencyn markkinointipäällikkö Anna Mäkelän haastattelua. Haastattelun yhteydessä toteutettiin myös proaktiiviseen riskienhallintaan sisältyvä skenaarioanalyysi, jossa kartoitetut mahdolliset tapahtumissa kohdattavat kriisitilanteet lajiteltiin kriisityyppien mukaisesti ulkoisista tekijöistä, artisteista, yleisöstä ja järjestäjästä johtuviin riskeihin. Kriisiviestinnän tietoperusta on produktissa sovellettu vastaamaan Fullsteam Agencyn tarpeita ja toimintaperiaatteita.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin toukokuussa 2020 ja työ valmistui joulukuussa 2020. Opinnäytetyön tuotoksena valmistunut kahdeksansivuinen kriisiviestintäsuunnitelma toteutettiin syksyn 2020 aikana. Kriisiviestintäsuunnitelma on jaettu seitsemään osioon, joihin sisältyy kriisiryhmän kokoonpano ja tehtävät, kriisityyppien lajittelu, ohjeet kriisiviestintään, tärkeimmän sidosryhmät ja viestintäkanavat, yleistoimintaohje sekä ohjeet jälkihoitoon. Työ luovutettiin Fullsteam Agencylle Word-dokumenttina. Toimeksiantaja piti kriisiviestintäsuunnitelmaa eheänä ja hyvänä kokonaisuutena, joka tuo hyötyä organisaatiolle. Suunnitelmaa tullessaan käyttämään käytännönläheisenä työkaluna kriisiviestinnän toteuttamisen apuna kriisitilanteen sattuessa.</p>	
Asiasanat kriisiviestintä, tapahtumat, kriisiviestintäsuunnitelma	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajana Fullsteam Agency Oy	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
1.4	Aiemmat tutkimukset ja oppaat kriisiviestinnästä	2
2	Kriisin synty ja hallinta	4
2.1	Kriisin synty ja vaiheet	4
2.2	Kriisiviestinnän tavoitteet osana kriisijohtamista	5
3	Tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman osat	8
3.1	Kriisiviestintäsuunnitelman sisältö	8
3.2	Kriisiryhmä	9
3.3	Tapahtuman kriisien ennaltaehkäisy	9
3.4	Sidosryhmät ja viestintäkanavat	11
3.5	Kriisiviestinnän periaatteet ja strategiat	12
3.6	Kriisiviestinnän prosessi	13
3.7	Kriisin jälkihoito	14
4	Fullsteam Agencyn kriisiviestintäsuunnitelman toteutus	16
4.1	Suunnittelu	16
4.2	Aikataulu	17
4.3	Tiedonhankinta	17
4.4	Produktin kuvaus	18
5	Pohdinta	21
5.1	Produktin tarkastelu	21
5.2	Lähteiden arviointi	22
5.3	Työskentely	23
5.4	Toimeksiantajan palaute	24
5.5	Kehittämisehdotukset	24
5.6	Oma oppiminen	25
	Lähteet	26
	Liitteet	28
	Liite 1. Haastattelurunko	28
	Liite 2. Fullsteam Agencyn tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma	29

1 Johdanto

Organisaatiota kohtaavat kriisit, eli toimintoja uhkaavat tilanteet tapahtuvat yllättäen, ja niihin ennalta varautuminen voi olla yrityksen toiminnan ja maineen säilymisen kannalta elintärkeää (Coombs 2015, 3). Sosiaalisen median aikakaudella organisaatiolta odotetaan nopeaa reagointia kriiseihin, mutta stressaavassa tilanteessa päätösten tekeminen voi olla vaikeaa. Tällaisina hetkinä yrityksen viestinnästä vastaavien henkilöiden korvaamaton apu on etukäteen huolellisesti laadittu kriisiviestintäsuunnitelma, joka kokoaa yhteen muun muassa kriisiryhmän vastuut, prosessit ja tärkeimmät viestintäkanavat (Kortesuo 2016, 111).

Tapahtumien onnistuminen riippuu monesta eri tekijästä ja näin ollen tapahtumat ovat myös alttiita monenlaisille kriiseille. Kriisien ennaltaehkäisyä ja kriisiviestinnän suunnittelua laiminlyövä tapahtumajärjestäjä vaarantaa koko tapahtuman turvallisuuden ja maineen, minkä vuoksi huolellisen ennakkosuunnittelun tulisi olla ehdoton osa tapahtuman järjestämistä (Allen, O'Toole, Harris & McDonnell 2011, 544).

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kriisiviestintään ja tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön. Työn tavoitteena on laatia ohjelmatoimisto Fullsteam Agency Oy:lle kirjallinen tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma, joka auttaa organisaatiota varautumaan proaktiivisesti mahdollisiin tapahtumissa kohdattaviin kriisitilanteisiin ja toimimaan kriisiviestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi kriisin eri vaiheissa. Suunnitelma auttaa organisaatiota minimoimaan kriisin vuoksi ohjelmatoimistoon kohdistuvia taloudellisia ja maineeseen liittyviä haittoja.

Työssä keskitytään organisaation yritystoiminnan mukaisesti konserteissa ja musiikkifestivaaleilla kohdattaviin kriisitilanteisiin, kuten esiintyjien peruutuksiin ja tapaturmiin yleisön keskuudessa. Fullsteam Agencylla ei ole aiemmin ollut käytössään kirjallista kriisiviestintäsuunnitelmaa, joten sellaisen laatiminen tuntui tärkeältä yrityksessä suorittamani työharjoittelun jälkeen.

1.2 Toimeksiantajana Fullsteam Agency Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingissä toimiva ohjelmatoimisto sekä konserttien ja festivaalien järjestäjä Fullsteam Agency Oy, joka edustaa noin sataa kotimaista esiintyjää ja on vuosien varrella tuonut Suomeen lähes 2 000 ulkomaalaista artistia tai yhtyettä, kuten Ed Sheeranin, Rammsteinin ja Princen. Lisäksi Fullsteam Agency järjestää Seinäjoen

Provinssi-festivaalia ja Helsingissä Sideways-tapahtumaa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 23 henkilöä (Fullsteam Agency).

Fullsteam Agency on vuodesta 2015 lähtien ollut osa saksalaista FKP Scorpiota, joka luokituu Euroopan johtaviin festivaalijärjestäjiin ja konserttipromoottoreihin. Fullsteam-perheeseen kuuluvat myös omina yhtiöinään samoissa tiloissa Fullsteam Agencyn kanssa toimivat manageritoimisto Fullsteam Management, levy-yhtiö Fullsteam Records sekä kustannusyhtiö Fullsteam Publishing (Fullsteam Agency).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä raportissa tutustutaan kriisiviestintään ja tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön, sekä esitellään opinnäytetyön produkti, eli ohjelmatoimisto Fullsteam Agencyn tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma toteutusvaiheineen.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen osuus on jaettu kahteen pääluokkaan, joista ensimmäinen käsittelee kriisin syntyä ja hallintaa. Lisäksi luvussa määritellään kriisiviestintä sen tavoitteiden mukaan ja tutustutaan kriisijohtamisen neljään vaiheeseen. Teoreettisen osuuden toisessa luvussa perehdytään hyvän kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön konsertti- ja festivaalijärjestäjän näkökulmasta sekä käydään läpi kriisinhallintaprosessi ennaltaehkäisystä kriisin aikaisiin viestinnällisiin keinoihin ja jälkihoitoon.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu luvusta 4, jossa esitellään, miten kriisiviestintäsuunnitelma muotoutui valmiiksi produktiksi suunnittelun, aikataulutuksen, tiedonhankinnan ja toteutuksen osalta vuoden 2020 aikana. Viidennessä pääluvussa pohditaan valmiin produktin onnistumista sekä kirjoittajan omaa työskentelyä ja oppimista. Lisäksi annetaan ehdotuksia toimeksiantajan kriisiviestinnän kehittämiseksi. Työn liitteenä olevaa Fullsteam Agencyn tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelmaa ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä, sillä se sisältää luottamuksellista tietoa organisaation rakenteesta ja toimintatavoista.

1.4 Aiemmat tutkimukset ja oppaat kriisiviestinnästä

Kotimaisen ja ulkomaisen kriisiviestintää käsittelevän kirjallisuuden lisäksi kriisiviestinnästä on aiemmin julkaistu oppaita ja opinnäytetöitä. Erilaisten kriisitilanteiden viestintää on tutkittu opinnäytetöissä jonkin verran, kuten Hanna Luukkonen opinnäytetyössään Valtionhallinnon kriisiviestintä Twitterissä Turun puukotusiskun jälkeen (2017). Kriisiviestintäsuunnitelmia on toiminnallisina opinnäytetöinä tehty kuitenkin vain vähän, esimerkiksi

Aleksi Mustonen Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistolle (2015) ja Marko Hätönen Tammelan kunnalle (2012). Kriisiviestintä vaihtelee eri tilanteiden mukaan, joten esimerkiksi tapahtuman ja kunnan kriisiviestintäsuunnitelmat käsittelevät joiltakin osin erilaisia skenaarioita.

Tapahtumajärjestäjälle opinnäytetyönä tehtyjä kriisiviestintäsuunnitelmia ei löytynyt, mutta aiheesta on julkaistu oppaita internetissä. Aalto-yliopiston ylioppilaskunta on laatinut Tapahtumajärjestäjän oppaan (2018), jossa käsitellään muun muassa tapahtumaturvallisuutta ja annetaan toimintaohjeita kattavasti erilaisiin hätätilanteisiin sekä kriisiviestintään. Myös taideyliopiston Sibelius-Akatemian Seinäjoen yksikkö on laatinut Tapahtumaturvallisuus: tiedottaminen, kapasiteetti ja kulkuväylät -oppaan (2014), jossa käsitellään tapahtuman suunnittelun lisäksi kriisitiedottamista.

2 Kriisin synty ja hallinta

Tässä luvussa perehdytään kriisin käsitteisiin, synnyn syihin ja vaiheisiin, sekä määritellään kriisiviestinnän tavoitteet ja kriisin negatiivisten vaikutusten lieventämiseen pyrkivän kriisijohtamisen neljä vaihetta.

2.1 Kriisin synty ja vaiheet

Kriisi on yrityksen näkökulmasta ennakoimaton ja yrityksen toimintoja uhkaava tilanne, joka edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja tiedotusta. Se vaikuttaa organisaation toimintakykyyn ja saattaa aiheuttaa negatiivisia seurauksia esimerkiksi organisaation talouteen, operaatioihin tai maineeseen, eli siihen millaiseksi sidosryhmät organisaation kokevat (Lehtonen 2009, 44).

Sidosryhmät ovat tahoja, joihin organisaatio vaikuttaa ja jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Sidosryhmät määrittelevät kriisin olemassaolon; organisaatio on kriisissä, jos sidosryhmät ajattelevat niin. Kriisi saattaa vaikuttaa merkittävästi sidosryhmien käsityksiin yrityksestä ja sen toiminnasta tai pahimmillaan vahingoittaa yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta (Coombs 2015, 3–4).

Kriisejä voidaan jaotella usealla eri tavalla esimerkiksi äkillisiin ja hiipiviin, sisäisiin ja ulkoisiin tai aineellisiin ja aineettomiin. Yritystä kohtaavat kriisityyppejä voivat olla muun muassa onnettomuudet, väkivalta, henkilöstö- tai johtamiskriisit, toiminnan häiriöt, mainekriisit, maailmanlaajuiset kriisit ja talous- tai teknologiaongelmat. Mahdolliset kriisitilanteet vaihtelevat kuitenkin organisaation toiminnan mukaan, joten riskit tulee aina tunnistaa yrityskohtaisesti (Juholin 2013, 374).

Kriiseillä on usein negatiivisia seurauksia yrityksen maineeseen, joten maineriskien tunnistaminen on tärkeää. Maineriskillä tarkoitetaan uhkaa siitä, että sidosryhmät muodostavat organisaatiosta käsityksiä, jotka eivät vastaa organisaation toimintaa tai tavoitteita. Eri-tyisesti sosiaalisen median aikakaudella tällaisten käsityksien muodostumista voi olla vaikea hallita, joten ainoa tapa mainekriisin ehkäisemiseksi on tehdä oikeita ja eettisiä tekoja (Juholin 2013, 376).



Kuvio 1 Kriisin vaiheet

Kuviossa 1 on nähtävillä kriisin vaiheet. Kaikki kielteiset tapahtumat eivät eskaloitu kriisin mittakaavoihin, mutta näin käy useimmiten silloin, jos organisaatio on valmistautunut puutteellisesti poikkeustilanteiden varalle, eikä sillä ole valmiuksia hoitaa kriisitilannetta.

Kriisi voi olla äkillinen onnettomuus tai huomaamatta etenevä tapahtumaketju. Sitä ennen on usein havaittavissa *ennakkovaroituksia* tulevasta, kuten luottamuskriisiä ennakoivia valituksia tai konfliktista varoittavia riitatilanteita (Lehtonen 2009, 45). Myös kohu, eli laajalti tunnettu ja närkästystä herättävä puheenaihe saattaa väärin hoidettuna laajentua kriisiksi (Kortesuo 2016, 32).

Akuutti kriisi tarkoittaa kriisin laukeamista, minkä seurauksena yritys ja sen sidosryhmät saattavat kokea fyysisiä, taloudellisia tai emotionaalisia vaurioita. Sitä seuraa parista viikosta vuosiin kestävä *tyyntymisvaihe*, minkä kuluessa negatiivisesti etenevä kriisi aiheuttaa syytöksiä ja vastasyytöksiä kiinnittäen mahdollisesti myös median huomion. Kriisin viimeisen vaiheen, eli *sammumisen* jälkeen tapahtunut ei ole enää esillä mediassa tai ohjaa yrityksen operatiivista toimintaa (Lehtonen 2009, 45). Kriisi kuitenkin jättää aina jälkensä, joten tasapainon, maineen ja luottamuksen palauttaminen ennalleen voi vaatia aikaa (Juholin 2013, 366).

Organisaation jäsenten tulee tietää, mistä kriisi syntyy, miten sen alun voi tunnistaa ja miten sitä on mahdollista pienentää. Monet kohut ovat itseaiheutettuja, joten työntekijöiden tulee olla koulutettu ehkäisemään ja hallitsemaan kohuja jo niiden alkuvaiheessa. Koko organisaation henkilökunnalle tulisi järjestää kriisiviestintäkoulutuksia, joissa käydään läpi ainakin negatiivisten ilmiöiden ehkäisy, inhimillisten mokien hyväksyminen, potentiaalisen kriisin tunnistaminen, kriisiviestinnän perusteet sekä sisäinen kriisiviestintäprosessi (Kortesuo 2016, 109–110).

2.2 Kriisiviestinnän tavoitteet osana kriisijohtamista

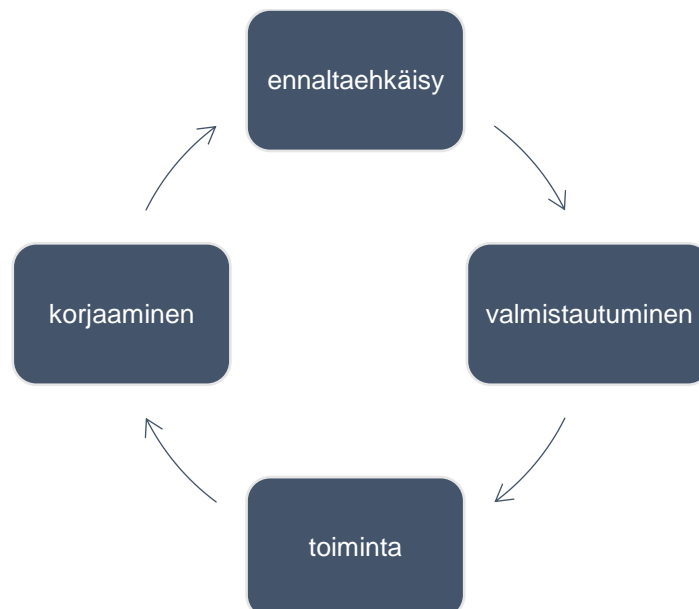
Organisaation tulee pyrkiä lieventämään kriisin negatiivisia vaikutuksia kriisijohtamisen eri vaiheissa ja ottaa kriisin kohdatessaan käyttöön kriisiviestintä. Jokainen kriisi on erilainen

ja vaatii omanlaisensa viestinnän, minkä vuoksi kriisiviestintää on vaikea määritellä käytettyjen keinojen perusteella (Kortesuo 2016, 12). Kortesuo (2016) on määritellyt kriisiviestinnän sen tavoitteiden mukaan. Nämä neljä päämäärää ovat

1. ehkäistä ja vähentää organisaatioon kohdistuvia kohuja ja kriisejä
2. lieventää ja lyhentää organisaatioon kohdistuvia kohuja ja kriisejä
3. turvata organisaation työrauha
4. palauttaa organisaatio normaalitilaan. (Kortesuo 2016, 12)

Kriisiviestinnän tehtävä on siis kommunikaation keinoin lieventää kriisin kielteisiä seurauksia ja auttaa organisaatiota palautumaan normaalitilaan (Lehtonen 2009, 10). Lisäksi kriisiviestintä vastaa tiedon tarpeeseen, sillä sen avulla asiat osataan suhteuttaa oikein ja pystytään estämään väärän tiedon leviämisen aiheuttamat haitat yrityksen toiminnalle ja maineelle. Hyvin hoidettuna kriisi voidaan siis nähdä uhan sijaan mahdollisuutena (Rummukainen & Alanko, 2016).

Kriisijohtaminen sisältää tekijät, joilla koetetaan vähentää ja lieventää kriisin aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia yritykseen (Coombs 2015, 5). Näiden tekijöiden ymmärtäminen ja osaaminen on yksi tapahtuman järjestämisen tärkeimmistä osa-alueista (Allen ym. 2011, 544). Coombsin (2015, 5–6) mukaan kriisijohtaminen käsittää neljä toisiinsa liittyvää vaihetta: ennaltaehkäisy, valmistautuminen, toiminta ja korjaaminen (kuvio 2).



Kuvio 2 Kriisijohtamisen vaiheet

Kriisien ennaltaehkäisy, eli proaktiivinen riskienhallinta, sisältää kaikki toimenpiteet, joita tehdään kriisien välttämiseksi. *Valmistautumiseen* taas kuuluu muun muassa kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen. Kolmas vaihe, eli *toiminta* on valmistautumisvaiheessa suunniteltujen toimenpiteiden toimeenpanoa käytännössä kriisin tai kriisiharjoituksen aikana ja *korjausvaiheessa* arvioidaan jälkeenpäin toimia kriisivaiheessa – missä onnistuttiin ja epäonnistuttiin (Coombs 2015, 5–6). Tapahtuman kriisijohtamisen vaiheisiin perehdytään lisää tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman sisällön kautta tämän opinnäytetyön luvussa 3.

3 Tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman osat

Kriisit ovat yllättäviä tilanteita ja niihin täydellisesti varautuminen on mahdotonta. Äkillisestä kriisistä selviämistä kuitenkin helpottaa, jos organisaatiolla on etukäteen laadittu kriisiviestintäsuunnitelma.

Tässä luvussa käsitellään kriisiviestintäsuunnitelman sisältöä tapahtumajärjestäjän näkökulmasta. Tapahtumat voidaan jaotella useilla eri tavoilla, kuten niiden sisällön mukaan esimerkiksi erilaisiin festivaaleihin, urheilutapahtumiin ja yritystapahtumiin (Allen ym. 2011, 15). Tässä opinnäytetyössä tapahtumalla tarkoitetaan konsertteja ja musiikkifestivaaleja Fullsteam Agencyn yritystoiminnan mukaisesti.

3.1 Kriisiviestintäsuunnitelman sisältö

Kriisiviestintäsuunnitelma on ohje siitä, keneen ja miten kriisitilanteessa otetaan yhteys (Coombs 2015, 91). Se sisältää kriisiryhmäläisten yhteystiedot ja vastuuroolit, tärkeimmät sidosryhmät, kriisiviestintäjärjestyksen sekä tiiviit työohjeet kriisitilanteisiin. Kriisiviestintäsuunnitelma tulee rakentaa oman organisaation näkökulmasta juuri sen tarpeisiin, joten siihen ei ole yhtä tiettyä kaavaa. Suunnitelma on tarkoitettu organisaation sisältä valitun kriisiryhmän käyttöön, eikä siinä ole tarkoitus taustoittaa kriisiviestinnän merkitystä tai antaa ohjeita kriisin tunnistamiseen ja suunnitelman ylläpitoon, sillä nämä tiedot tulisi jokaisella ryhmän jäsenellä olla jo valmiiksi (Kortesuo 2016, 111).

Hyvin laaditulla kriisiviestintäsuunnitelmalla pyritään minimoimaan kriisin aiheuttamia haittoja, sillä se auttaa organisaatiota toimimaan järkevästi usein stressaavan ja nopeita toimia vaativan kriisitilanteen aikana. Oikeanlaisen ja nopean toiminnan helpottamiseksi kriisiviestintäsuunnitelman tulee olla selkeä ja nopeasti luettava. Tapahtumanjärjestäjän työsaattaa tapahtuman aikana olla liikkuvaa, joten suunnitelman on oltava helposti saatavilla sähköisenä versiona. Kriisiryhmäläisiltä tulee silti löytyä myös kriisiviestintäsuunnitelman paperinen versio esimerkiksi viruksen tai sähkökatkoksen varalle (Kortesuo 2016, 114).

Suunnitelmaa tulee kriisitilanteessa toteuttaa tilanteen mukaan, eikä vain seurata kaavamaisesti. Kriisien yllättävyyden vuoksi suunnitelma ei välttämättä kata jokaista mahdollista tilannetta, vaan siihen tehdään lisäyksiä jälkepäin kriisitilanteista opittaessa (Coombs 2015, 69).

3.2 Kriisiryhmä

Kriisiviestintäsuunnitelman luomisesta, käyttöönottamisesta ja päivittämisestä vastaa organisaation sisältä etukäteen valittu kriisiryhmä, jonka tulee olla tietoinen erilaisista mahdollisista kriisitilanteista ja toimenpiteistä niiden ehkäisemiseksi sekä toimintaperiaatteista kriisin aikana. Kriisiryhmäläisiltä vaaditaan joustavuutta muuttaa aiemmat suunnitelmat kriisin sattuessa, kykyä nopeuteen ja tahdin mukauttamiseen sekä empatiaa ja kykyä ajatella asioita toisen osapuolen kannalta (Kortesuo 28.4.2020). Kriisiryhmän tärkeimmät tehtävät kriisin aikana ovat estää kriisin kasvaminen ja lyhentää kriisin kestoa (Coombs 2015, 129).

Ohjelmatoimiston kriisiryhmään kuuluvat henkilöt saattavat vaihdella tapahtuman mukaan, joten kriisiryhmä tulee koota erikseen ennen jokaista isoa tapahtumaa. Ryhmän kokoonpano tarkastetaan tapahtuman läpimenoissa, eli kun tapahtuma käydään läpi vaihe vaiheelta mahdolliset ongelmakohdat huomioiden. Ryhmässä tulisi kuitenkin aina olla mukana yrityksen johto, viestinnästä vastaava henkilö, tapahtuman promoottori ja turvallisuuspäällikkö (Mäkelä 3.9.2020). Kriisiryhmään valitaan organisaation sisältä myös edustaja, joka toimii organisaation äänenä kriisitilanteessa ja vastaa lausuntojen antamisesta medialle. Edustaja tulee kouluttaa jo ennen kriisiä niin esiintymistaitojen, kysymyksiin vastaamisen kuin kriisitietämyksenkin tiimoilta (Coombs 2015, 80–82).

3.3 Tapahtuman kriisien ennaltaehkäisy

Osa proaktiivista kriisijohtamista on kriisien ennaltaehkäisy, joka tähtää kriisien syntymisen estämiseen (Coombs 2015, 44). Jotta kriisejä on mahdollista estää, tulee kriisiviestintäsuunnitelmaa laatiessa ensimmäiseksi tunnistaa ja analysoida organisaatiota kohtaavat mahdolliset kriisitilanteet. Riskejä voidaan tunnistaa esimerkiksi tekemällä skenaarioanalyyysi, jossa eritellään ja nimetään erilaisia mahdollisten tapahtumien vaihtoehtoja (Lehtonen 2009, 27).

Kriisityyppien lajittelutapoja on useita, mutta tapahtumassa mahdolliset kriisit johtuvat usein ulkoisista tekijöistä, artisteista, yleisöstä tai sisäisesti järjestäjästä. Joskus kriisi voi olla myös monen tekijän summa (Kinnunen 1.6.2020).

Ulkoisia tekijöitä, kuten tapahtumaan vaikuttavaa sääilmiötä tai epidemiaa voi olla mahdollista estää, mutta tällainen kriisi vaatii usein muutosta toimintaan. Vuonna 2016 Sideways festivaalin yllätti tapahtuman aikana sattunut kova myrsky, minkä vuoksi yleisöä jouduttiin siirtämään pois lavojen edestä sekä esiintymisiä siirtämään ulkolavoilta sisätiloihin ja

isommilta lavoilta pienemmille sähköiskuriskien minimoimiseksi (Mäkelä 3.9.2020). Virus-pandemia on toinen esimerkki ulkoisesta riskistä, joka vaikuttaa merkittävästi tapahtumalaan. Vuoden 2020 koronaviruspandemian vuoksi Suomen hallitus alkoi rajoittamaan yleisötilaisuuksien järjestämistä huhtikuusta 2020 alkaen ja useita tapahtumia jouduttiin siirtämään tai perumaan kokonaan, mikä aiheutti mittavia tappioita tapahtumajärjestäjille (Siltamäki 2020).

Artisteista johtuvat riskit liittyvät usein tapahtumajärjestäjästä riippumattomaan esiintymisen myöhästymiseen, keskeytymiseen tai peruuntumiseen. Vuoden 2019 Ruisrockin viimeinen päivä sai harmillisen lopun, kun festivaali kertoi tiedotteessaan ja sosiaalisen median kanavissaan yhdysvaltalaisen rap-artisti Travis Scottin peruneen esiintymisensä vain vuorokausi etukäteen ilman tarkempaa syytä. Järjestäjät onnistuivat lyhyellä varoitusajalla saamaan korvaavaksi esiintyjäksi rap-trio Migosin, joka kuitenkin myös lopulta perui esiintymisensä logistisista syistä. Ruisrock jäi ilman viimeisen illan pääesiintyjää ja yleisö poistui pettyneenä festivaalialueelta lavakuuluttajan ilmoittaessa uudesta peruuntumisesta (Laukkanen 2019).

Katsomossa tapahtuvat henkilövahingot ovat esimerkki *yleisöstä johtuvista* riskeistä. Tapapelut, mellakat ja ihmisten puristuksiin joutuminen voivat johtua tapahtumajärjestäjästä riippumattomista syistä ja saattavat pahimmillaan johtaa loukkaantumisiin tai kuolemantapauksiin (Mäkelä 3.9.2020). Yksi suurimmista festivaalionnettomuuksista tapahtui vuonna 2000 Tanskassa järjestetyn Roskilde-rockfestivaalin aikana, kun yhdeksän nuorta kuoli ja 30 loukkaantui jäätyään väentungoksen alle konsertin aikana. Onnettomuuteen johti yleisön liikehdinnän aiheuttama paine, jonka seurauksena ihmiset kaatuivat ja jäivät väkijoukon alle (Glad 30.6.2015). Tapahtumajärjestäjän tulee ottaa huomioon myös muut riskit yleisössä, kuten vahingonteot, häirintä tai yksittäisen katsojan uhkaava käytös artistia tai henkilökuntaa kohtaan esimerkiksi tämän noustessa sääntöjen vastaisesti esiintymislaivalle tai pyrkimällä takatiloihin (Mäkelä 11.11.2020).

Järjestäjästä johtuvia sisäisiä riskejä voivat olla virheet järjestelyissä, alimitoitettut palvelut ja viestinnälliset epäonnistumiset. Esimerkiksi lavarakenteet voivat hajota aiheuttaen vaaratilanteen tai tapahtuman kulkuväylät ruuhkautua aiheuttaen ihmisten myöhästymisen konsertista, jos järjestäjä ei ole huomannut jonkin väylän vetävän toisia väyliä enemmän ihmisiä (Mäkelä 3.9.2020).

Mahdollisten kriisitilanteiden tunnistamisen jälkeen on pohdittava keinoja kriisiin johtavien riskien minimoimiseen. Esimerkiksi tapahtumallisiin riskeihin kuuluvat vaaratilanteet ja tur-

vallisuusriskit voidaan minimoida huolehtimalla riittävästä turvallisuustoimenpiteistä ja itse-aiheutettuja viestinnällisiä kohuja ehkäistä kouluttamalla organisaatio varomaan harkitsematonta viestintää ja käyttäytymistä (Kortesuo 2016, 99). Tapahtumajärjestäjä saattaa myös pohtia useita esiintymisiään aiemmin peruuttaneen artistin konsertin järjestämisen riskejä tulevaisuudessa (Laukkanen 8.7.2019).

3.4 Sidosryhmät ja viestintäkanavat

Tapahtumajärjestäjän tulee tunnistaa tärkeimmät sidosryhmänsä, sillä viestintä suunnataan näille tahoille myös kriisitilanteessa. Kattava sidosryhmäanalyysi on tärkeää tehdä jo kriisijohtamisen alkuvaiheissa, hyvissä ajoin ennen tapahtumaa (Allen ym. 2011, 547).

Tapahtumat ovat kehittyneet vuosien aikana ammattimaisemmiksi ja näin ollen myös tapahtumajärjestäjän sidosryhmät ovat lisääntyneet. Enää ei ole riittävää täyttää vain yleisön tarpeita, vaan on otettava huomioon myös muut tahot, kuten yhteistyökumppanit ja media (Allen ym. 2011, 126). Median kiinnostus tapahtumia kohtaan kasvaa jatkuvasti, joten myös tapahtumien aikaiset virheet ja kriisit joutuvat yhä enemmän julkisen huomion kohteeksi (Allen ym. 2011, 544).

Kriisin aikana viestintäkanava tulee valita tarpeen mukaan huomioiden se, missä kanavassa kohu on, millä kanavalla tavoittaa tärkeimmät sidosryhmät ja missä kanavassa organisaatio on vahvimmillaan (Kortesuo 2016, 125–133). Sosiaalinen media liittyy nykypäivänä olennaisesti kaikkiin kriiseihin, sillä julkinen keskustelu ja interaktiivinen kanssakäyminen asiakkaan ja organisaation välillä käydään usein siellä. Tässä opinnäytetyössä sosiaalisella medialla tarkoitetaan verkko- ja mobiiliviestintäympäristöjä, joissa käyttäjät voivat samaan aikaan olla aktiivisia viestijöitä sekä tiedon vastaanottajia (Korpiola 2011, 33).

Viestintä on muuttunut sosiaalisen median myötä nopeammaksi, mutta keskustelujen hallitsemisesta on tullut vaikeampaa kuin aiemmin. Kohut saattavat nousta yllättävän pienistä asioista ja niihin reagointia organisaation puolelta odotetaan nopeasti (Lehtonen 2019). Tämän vuoksi organisaation tietoisuus eri sosiaalisen median kanavien mahdollisuuksista ja niiden hallinnan tärkeydestä on korostunut (Alanko & Rummukainen, 2016). Sosiaalisen median hallintaan kuuluu *teknisen osaamisen* lisäksi useita muita osa-alueita. *Sosiaalisen median lukutaito* tarkoittaa lyhenteiden ja eri ohjelmien yleisempien ikonien tunnistamista, *verkoston tuntemus* sisältää suhteiden luomisen mielipidevaikuttajiin ja *kulttuurinen osaaminen* kattaa oikeiden viestintäkanavien ja keskustelutapojen valitsemisen. Lisäksi organisaation tausta tulee olla todennettavissa eri sosiaalisen median kanavissa, jotta sidosryhmät tunnistavat yrityksen ja luottavat siihen (Kortesuo 2016, 102–103).

Sosiaalinen media on yksi tärkeimmistä viestintäkanavista myös tapahtumajärjestäjälle. Tapahtumia tuodaan usein vahvasti esille sosiaalisessa mediassa ja esimerkiksi Fullsteam Agencyn järjestämä Sideways-festivaali löytyy sen omien verkkosivujen lisäksi myös Facebookista, Instagramista, Twitteristä ja Spotifysta. Tilejä päivitetään aktiivisesti ja niitä on hyödynnetty myös kriisitilanteissa viestimiseen. Esimerkiksi kevään 2020 aikana Sideways julkaisi sosiaalisen median kanavissaan päivityksiä koronaviruspandemian vaikutuksista festivaaliin. Viime vuosina tapahtumat ovat lisäksi julkaisseet omia applikaatioita, joiden kautta tapahtumajärjestäjä pystyy viestimään asiakkailleen push-ilmoituksilla, eli reaaliaikaisilla ilmoituksilla esimerkiksi ohjelmamuutoksista (Mäkelä 3.9.2020).

Tapahtuman aikana asiakkaille viestimistä voidaan toteuttaa myös lavalla olevien näyttöjen ja kuulutusten kautta, kuten aiemmin mainitun vuoden 2019 Ruisrockin aikana tehtiin artistiperuutusten sattuessa. Näiden lisäksi paikkansa pitävät myös perinteiset viestintäkanavat, kuten tiedotteet, puhelut, sähköpostit ja palaverit. Turvallisuuden takaavana viestintäkanavana toimii tuotannon ja järjestyksenvalvojen välinen radiopuhelinyhteys, joka mahdollistaa nopean tiedonkulun myös puhelinverkon tai nettiyhteyden katketessa (Mäkelä 3.9.2020).

3.5 Kriisiviestinnän periaatteet ja strategiat

Hyvän kriisiviestinnän peruseriaatteita ovat avoimuus, totuudenmukaisuus, saavutettavuus ja nopeus. Avoimuus ja luottamus kuuluvat yhteen, joten tiedon korjailu ja selittely jälkikäteen voi tehdä tuhoa organisaation maineelle (Korpiola 2011, 31). Organisaation olisi hyvä ehtiä kertoa ongelmasta ennen muita, jotta se saa itse määritellä termit ja puhe-tyylin, joilla kriisistä kertoo. Jos kriisi tulee ensimmäistä kertaa esille mediassa, vaikuttaa helposti siltä, että tapahtumaa on yritetty salailta (Kortesuo 28.4.2020).

Organisaation tulee myös tietää, miten viestiä medialle lisäämättä kriisin negatiivista julkisuutta. Lausunnoissa ei esimerkiksi pidä toistaa negatiivisia avainsanoja, sillä toimittajat tarttuvat niihin tehden lausunnoista myyviä otsikoita. Huonojen lausuntojen estämiseksi tulisi miettiä jo valmiiksi tehokkaita lauseita, joita käyttää toimittajan ottaessa yhteyttä keskellä kriisitilannetta (Kortesuo 28.4.2020).

Kriisiviestintäjärjestys kertoo, missä järjestyksessä kriisistä viestitään eri tahoille. Kriisiviestintäjärjestyksessä on kaksi pääsääntöä: sisäinen viestintä hoidetaan ennen ulkoista ja eri mediat informoidaan yhtä aikaa. Työntekijöiden, joihin kriisi vaikuttaa, pitää olla tietoisia tapahtumista esimerkiksi ennen niiden lukemista uutisista. Viestinnässä on myös ol- tava tasapuolinen eri medioita kohtaan (Kortesuo 2016, 125–126).

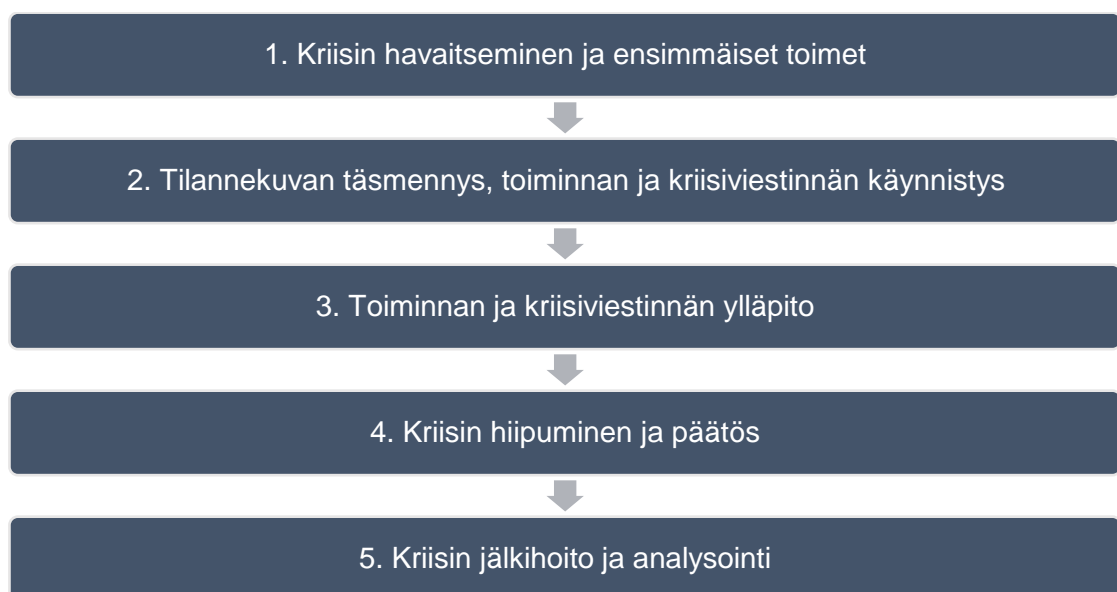
Coombs (2015, 145) on jakanut yleisimmät kriisin aikaiset viestintästrategiat neljään ryhmään: kieltäminen, vähentäminen, uudelleenrakentaminen ja vahvistaminen. Organisaation tulee valita itselleen sopivin viestintätapa omien arvojensa tai kriisitilanteen mukaan.

Kieltämisen strategia pyrkii poistamaan kaiken yhteyden organisaation ja kriisin väliltä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kieltämällä koko kriisin olemassaolo tai syyttämällä jotain organisaation ulkopuolista tahoa kriisistä. *Vähentämisen* strategialla taas yritetään selittää kriisin olevan organisaation hallitsemattomissa tai perustella sen negatiivisten vaikutusten olevan pieniä (Coombs 2015, 145).

Uudelleenrakentamisella yritetään parantaa organisaation mainetta esimerkiksi hyvittämällä kriisistä aiheutuneet haitat rahalla tai muilla lahjoilla tai ottamalla täysi vastuu kriisistä julkisella anteeksipyynnöllä. *Vahvistamisen* strategiaa käytetään täydentämään edellisiä strategioita. Sillä yritetään parantaa yhteyttä organisaation ja sidosryhmien välillä esimerkiksi muistuttamalla organisaation aiemmista onnistumisista, kehumalla sidosryhmiä tai selittämällä organisaation olevan itsekin kriisin uhri (Coombs 2015, 145).

3.6 Kriisiviestinnän prosessi

Organisaation tulee muodostaa kriisitilanteita varten toimintamalli, jossa kriisiviestinnän prosessin eteneminen on kuvattu vaihe vaiheelta. Kuvioon 3 on koottu Juholinia (2013) mukaillen kriisiviestinnän prosessi, joka etenee kriisin havaitsemisesta ja ensimmäisistä toimista tilannekuvan luomiseen sekä toiminnan ja kriisiviestinnän käynnistymiseen. Näitä seuraavia vaihteita ovat toiminnan ja viestinnän ylläpito, kriisin päätyminen ja lopuksi jälkihoito.



Kuvio 3 Kriisiviestinnän prosessi

Jokainen kriisiviestinnän vaihe on tärkeä, mutta niistä vaativin on kriisin havaitseminen ja ensimmäiset toimet. Tässä vaiheessa ymmärrys tapahtuneesta on tuotettava nopeasti ja tehtävä päätös kriisitilanteeseen siirtymisestä. Ensimmäiset toimet on käynnistettävä mahdollisimman pian kriisin havaitsemisen jälkeen ja samaan aikaan on muodostettava ymmärrys siitä, mitä on tapahtunut. Tilannearvion jälkeen alkaa kriisiviestintä tärkeimmille sidosryhmille. Tämä vaihe voi kestää muutamasta tunnista kuukausiin, kunnes kriisitilanne päättyy ja voidaan siirtyä kriisin jälkihoitoon (Juholin 2013, 382).

3.7 Kriisin jälkihoito

Kriisin jälkihoito ei juuri näy ulospäin kriisiviestinnässä, sillä se on suurimmaksi osaksi organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa. Kriisin jälkeen tavoite on palauttaa organisaatio mahdollisimman nopeasti normaalitilaan, ja sen vuoksi tulee järjestää kriisin purkutilaisuus eli debriefing, jossa arvioidaan jälkeinpäin kriisin aikaista toimintaa ja jonka avulla kriisiviestintäsuunnitelmaa voidaan muokata entistä paremmaksi (Kortesuo 2016, 171).

Debriefingejä on kahdenlaisia, ja niistä ensimmäinen toteutetaan työnhajaajan tai terveyshuollon ammattilaisen vetämänä kaikille työntekijöille. Kriisitilanteessa työntekijät ovat saattaneet olla jaksamisen ääri rajoilla, joten on tärkeää jakaa kokemuksia ja keskittyä voimavarojen keräämiseen. Tilaisuuden vetäjän tulee olla työnhajaaja tai terveyshuollon ammattilainen (Kortesuo 2016, 171).

Toinen debriefing on viestinnän vastuuhenkilöille ja johdolle tarkoitettu. Sen tavoitteena on löytää kriisitilanteen heikkoudet ja vahvuudet, joita analysoimalla kriisiviestintäsuunnitelmaa voidaan kehittää (Kortesuo 2016, 171). Seuraavaksi kuvaillaan Kortesuota (2016) mukaillen niitä neljää aihetta, joita viestintätiimin ja johdon debriefingissä tulisi analysoida.

Kriisin syntyä ja havaitsemista analysoidaan miettimällä, miten kriisi sai alkunsa. Jos kriisi lähti liikkeelle organisaation sisältä, tulee analysoida tapoja samanlaisen kriisin estämiseksi tulevaisuudessa. Jos havainnon kriisistä teki joku muu kuin organisaation sisäinen taho, tulee miettiä, miten kriisi on seuraavalla kerralla mahdollista huomata organisaation sisältä päin (Kortesuo 2016, 171).

Toinen debriefingissä käsiteltävä aihe on *viestintä*. Organisaation tulee analysoida, kuinka nopeasti viestintäketju toimi kriisin havaitsemisen jälkeen, oliko tehtävänjako selkeä ja hoitivatko kaikki oman roolinsa. Myös medialle viestiminen on tärkeässä asemassa – ketkä antoivat haastatteluja ja mistä media sai lausuntonsa. Mediaosumat tulee arkistoida ja miettiä, säilyikö viesti ehjänä (Kortesuo 2016, 171).

Kolmanneksi tulee analysoida kriisiviestinnässä havaittuja *puutteita ja kehityskohtia*. Mahdolliset viivästykset ja väärinkäsitykset tulee kirjata muistiin, jotta tilanne osataan seuraavan kriisin sattuessa hoitaa paremmin. Viimeiseksi mitataan *kriisin vaikuttaminen maineeseen*. Mainemittaus kannattaa tehdä heti kriisin jälkeen ja verrata sitä aikaisempaan tulokseen. Tämän pohjalta voidaan alkaa miettiä, mitä maineen palauttamiseksi on tehtävä (Kortesuo 2016, 171).

Usein voi olla tarpeellista tehdä jälkihoitoa myös organisaation ulkopuolella. Tämä kannattaa kuitenkin tehdä piilotetusti, sillä julkinen jälkihoito ja haastattelujen antaminen nostaa menneen kriisin uudestaan esiin mediassa. Piilotettuun jälkihoitoon kuuluu esimerkiksi kiitoskirjeen tai -lahjan lähettäminen kriisissä tukena olleille tahoille ja myönteisen uuden sisällön tuottaminen (Kortesuo 2016, 173).

4 Fullsteam Agencyn kriisiviestintäsuunnitelman toteutus

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osa on tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma ohjelmatoimisto Fullsteam Agency Oy:lle. Tässä luvussa käydään läpi, kuinka produkti valmistui suunnittelun, aikataulutuksen, tiedonhankinnan ja toteutuksen osalta vuoden 2020 aikana.

4.1 Suunnittelu

Suoritin opintoihini liittyvän markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisharjoittelun Fullsteam Agencylla vuoden 2020 alussa, minkä aikana sain idean toteuttaa organisaatiolle myös opinnäytetyöni. Aloimme yhdessä Fullsteam Agencyn operatiivisen johtaja Johannes Kinusen ja markkinointipäällikkö Anna Mäkelän kanssa miettiä ajankohtaista ja hyödyllistä aihetta työlleni.

Samoihin aikoihin alkaneen ja tapahtuma-alaan merkittävästi vaikuttaneen koronavirustilanteen vuoksi olin kiinnostunut tutkimaan poikkeustilanteen aikaista viestintää ja päädyin aluksi aiheeseen ”Sideways-festivaalin kriisiviestinnän onnistuminen koronaviruspandemian aikana”. Viestinnän onnistumisen mittaamista varten olisi kuitenkin tarvinnut tapahtuman kirjallisen kriisiviestintäsuunnitelman, ja selvisi, ettei Fullsteam Agencylla vielä sellaista ollut. Päätin vaihtaa opinnäytetyöni tutkimustyyppisestä toiminnalliseksi ja luoda yritykselle tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelman, sillä se antaisi toimeksiantajalle enemmän konkreettista hyötyä. Myös toimeksiantaja piti uutta aihetta edellistä parempana.

Prosessi alkoi toukokuussa 2020 laatimalla opinnäytetyösuunnitelma, jossa kartoitettiin muun muassa kriisiviestintäsuunnitelman tavoitteita ja työn teoreettista viitekehystä. Tapahtumat ovat laaja käsite, mutta työ rajattiin koskemaan Fullsteam Agencyn yritystoiminnan mukaisesti vain konsertteja ja musiikkifestivaaleja. Raportille laadittiin myös alustava sisällysluettelo.

Suunnitteluvaiheen aikana perehdyin kriisiviestinnän ja kriisiviestintäsuunnitelman laatimisen tietoperustaan. Tapasin opinnäytetyöohjaajaani videopuheluiden välityksellä sekä vaihdoin sähköposteja aiheen toteutuksesta Fullsteam Agencyn toimitusjohtajan, operatiivisen johtajan ja markkinointipäällikön kanssa. Lopullinen suunnitelma oli valmis toukokuun lopussa, jonka jälkeen aloitin raportin luonnostelun sekä kriisiviestintää käsittelevän kirjallisuuden ja muiden lähteiden lukemisen saadakseni kattavasti tietoa aiheesta.

4.2 Aikataulu

Aikataulu pysyi suurimmaksi osaksi alkuperäisen suunnitelman mukaisena. Raportin kirjoittaminen alkoi elokuussa johdannosta ja tietoperustan luvuista, ja syyskuussa toteutettiin Fullsteam Agencyn markkinointipäällikön haastattelu. Haastattelun jälkeen alkoi produktin toteutus.

Ensimmäinen versio kriisiviestintäsuunnitelmasta esiteltiin toimeksiantajalle lokakuun lopussa hieman suunniteltua myöhemmin, sillä teorioiden muokkaaminen tapahtumajärjestäjälle sopivaan muotoon vei odotettua kauemmin aikaa. Myös produktin muokkaamisessa toimeksiantajan palautteen perusteella meni suunniteltua pidempään, sillä halusin suunnitelman olevan täysin toimeksiantajan toiveiden mukainen ja käytännön toimintaan sovellettavissa.

Suunnitelman lopullinen versio oli valmis joulukuun alussa. Kriisiviestintäsuunnitelman toteutuksen ohella kirjoitin valmiiksi myös opinnäytetyön empiirisen osan ja Pohdinta-luvun. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tavoitteena oli palauttaa opinnäytetyö arvioitavaksi marraskuun lopussa, mutta palautuspäivä päätettiin siirtää joulukuun alkuun, sillä halusin toteuttaa raportin ja kriisiviestintäsuunnitelman mieluummin huolellisesti, kuin kiirehtien.

4.3 Tiedonhankinta

Kriisiviestintäsuunnitelman laatimisen lähteinä käytettiin pääasiassa kriisiviestintää ja tapahtuma-alaa käsittelevää kirjallisuutta, internet-lähteitä sekä Fullsteam Agencyn operatiivisen johtajan sähköpostiviestejä ja markkinointipäällikön haastattelua. Kriisiviestintäsuunnitelman jokainen kohta on johdettu suoraan käytetyistä lähteistä, mikä tekee produktista uskottavan. Teorioita on kuitenkin sovellettu tapahtumajärjestäjälle sopivaksi, joten suunnitelma on myös käytännönläheinen.

Ennen produktin työstämisen aloittamista perehdyttiin siihen, mitä kriisiviestintä on ja millainen on hyvä kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestintää käsitteleviä teoksia löytyi useita, joista hyödyllisimmiksi koin W. Timothy Coombsin kriisiviestintää ja -johtamista laajasti käsittelevän teoksen *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* (2015) ja viestintäasiantuntija Katleena Kortesuon *Riko lasi hätätilanteessa: kriisiviestinnän pikaopas johtajalle* (2016). Näissä teoksissa kriisiviestintäsuunnitelman rakentamista käsiteltiin kattavasti ennaltaehkäisystä jälkihoitoon asti, mikä auttoi produktin sisällön hahmottelussa.

Tapahtumajärjestäjän näkökulmaa tietoperustaan toi J. Allenin, W. O'Toolen, R. Harrisin ja I. McDonnellin teos *Festival & Special Event Management*, jossa erityisesti kappale riskien hallinnasta tapahtuman järjestämisessä oli hyödyllinen. Jokaisesta teoksesta merkittiin lukemisen aikana produktissa hyödynnettäväksi soveltuvat kohdat, ja niistä saatua tietoa muokattiin sopivaksi tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelmaan.

Olenainen osa kriisiviestintäsuunnitelman laatimista oli myös Fullsteam Agencyn markkinoituspäällikkö Anna Mäkelän haastattelu Facetime-sovelluksen välityksellä 3.9.2020. Haastattelua varten laadittiin etukäteen runko (liite 1), joka käytiin etukäteen läpi menetelmäohjaajan kanssa. Haastattelurunkoon sisältyi kysymyksiä muun muassa organisaation toiminnasta aikaisemmissa kriisitilanteissa, kriisiryhmän kokoonpanosta ja vastuutehtävistä sekä tärkeimmistä viestintäkanavista ja sidosryhmistä. Haastattelu litteroitiin sanasta sanaan, mutta tarvetta suorille lainauksille ei opinnäytetyössä ollut.

Mäkelän haastattelu antoi tärkeää tietoa toimeksiantajan toimintatavoista, joiden mukaisesti rakennettiin esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelman sisältämät taulukot kriisiryhmän kokoonpanosta, sidosryhmistä ja viestintäkanavista. Haastattelun aikana toteutettiin myös proaktiiviseen riskienhallintaan sisältyvä skenaarioanalyysi, jossa kartoitetut mahdolliset tapahtumissa kohdattavat kriisitilanteet lajiteltiin kriisityyppien mukaisesti ulkoisista tekijöistä, artisteista, yleisöstä ja järjestäjästä johtuviin. Tähän lajitteluun saatiin idea kesäkuussa 2020 Fullsteam Agencyn operatiivisen johtaja Johannes Kinnusen sähköpostista.

4.4 Produktin kuvaus

Fullsteam Agencyn tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelmaa laatiessa otettiin huomioon suunnitelman selkeys ja nopea luettavuus. Siinä ei ole tarkoitus taustoittaa esimerkiksi kriisin käsitteitä tai kriisiviestinnän merkitystä, vaan antaa selkeää tietoa nopeiden päätösten tueksi silloin, kun kriisitilanne on jo käynnissä. Tämän vuoksi tietoa on esitetty mahdollisimman paljon taulukoiden, kuvioiden ja luetteloiden muodossa välttäen pitkiä tekstikappaleita.

Kriisiviestintäsuunnitelma sisältää kansilehden, sisällysluettelon ja seitsemän päälukua. Kansilehti poisluettuna sen pituus on kahdeksan sivua. Produkti toteutettiin muokausmahdollisuuden säilyttämiseksi Word-muotoisena, sillä jatkossa kriisiviestintäsuunnitelman ajantasaisuus tulee tarkistaa ennen jokaista isoa tapahtumaa ja sitä tulee muokata kriisitilanteista opittaessa. Suunnitelman visuaalisessa ilmeessä on hyödynnetty Fullsteam Agencyn brändin värejä; keltaista ja pinkkiä.

Kriisiviestintäsuunnitelman *ensimmäisessä luvussa* esitellään taulukkomuodossa kriisiryhmän kokoonpano ja ryhmän jäsenten tehtävät kriisitilanteen aikana. Taulukossa on nähtävillä myös jokaisen jäsenen puhelinnumero, sillä yhteystietojen tulee olla nopeasti löydettävissä kriisin aikana. Kriisiryhmän kokoonpano vaihtelee eri tapahtumissa, ja ryhmäläisten vastuualueita on rajattu esimerkiksi festivaalien mukaan. Taulukkoa edeltää lyhyt tekstikappale, jossa tarkennetaan kriisiryhmän vastuuta ja kriisiryhmän kokoamista.

Produktin *toinen luku* käsittelee Fullsteam Agencya mahdollisesti kohtaavia kriisityyppejä. Kriisityypit oli aluksi lajiteltu Coombsin (2015) teorioiden pohjalta sen mukaan, kuinka paljon tapahtumajärjestäjän tulisi ottaa vastuuta eri kriisitilanteissa. Tämä jaottelu koettiin kuitenkin Fullsteam Agencyn puolelta epäselväksi, joten jaottelua muokattiin yksinkertaisempaan muotoon. Juholinin (2013) mukaan kriisit voidaan jaotella esimerkiksi sisäisiin ja ulkoihin kriiseihin, joten Fullsteam Agencya mahdollisesti kohtaavat kriisit jaoteltiin ulkoisista, artisteista ja yleisöstä sekä sisäisesti järjestäjästä johtuviin syihin. Kappaleen sisältö on rakennettu skenaarioanalyysin pohjalta käsittelemään niitä kriisejä, jotka koetaan mahdollisiksi juuri konserteissa ja musiikkifestivaaleilla.

Kolmas luku sisältää Fullsteam Agencyn kriisiviestintästrategian, kriisiviestinnän periaatteet ja viestintäjärjestyksen. Kriisiviestintäsuunnitelman ensimmäisessä versiossa viestintästrategiat esiteltiin tietoperustan mukaan toimeksiantajalle neljän eri strategian kautta; kieltäminen, vähentäminen, uudelleenrakentaminen ja vahvistaminen. Kävi kuitenkin ilmi, ettei Fullsteam Agencyn arvojen suuntaamiin toimintatapoihin sovi kaiken yhteyden kriisin ja organisaation väliltä poistava kieltäminen, kriisin negatiivisten vaikutusten vähentäminen tai organisaation ja sidosryhmien välisten suhteiden vahvistaminen. Fullsteam Agencyn periaatteena on, että virhe myönnetään ja viestitään avoimesti tilanteista ja sen taustavaikuttajista. Lisäksi tilanteesta aiheutuneet haitat yritetään korvata sidosryhmille (Mäkelä 5.11.2020). Näin ollen suunnitelman viestintästrategiaksi jätettiin ainoastaan uudelleenrakentaminen, joka pyrkii toimeksiantajan periaatteiden mukaiseen viestintään.

Kriisiviestintäsuunnitelman *neljännessä luvussa* on taulukko organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä ja kullekin niistä viestimisestä vastaavasta tahosta ja *viidennessä luvussa* taulukko tärkeimmistä viestintäkanavista ja niiden käytöstä kriisitilanteissa. Kummankin taulukon sisältö koottiin Fullsteam Agencyn markkinointipäällikön haastattelun pohjalta vastaamaan organisaatiokohtaisia toimintaperiaatteita. Sidosryhmien ja viestintäkanavien analyysia tuettiin kriisiviestintää ja tapahtuman järjestämistä käsittelevillä teoksilla.

Kuudennessa luvussa esitetään kuviomuotoinen yleistoimintaohje kriisitilanteisiin. Mahdollisimman laajan hyödynnettävyyden mahdollistamiseksi ohje on yleispätevä kaikkiin tapahtumissa mahdollisesti kohdattaviin kriiseihin. Yrityksen ylimmän johdon tulee päävastuunottajana huolehtia siitä, että taulukossa esitettyä toimintaa mukautetaan kriisin vaatimalla tavalla. Kuvion prosessi sisältää Juholinin (2013) kriisiviestinnän prosessin mukaisesti vaiheet ensimmäisestä havainnosta tilannearvion tekemiseen, tehtävänjakoon, toiminnan ja viestinnän käynnistymiseen ja ylläpitoon, kriisin päättymiseen sekä lopuksi kriisin jälkihoitoon ja analysointiin.

Kriisiviestintäsuunnitelman *viimeinen luku* käsittelee kriisin jälkeistä korjausvaihetta. Sisäisen jälkihoidon ohjeet on koottu kahden eri debriefingin mukaan. Viestinnällisessä debriefingissä käsittelyä vaativat kysymykset on koottu listaksi, josta ne on helppo katsoa purkutilaisuudessa. Lisäksi luvussa käsitellään lyhyesti ulkoisen jälkihoidon tarve.

5 Pohdinta

Kriisiviestinnän merkityksen korostuessa nykypäivänä tämän opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen. Hyvä valmistautuminen auttaa kriisitilanteen sattuessa pelastamaan organisaation kriisin negatiivisilta vaikutuksilta ja voi siksi olla organisaatiolle jopa elintärkeää. Kriisijohtamisen jokainen vaihe kuuluu olennaisesti kriisinhallintaprosessiin ja kriisiin valmistautumisvaiheeseen kuuluva kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen tulisi olla osa jokaisen organisaation toimintaa.

Opinnäytetyö on selkeästi rajattu koskemaan juuri tapahtuma-alaan kuuluvien konserttien ja musiikkifestivaalien kriisiviestintää. Rajaus tekee aiheesta ainutlaatuisen, sillä toiminnallisia opinnäytetöitä tapahtuma-alan kriisiviestintäsuunnitelmista ei juurikaan löydy. Viimeistään koronaviruspandemian vuoksi hallituksen määräämät rajoitukset tapahtuma-alalle saivat jokaisen tapahtumajärjestäjän ymmärtämään, kuinka nopeasti tilanteet voivat muuttua ja vaativat kriisiviestintää. Myös nykypäivän valtava sosiaalisen median käyttö korostaa niin kriisien syntymistä kuin kriisiviestinnän nopeuden tärkeyttä. Opinnäytetyön produkti on salainen, mutta myös muut tapahtumajärjestäjät voivat hyödyntää opinnäytetyön raporttiosaa suunnitellessaan omaa kriisiviestintäänsä.

Työstä on rajattu pois kriisiviestintäsuunnitelmaan mahdollisesti sisältyvät liitteet, kuten tiedotepohjat ja kriisitilannekohtaiset toimintaohjeet, sillä näiden liitteiden tekeminen olisi vaatinut huomattavan paljon enemmän aikaa ja kriisiviestintäsuunnitelma haluttiin pitää yksinkertaisena. Tiedotepohjat tai tilannekohtaiset toimintaohjeet eivät kuulu esimerkiksi Kortesuon (2016) kuvailemaan kriisiviestintäsuunnitelman perusrunkoon.

5.1 Produktin tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kriisiviestintään ja tapahtumajärjestäjän kriisiviestintäsuunnitelman sisältöön. Tarkoitus on toteutunut, sillä raportin tietoperusta käsittelee kriisin syntyä ja vaiheita, kriisiviestintää ja kriisijohtamista sekä kattaa kriisiviestintäsuunnitelman kaikki osat. Kappaleet on rakennettu luotettaviksi useiden viestintäammattilaisten teosten ja Fullsteam Agencyn markkinointipäällikön haastattelun pohjalta. Tietoperusta kriisiviestintäsuunnitelman osista on myös sovellettu onnistuneesti produktin muotoon.

Työn tavoitteena oli laatia ohjelmatoimisto Fullsteam Agency Oy:lle kirjallinen tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma, joka auttaa organisaatiota varautumaan proaktiivisesti mahdollisiin tapahtumissa kohdattaviin kriisitilanteisiin ja toimimaan kriisiviestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi kriisin eri vaiheissa. Suunnitelman tavoitteena on auttaa organisaatiota

minimoimaan kriisin vuoksi ohjelmatoimistoon kohdistuvia taloudellisia ja maineeseen liittyviä haittoja.

Kriisiviestintäsuunnitelman toimivuutta on hankala arvioida etukäteen, sillä sitä testataan vasta kriisiviestintäharjoituksen tai oikean kriisitilanteen aikana. Tavoite on kuitenkin toteutunut jo nyt siltä osin, että suunnitelma antaa selkeät ja kattavat ohjeet kriisiviestintää varten ja kattaa kriisijohtamisen kaikki neljä vaihetta:

- ennaltaehkäisyyn sisältyvän kriisityyppien lajittelun
- valmistautumisen jokaisen hyvään kriisiviestintäsuunnitelmaan kuuluvan aihealueen osalta
- oikeanlaisen toiminnan takaavat toimintaohjeet ja kriisiryhmäläisten eriteltyt vastuualueet
- korjausvaiheen ohjeet sisäiseen ja ulkoiseen jälkihoitoon.

Valmis kriisiviestintäsuunnitelma vastaa sille asetettuja tavoitteita. Kokonaisuus on selkeä ja kattaa kriisiviestinnän tärkeimmät osa-alueet. Se on sovellettavissa kaikkiin skenaarioanalyysin kriisitilanteisiin ja etenee kriisijohtamisen vaiheiden mukaisesti tehden lukujen rakenteesta loogisen. Taulukot ja luettelot tekevät kokonaisuudesta nopeasti luettavan, mikä on yksi kriisiviestintäsuunnitelman tärkeimmistä ominaisuuksista. Pitkiä tekstikappaleita on vältetty ja suunnitelma sisältää vain olennaisimmat tiedot, eikä esimerkiksi taustoitaa kriisiviestinnän merkitystä. Suunnitelman kokonaissivumäärä olisi voinut olla pienempi, mutta selkeyden säilyttämiseksi ja taulukkojen tarvitseman tilan takia sivumäärä pidettiin kahdeksana.

5.2 Lähteiden arviointi

Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti erilaisia lähteitä; useita kirjoja, internetiä, Katleena Kortesuon kriisiviestintäwebinaaria ja Fullsteam Agencyn viestintäasiantuntijoiden sähköpostiviestejä ja haastattelua. Lähteiden valinnassa koetettiin parhaan mukaan ottaa huomioon niiden korkealaatuisuus. Työssä on käytetty niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin kriisiviestintäasiantuntijoiden kirjoittamia kriisiviestinnän teoksia sekä tapahtuma-alan asiantuntijoiden teosta tapahtuman järjestämisestä. Tärkeä osa työtä oli myös Fullsteam Agencyn johtoon kuuluvien henkilöiden sähköpostiviestit ja markkinointipäällikkö Mäkelän haastattelu, koska he kertoivat parhaiten juuri tämän organisaation toimintatavoista.

Työn suunnitteluvaiheessa pohdittiin erilaisia tapoja saada tietoa Fullsteam Agencyn toiminnasta, kuten aivoriihiä tai lomakekyselyä koko henkilökunnalle. Markkinointipäällikön haastattelu koettiin kuitenkin parhaaksi vaihtoehdoksi aikataulutuksen lisäksi myös siksi, että kriisiviestintäsuunnitelma on tarkoitettu koko henkilöstön sijaan vain organisaation kriisiryhmän käyttöön, joten olennaisinta on ryhmäläisten mielipiteet suunnitelmasta.

Haastattelun pohtiva ilmapiiri antoi hyvät puitteet skenaarioanalyysille ja muiden kriisiviestintäsuunnitelman osa-alueiden analysoinnille. Suunnitelman teko oli kuitenkin jatkuvaa kehittämistä, joten Mäkelä ja muut organisaation kriisiviestintään osallistuvat henkilöt lisäsivät haastattelun jälkeen mieleen tulleita asioita myös sähköpostiviestien välityksellä.

Tämän lisäksi työtä varten olisi voinut haastatella ulkopuolista viestintäasiantuntijaa, mutta valitettavasti resurssit olivat rajalliset. Kriisiviestinnän teokset tarjosivat kuitenkin laajasti tietoa niin itse kriisiviestinnästä kuin kriisiviestintäsuunnitelman laatimisestakin, joten työstä saatiin relevantti ilman viestintäasiantuntijan haastatteluakin. Lisäksi raportissa käytettiin uutisia havainnollistamaan erilaisia kriisityyppejä tosielämän esimerkkien kautta.

Työtä tehdessä huomioitiin myös lähteiden ajantasaisuus. Kriisiviestinnästä on julkaistu useita teoksia, mutta monia niistä ei koettu enää relevantiksi tämän työn tekoon kriisiviestinnän ja erityisesti digitaalisen maailman kehittyessä jatkuvasti. Valitettavasti yhden tämän raportin tärkeimmän lähteen, W. Timothy Coombsin teoksen *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* vuoden 2019 painoksen käsiin saaminen ei onnistunut. Vuoden 2015 painos koettiin kuitenkin hyödylliseksi, kun siitä valittiin käytettäväksi ajan tasalla olevat osiot.

5.3 Työskentely

Opinnäytetyötä tehtiin suurimmaksi osaksi suunnitellun aikataulun mukaisesti, mikä näkyi säännöllisenä kirjoittamisena. Opinnäytetyösuunnitelman huolellinen laatiminen auttoi huomattavasti opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa. Erityisen hyödylliseksi koin etukäteen suunnitellun sisällysluettelon, jonka pohjalta kirjoittaminen oli helppo aloittaa. Kirjoittamisen edetessä ja lähteisiin perehdyttyä esiin nousi uusia aiheita ja sisällyks muuttui hieman niiden mukaan. Työn tavoitteet ja tarkoitus kantoivat kuitenkin läpi raportin.

Projektin aikana joitakin opinnäytetyön osia, kuten produktin kriisityyppejä käsittelevää kappaletta, jouduttiin muokkaamaan, sillä ne eivät vastanneet toimeksiantajan toimintaperiaatteita. Ongelmat saatiin kuitenkin ratkaistua muuttamalla hieman kappaleiden sisältöä, jolloin työstä saatiin toimeksiantajan toiveiden mukainen.

Pidin koko opinnäytetyöprosessin ajan yhteyttä opinnäytetyöohjaajaan ja toimeksiantajaan. Itsenäisen työn ohella esittelin työtä opinnäyteohjaajalle sen eri vaiheissa ja pyysin kommentteja työn kehittämiseksi. Lisäksi keskustelin menetelmäohjaajan kanssa sähköpostin välityksellä haastattelurungon sisällöstä.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti, vaikka vallitsevan maailmantilanteen takia yhteydenpito hoidettiin kokonaisuudessaan sähköisesti. Mäkelän haastattelun kautta saatiin kattavasti tietoa organisaation aiemmista kriiseistä, kriisivalmiudesta sekä tärkeimmistä viestintäkanavista ja sidosryhmistä. Kriisiviestintäsuunnitelmaa esiteltiin toimeksiantajalle useita kertoja, ja siihen tehtiin muutoksia toimeksiantajan kommenttien mukaisesti. Toimeksiantaja siis osallistui aktiivisesti läpi syksyn kriisiviestintäsuunnitelman kehittämiseen organisaatiolle sopivaksi.

5.4 Toimeksiantajan palaute

Kriisiviestintäsuunnitelma luovutettiin Fullsteam Agencylle Word-dokumenttina joulukuun alussa ja toimeksiantaja antoi palautteen työstä. Toimeksiantaja arvioi kriisiviestintäsuunnitelma eheäksi ja hyväksi kokonaisuudeksi, joka tuo hyötyä organisaatiolle ja toimii tulevaisuudessa käytännönläheisenä työkaluna kriisiviestinnän toteuttamisen apuna. Erityistä kiitosta annettiin kirjoittajan aikataulun noudattamisesta, palautteen nopeasta huomioimisesta ja työn muokkaamisesta toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi.

5.5 Kehittämisehdotukset

Kriisiviestintäsuunnitelman yksi periaate on, että sen ajantasaisuus tarkastetaan ennen jokaista isoa tapahtumaa ja sitä muokataan tarvittaessa. Kriisin jälkeisessä korjausvaiheessa organisaation tulee miettiä, kuinka hyvin kriisiviestintäsuunnitelman toteutus onnistui ja miltä osin suunnitelma vaatii päivitystä. Suunnitelma ei tällä hetkellä sisällä liitteitä, kuten yksityiskohtaisia kriisinhallintasuunnitelmia todennäköisimpien kriisitilanteiden varalle tai valmiita lausunto- ja tiedotepohjia, mutta niitä on mahdollista lisätä dokumenttiin jälkepäin. Tämä helpottaisi kriisiryhmän työskentelyä antaen vielä selkeämmät, tilannekohtaiset viestintäohjeet.

Yksi tärkeä osa kriiseihin valmistautumista on myös kriisiviestintäharjoitukset, joiden tarkat järjestämisohteet on tässä opinnäytetyössä rajattu pois niiden laajuuden vuoksi ja koska harjoituksen ohjeet eivät kuulu kriisiviestintäsuunnitelman perusrunkoon. Fullsteam Agencyn tulisi kuitenkin päättää ajankohta kriisiviestintäharjoitusten järjestämiselle, jotta kriisiviestintäsuunnitelman toimivuutta olisi mahdollista testata jo ennen oikeaa kriisitilannetta.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain tapahtumissa kohdattavien kriisitilanteiden viestintää. Kriisitilanteisiin vielä paremmin varautuakseen organisaatio voisi liittää kriisiviestintäsuunnitelman osaksi laajempaa kriisisuunnitelmaa, joka sisältäisi viestinnän lisäksi myös

muut kriisitilanteissa tehtävät toimenpiteet. Lisäksi organisaatio voisi hyötyä toisesta kriisiviestintäsuunnitelmasta, joka kattaisi organisaation tapahtumien ulkopuoliset sisäiset kriisit, kuten talouteen tai henkilöstöön liittyvät ongelmat.

Viestintää laajemmin ajateltuna yritykselle voisi myös laatia kirjallisen viestintästrategian, joka sisältäisi yleiset ohjeet kaikkeen viestintään ja esimerkiksi vielä laajemmin pohditut viestintäkanava- ja sidosryhmäanalyysit. Kriisiviestintäsuunnitelman voisi liittää osaksi tätä laajempaa viestintästrategiaa.

5.6 Oma oppiminen

Tietämys kriisiviestinnästä on tärkeää, sillä se on tällä hetkellä ajankohtainen aihe ja tulee olemaan sitä myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekeminen antoi laajasti tietoa kriisiviestinnästä ja erityisesti tapahtuma-alan kriisitilanteista. Erilaisten kriisiviestinnän teorioiden lisäksi työ antoi käytännönläheistä tietoa myös esimerkiksi tapahtumajärjestäjän tärkeimmistä sidosryhmistä ja viestintäkanavista.

Oma kiinnostus aihealueeseen piti motivaatiota yllä koko opinnäytetyöprosessin ja innosti tutustumaan lähteisiin huolellisesti. Kirjoittamisen aikana hankittu tieto kriisiviestinnästä ja tapahtumista on arvokasta mahdollisia tulevaisuuden töitä viestinnän tai tapahtuma-alan parissa ajatellen, joten työn kirjoittaminen hyödytti myös oman ammatillisen kehitykseni näkökulmasta.

Lähteet

Aarnio, A. 2020. Kriisiviestijän työkalupakki – näillä pysyt askeleen edellä. STT Viestintäpalvelut. Luettavissa: <https://blogi.viestintapalvelut.fi/kriisiviestinta-tyokalupakki-nailla-pysyt-askeleen-edella>. Luettu: 22.9.2020.

Alanko, M., Rummukainen, M. 2016. Näkemyksiä kriisiviestinnästä. Ahjo Communications. Luettavissa: <https://ahjocomms.fi/nakemyksia-kriisiviestinnasta/>. Luettu: 28.8.2020.

Allen, J., O'Toole W., Harris R. & McDonnell I. 2011. Festival & Special Event Management. Wiley. Milton.

Coombs, W. T. 2015. Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing, and Responding. SAGE Publications, Inc. California.

Fullsteam Agency. Info. Luettavissa: <https://www.fullsteam.fi/fi/info>. Luettu: 29.7.2020.

Glad, L. 30.6.2015. Roskilde-katastrofissa 9 kuolonuhria – näin turvatoimet ovat muuttuneet 15 vuodessa. MTV Uutiset. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/roskilde-katastrofissa-9-kuolonuhria-nain-turvatoimet-ovat-muuttuneet-15-vuodessa/5206504#gs.km828p>. Luettu: 11.11.2020.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Helsinki.

Kinnunen, J. 1.6.2020. Operatiivinen johtaja. Fullsteam Agency Oy. Sähköposti.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor. Kuopio.

Kortesuo, K. 28.4.2020. Viestintäasiantuntija. Miten valmistaudut kohuun, johon ei voi valmistautua? Meltwater. Webinaari.

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Kauppakamari. Helsinki.

Laukkanen, J. 8.7.2019. Kommentti: Travis Scott pilasi Ruisrockin 50-vuotisjuhlat – räppärien buukkaamisesta on muodostunut suomalaisfestareille riskibisnes. MTV Uutiset. Luet-

tavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/kommentti-travis-scott-pilasi-ruisrockin-50-vuotisjuhlat-rapparien-buukkaamisesta-on-muodostunut-suomalaisfestareille-riskibisnes/7473760#gs.hr0ao6>. Luettu: 3.9.2020.

Lehtonen, I. 2019. Kriisiviestintä – miksi sitä kannattaa suunnitella? Cision Finland Oy. Luettavissa: <https://www.cision.fi/2019/04/kriisiviestinta-miksi-sita-kannattaa-suunnitella/>. Luettu: 14.8.2020.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Mainostajien liitto. Helsinki.

Mäkelä, A. 3.9.2020. Markkinointipäällikkö. Fullsteam Agency Oy. Haastattelu. Facetime.

Mäkelä, A. 5.11.2020. Markkinointipäällikkö. Fullsteam Agency Oy. Sähköposti.

Mäkelä, A. 11.11.2020. Markkinointipäällikkö Fullsteam Agency Oy. Sähköposti.

Siltamäki, T. 25.6.2020. ”Kaikki tietävät, että se raha on aivan riittämätön” – Tapahtumala kritisoi hallituksen koronatoimia, vaikka miljoonia on jo myönnetty. Yle uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11413583>. Luettu: 26.10.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelu to 3.9.2020 klo 13 (Facetime): Fullsteam Agency Oy:n markkinointipäällikkö Anna Mäkelä

AIEMMAT KRIISIT

- Mitä kriisitilanteita Fullsteam Agency on aiemmin kohdannut tapahtumissaan? Miten tilanteissa on toimittu?

KRIISIRYHMÄ

- Onko Fullsteam Agencylla kriisiryhmää ja ketä siihen kuuluu?
- Kootaanko kriisiryhmä erikseen jokaista tapahtumaa varten?
- Miten kriisiviestintäsuunnitelmaan olisi paras listata kriisiryhmän kokoonpano?
- Kriisiviestintävastuut:
 - Kuka antaa lausunnot medialle kriisitilanteessa?
 - Kuka päivittää nettisivut?
 - Kuka päivittää sosiaalisen median?
 - Kuka lähettää tiedotteen?
 - Kuka päivittää kriisiviestintäsuunnitelman?
 - Muut vastuutehtävät?

SIDOSRYHMÄT JA VIESTINTÄKANAVAT

- Onko Fullsteam Agencylla valmista viestintästrategiaa, jota kautta voisi saada sidosryhmät ja viestintäkanavat?
- Mitkä ovat Fullsteam Agencyn tärkeimmät sidosryhmät kriisitilanteessa?
- Mitkä ovat Fullsteam Agencyn tärkeimmät viestintäkanavat kriisitilanteessa?

KRIISIVALMIUS

- Millaisia kriisejä tapahtumissa voisi sattua?
- Onko Fullsteam Agencylla ollut harjoituksia kriisitilanteiden varalle? Millaisia?

Liite 2. Fullsteam Agencyn tapahtumien kriisiviestintäsuunnitelma