



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma

Hätönen, Marko

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma

Marko Hätönen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tammelan kunta	7
3	Kunnan viestintäperiaatteet ja -vastuut	8
4	Kriisit	9
4.1	Kriisilajit	10
4.2	Kriisit kuntien toimintaympäristössä	10
4.3	Kriisitilanteen hallinta	12
4.3.1	Kriisiryhmä	14
4.3.2	Jälkihoito ja analysointi.....	14
4.4	Mainekriisien seuraukset ja negatiivinen julkisuuskuva	15
5	Kriisiviestintä	16
6	Tutkimusotteet ja käytetyt tiedonkeruun menetelmät	18
6.1	Benchmarking.....	21
6.2	Haastattelut.....	23
7	Tulosten analysointi	25
7.1	Benchmarking.....	25
7.2	Haastattelut ja muu tiedonhankinta.....	27
8	Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen	29
9	Lopuksi	32
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Liitteet.....	40

Marko Hätönen

Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma

Vuosi 2012 Sivumäärä 59

Tammelan kunta on lounaishämäläinen kunta, joka sijaitsee Etelä-Suomen läänin luoteisosassa. Kunnassa asuu lähes 6600 vakituista asukasta. Kesäisin kunnan väkiluku liki kaksinkertaistuu, sillä kunnan alueella on yli kolmetuhatta loma-asuntoa. Kansainvälistyneessä ympäristössä tieto kulkee jatkuvasti, jolloin tiedotusvälineiden vaatimukset reaaliaikaisesta tiedonsaannista aiheuttavat paineita paitsi tiedotusvälineille, myös niille, joiden toimintaa koskevaa tietoa julkisuudessa kaivataan. Kunnan viestintäorganisaation tulee olla koko ajan tietoinen mitä sen toimintaympäristössä tapahtuu ja olemaan valmiina reagoimaan tarvittaessa. Tulevaisuuden olemassaoloa sekä kunnan strategioita palveluiden kehittämisessä tarkasteltaessa, luonto ja sen monimuotoisuuden säilyttäminen tulevat olemaan Tammelan kunnan toiminnassa keskeisessä merkityksessä. Tämä seikka tulee huomioida myös kriisiviestintää vaativien toimintaympäristön muutosten yhteydessä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma, selvittämällä vastaukset tutkimuskysymyksiin: mitä kriisit ovat, mitkä ovat kriisiviestinnän tavoitteet, mitä seikkoja kunnan kriisiviestintäsuunnitelmassa tulisi huomioida sekä mitä erityisiä seikkoja kunnan tulisi kriisiviestintätoiminnassaan huomioida, jotta se voisi säilyttää maineensa kriisitilanteessa tai onnistuneen kriisiviestinnän avulla jopa parantaa sitä. Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena tutkimuksena, jossa tutustuttiin eri kuntien ja organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmiin ja mallinnettiin benchmarkingin avulla niiden parhaista puolista Tammelan kunnalle oma kriisiviestintäsuunnitelma, joka sisältää myös toimintaohjeita sekä mallipohjia kriisiviestinnän käytännön toteutukseen. Opinnäytetyössä on tarkasteltu julkisuudessa olleita, kuntien toimintaympäristöön liittyviä kriisitilanteita sekä niiden yhteydessä suoritettua tai suorittamatta jäänyttä kriisiviestintää. Uutisoinnin analysoinnin kautta on nostettu esille näkökulmia, jotka Tammelan kunnan tulisi omassa kriisiviestintätoiminnassaan huomioida.

Kunnassa tulee nimetä kriisitilanteessa viestintävastuussa olevat sekä kriisijohtoryhmä, jonka toimintalinjat sekä toimintavastuut voidaan esittää vastuumatriisin muodossa. Vastuutehtävissä toimivien nimeämisen yhteydessä tulee huomioida myös varahenkilöiden nimeäminen. Kriisitilanteen toimittaessa toteutetaan ennalta sovittuja ja harjoiteltuja toimintatapamalleja. Kriisitilanteen selvittämisessä korostuu johtamisen lisäksi ennalta suoritettu riskien tunnistaminen, niihin varautuminen sekä johdonmukainen harjoittelu. Kunnalla on oltava käytännössä harjoiteltu ja päivitetty kriisiviestintäsuunnitelma, joka helpottaa ja nopeuttaa siirtymistä kriisitilanteesta reaktiovaiheesta aktiiviseksi tilanteesta toimimiseksi. Kriisi itsessään ei välttämättä vaikuta negatiivisesti kunnan tai organisaation maineeseen, vaan tulkintaan ja julkisuuskuvaan vaikuttaa pikemminkin se, miten kriisitilanne hoidettiin. Kriisiviestinnän ei tule olla organisaation muusta viestinnästä tai kriisitilanteesta toimimisesta irrallista, vaan sen tulee tukea organisaation toimintaa kriisitilanteessa antamalla riittävää ohjeistusta kansalaisille sekä täyttämällä tiedotusvälineiden tiedonsaannin tarpeen.

Asiasanat: viestintä, kriisiviestintä, kriisijohtaminen

Marko Hätönen

Crisis communication plan for Tammela municipality

Year	2012	Pages	59
------	------	-------	----

The municipality of Tammela is located in the north-west of Southern Finland. The municipality is home to nearly 6600 inhabitants. In the summertime the municipality's population almost doubles, as there are more than three thousand summer cottages in its area. In an internationalized environment information flows continuously and the media require real-time access to information. This puts pressure not only on the media but also on the organizations whose information is needed in public. The municipal communication organization must be constantly aware of what takes place in its environment and be ready to react if necessary. Nature and its diversity will be central in the future existence of the municipality as well as in its strategies in developing services. This fact should also be considered in crisis communications.

The objective of this study was to provide Tammela municipality with a crisis communications plan by providing answers to the research questions: what is a crisis and what are the objectives in crisis communications. Other research questions were what factors the municipality should take under consideration in its crisis communication plan and what specific aspects the municipality should consider in a crisis communication policy, to help it either maintain its reputation in a crisis situation or even to improve it with the help of successful crisis communications. The study was carried out as action research, in which different municipalities' and organizations' crisis communications plans was explored. By using benchmarking the best plans were modeled to Tammela municipality's own crisis communications plan. This plan also includes operating instructions and templates for crisis communications practices. This study also examined information and news about crisis situations in municipalities' operating environment which were available in public, as well as the operations performed in crisis communication. This analysis of media has been included to show the points of view that Tammela municipality should consider in its crisis communication policy.

The municipality should name the persons responsible for crisis communication as well as those responsible for the crisis management team. These policies and operational responsibilities can be presented in the form of a responsibility matrix. When appointing persons to positions in operating responsibilities it should also be remembered to designate alternate persons in the same context. Pre-agreed and pre-rehearsed patterns of action are implemented when operating in a crisis situation. It seems that the crisis itself does not necessarily have a negative effect on the municipality's reputation but the interpretation of the situation and the image of an organization have more effect by the fact how the crisis situation was handled. Crisis communications should not be set apart from the organization's other communications or crisis situation management, and it must support the organization in a crisis situation by providing adequate guidance to the public and filling the information gap for the media.

Keywords communication, crisis communication, crisis management

1 Johdanto

Yhä hektisempi elämäntyyli on johtanut reaaliaikaisen informaation tarpeeseen. Kansalaiset haluavat reaaliajassa tietää, mitä ympärillämme tapahtuu. Maailmankuvamme on ollut jatkuvassa muutoksessa ja murroksessa ja nuo muutokset tuntuvat toisinaan yksittäisen kansalaisen silmin tulevan aina kiihtyvällä nopeudella. Tiedotusvälineet välittävät meille tietoa 24/7/365 maailmanlaajuisesti ja ihmiset ovat myös oppineet etsimään tietoa. Julkisuudessa palstatilaa itselleen ovat ottaneet myös kriisitilanteet: Thaimaan tsunami, Kauhajoen ja Jokelan koulusurmat, Nokian vesikriisit. Tiedotusvälineiden kautta maailma on meille yhä enemmän läsnä. Julkisuudessa olleiden kriisitilanteiden erilaisista taustoista huolimatta ne ovat olleet kansalaisissa tunteisiin vetoavia sekä huomioitu kansallisen median lisäksi myös kansainvälisellä tasolla. Kansainvälistyminen ja digitalisoituminen ovat megatrendejä, jotka vaikuttavat meihin jo nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän.

Kansainvälistyneessä ympäristössä tieto kulkee jatkuvasti, jolloin tiedotusvälineiden vaatimukset ajantasaisuudesta aiheuttavat osaltaan paineita. Tämä reaaliaikaisen tiedon tarve asettaa paineita paitsi tiedotusvälineille, myös niille, joiden toimintaa koskevaa tietoa julkisuudessa kaivataan. Kunnan viestintäorganisaation tulee olla koko ajan tietoinen mitä tapahtuu ja valmiina reagoimaan tarvittaessa. Jos oikeaa tietoa ei ole oikeaan aikaan saatavilla, tiedotusvälineet julkaisevat pahimmillaan sen tiedon, joka tarjolla on - joka saattaa olla koottuna esimerkiksi Internetin keskustelupalstoilta, antaen väärää tietoa ja luoden vääristynyttä kuvaa tapahtuneesta sekä tilanteen hoidosta. Jouni Heinonen (Kriisiviestintä ja sosiaalinen media, 2010) esittämän näkemyksen mukaan organisaatiota ei kuitenkaan ”arvioida kriisin todellisen syyn perusteella, vaan sen perusteella, kuinka hyvin tai huonosti organisaatio hoiti kriisin”.

Suomessa ei tule tapahtumaan vuonna 2012 kuntaliitoksia, joten kuntien määrä Suomessa on kuluvana vuonna 336 kuntaa, joista kuusitoista on Ahvenanmaalla (Suomen Kuntaliitto 2012). Tilanteessa, jossa hallituksen tavoitteena ovat kuntaliitokset ja siten yhä suurempien toimintayksiköiden muodostaminen, voidaan mielestäni katsoa, että myös kunnan oman toimintaympäristön tuntemus sekä kriisiviestinnän ennakkosuunnittelu korostuvat.

Tiedon tuottamisen tulisi tapahtua mahdollisimman lähellä itse tapahtumaa ja pitkälti ammattilaisten toimesta, luotettavia väyliä käyttäen sekä tiiviissä yhteistyössä eri tiedotusvälineiden kanssa. Karhun ja Henrikssonin (2008, 29) mukaan viestinnän tehokkuus sekä tiedonkulun toimivuus selviävät viimeistään kriisitilanteen aikana. Eri asia onkin, onko kunnalla varaa ottaa sitä riskiä, että viestinnän tehokkuus ja tiedonkulun toimivuus selviävät vasta silloin. Yhden päivän varaaminen vuosittain kunnan kriisiviestinnän prosessien tarkasteluun on melko pieni panostus sen avulla saavutettavaan hyötyyn nähden.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää

1. Mitä kriisit ovat?
2. Mitkä ovat kriisiviestinnän tavoitteet?
3. Mitä seikkoja kunnan kriisiviestintäsuunnitelmassa tulisi huomioida?
4. Mitä erityisiä seikkoja kunnan tulisi kriisiviestintätoiminnassaan huomioida, jotta se voisi säilyttää maineensa kriisitilanteessa tai onnistuneen kriisiviestinnän avulla jopa parantaa sitä?

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu yksilön kohtaamat kriisitilanteet sekä kriisin etenemisprosessi yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään arvioida teknisten välineiden ja viestintäkanavien kapasiteettia, vaan ne on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

2 Tammelan kunta

Tammelan kunta on vuonna 1868 perustettu lounaishämäläinen kunta, joka sijaitsee Etelä-Suomen läänin luoteisosassa. Naapurikuntina ovat etelässä Karkkila, Nummi-Pusula ja Somero, lännessä Forssa ja Jokioinen, pohjoisessa Urjala ja Hämeenlinna, sekä idässä Hattula, Hämeenlinna ja Loppi. Kunnan keskustasta mitattuna lähimmät suuremmat asutuskeskukset ovat Forssa (etäisyys kahdeksan kilometriä), Hämeenlinna (etäisyys 48 kilometriä) sekä Helsinki, Turku ja Tampere, joihin jokaiseen on matkaa noin sata kilometriä. Lähin rautatieasema sijaitsee Humppilassa, jonne matkaa on kolmisenkymmentä kilometriä. Reittiliikenteen lentokentistä lähimpänä on Helsinki-Vantaan lentoasema, jonne on matkaa noin sata kilometriä. Lähin pienlentokenttä on Forssassa ja lähin merisatama Turussa. (Tammelan kunta 2012b.)

Tammelan kunta on Internet-sivujensa mukaan lähes 6600 vakituisen asukkaan asuttama maalaiskunta. Kunnan väkiluku on 1980-luvun alusta kasvanut liki tuhannella asukkaalla ja väestön ikärakenteesta yli 60 prosenttia on 15 - 64 -vuotiaita. Luonto on keskeisessä merkityksessä tarkasteltaessa tulevaisuuden olemassaoloa sekä kunnan strategioita palveluiden kehittämisessä. Kesäisin kunnan väkiluku liki kaksinkertaistuu, sillä kunnan alueella on yli kolmetuhatta loma-asuntoa. (Tammelan kunta 2012b.)

Maantieteellisesti tarkastellen Tammelan kunnan alueella on yli kaksisataa järveä ja lampea, jotka ovat puhtautessaan tärkeä osa Tammelan kauniita maisemia (Tammelan kunta 2012a). Alueen vesistöt sekä Torrnsuon ja Liesjärven kansallispuistoalueet antavat myös monipuolisia mahdollisuuksia vapaa-ajan viettoon. Nämä näkökohdat painottuvat olennaisesti myös kunnan

toimintaan onnettomuuksien ehkäisyssä sekä kriisiviestinnän onnistumisessa, jolloin kriisiviestintää vaativia tilanteita tulee tarkastella myös näitä näkökulmia uhkaavien tekijöiden osalle.

3 Kunnan viestintäperiaatteet ja -vastuut

Kunnan tärkeimpiin toimintaperiaatteisiin kuuluu lähtökohtainen ajatus siitä, että kunta on olemassa kuntalaisia varten ja tuottaakseen heidän tarvitsemansa palvelut. Kunnan viestinnässä tämä tarkoittaa yksiselitteisesti sitä, että kunnan asukkailla on oikeus tietää yhteisten asioiden hoidosta sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Aktiivinen tiedottaminen ja vuorovaikutus luovat asukkaille edellytykset osallistumiseen sekä vaikuttamiseen kunnassa. Hyvin toteutettu viestintä tukeekin kunnan kehitystä ja parantaa asukkaiden hyvinvointia. (Suomen kuntaliitto 2004, 7.)

Kunnan toiminnan on oltava avointa ja keskeisissä asioissa on annettava mahdollisuus kansalaiskeskusteluun ennen päätösten tekoa. Vireillä olevista hankkeista tulee tiedottaa jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin tulee myös kertoa vaikutuksista, jotka ratkaisu tuo tullessaan. Kuntalaisille tulee antaa mahdollisuus kysymysten ja mielipiteiden esittämiseen hankkeiden valmistelijoille sekä kunnan päättäjille. Sisäisellä tiedonkululla ja yhteydenpidolla sidosryhmien kanssa taataan kunnan tuloksekasta toimintaa. Tiedottamista, jolla helpotetaan kuntalaisten jokapäiväistä elämää sekä ennakoidaan asukkaiden pulmatilanteita, kutsutaan palveluviestinnäksi. (Suomen kuntaliitto 2004, 7-8.)

Kriisitilanteet vaativat Huhtalan ja Hakalan (2007, 13) näkemyksen mukaan aina sekä ratkaisuja että viestintää. Haasteita toiminnalle asetetaan paljon, sillä kriisiryhmän johtajan tulee tehdä päätöksiä nopeasti ja tiedon on siirryttävä sekä nopeasti että luotettavasti. Yhteiskunnallisissa kriisitilanteissa on voi olla kyse kansalaisten hengistä, turvallisuuden tunteesta tai perusoikeuksista ja yhteiskunnallisella kriisillä on myös poliittinen ulottuvuutensa. Kriisitilanteen yhteydessä organisaation johdon tehtäviin kuuluu muun kriisinhallinnan lisäksi päättää kuka tiedotustoimenpiteitä suorittaa sekä mistä asioista ja mitä kanavaa käyttäen tiedotetaan. Johdon tulee myös päättää, kuka antaa tapahtumalle kasvonsa ja ottaa siten kriisiviestinnästä vastuun kansalaisten suuntaan. (Huhtala ym. 2007, 13 - 14.)

Kunnan tulee organisoida viestintänsä mahdollisimman selkeästi. Viestinnän linjauksesta sekä sen toteuttamisen edellytyksistä vastaa kunnanvaltuusto. Viestinnän toteuttamisesta käytännössä vastaa kunnanjohtaja ollen vastuussa kunnanhallitukselle jonka tehtäviin viestinnän johtaminen ja valvonta kuuluvat. Viestinnän tehostamiseksi tehtävään on kuitenkin tärkeätä nimetä erillinen henkilö, joka toimii suoraan kunnanjohtajan alaisuudessa. Vastuullisella henkilöllä tulee olla oikeus osallistua eri toimielinten kokouksiin ja mahdollisuus saada käyttöönsä tarpeellista infoa sekä lupa omatoimiseen tiedottamiseen. Yksittäisissä tapauksissa on mah-

dollista että tietoja antaa henkilö, joka tietää ja tuntee tiedotusta koskevan tapahtuneen parhaiten. Tällöinkin viestintää koskevat asiat tulee sopia erikseen kunnan johdon ja tiedotusvastaavan kanssa. (Suomen kuntaliitto 2004, 15-16.)

Kriisitilanteessa organisaatiotaan puolustavalla virkamiehellä, poliitikolla tai johtajalla on Lehtosen (1999, 124) kokemuksen mukaan joskus taipumus oman hyvän tarkoituksena yliarviointiin ja käyttämiensä menetelmien arveluttavuuden vähättelyyn. Kriisitilanteessa viestivän organisaation, kunnan mukaan lukien, tuleekin viestintätilanteessa muistaa Lehtosen tiivistämät periaatteet eettisesti tuomittavasta tiedottamisesta, joiden mukaan henkilö tai yhteisö

- ei saa antaa asiasta todenvastaisia tietoja
- ei saa väistellä totuutta tai kieltää kohteena olevan asian olemassaolon
- ei saa säilyttää syytä kolmannen osapuolen niskoille.

Nämä toimintaperiaatteet tulee Lehtosen mukaan ymmärtää koko organisaatiossa ja kaikkien yhteisön jäsenten tulee hyväksyä toiminnan periaatteet. (Lehtonen 1999, 124-125.)

4 Kriisit

Huhtala ja Hakala määrittävät kriisi-sanan tarkoittavan ”kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” (2007, 14). He käsittävät kriisin tilanteena, ”jolloin jotakin epätoivottua on jo tapahtunut mutta jossa on vielä suurempien menetysten vaara” (2007, 13). Kriisi voidaan kuitenkin ymmärtää myös dynaamisena prosessina, joka pitää sisällään sekä uhan että mahdollisuuden. Siihen lopputulemaan, muodostuuko kriisitapahtumasta mittaviakin menetyksiä kokeneille ihmisille täydellinen katastrofi vai huikea selviytymistarina, vaikuttavat läheisesti ne seikat, miten kriisitilanteen kohdanneet henkilöt kokevat saaneensa apua, tukea ja ymmärtämystä hätätilanteen keskellä. (Huhtala ym. 2007, 13-14.)

Elisa Juholin kuvailee kirjassaan kriisin olevan tapahtuma tai prosessi, joka uhkaa yrityksen tai yhteisön ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Juholinin mukaan kriisi voi puhjeta sekä äkillisesti onnettomuutena tai sen kehittyminen tapahtuu hitaasti, useimmiten huomattomasti. Kriisin eteneminen voidaan kuvata tapahtuvan vaiheittain. Prosessin alussa jokin asia laukaisee tapahtuman ja kriisi saavuttaa huippunsa ja vaikuttavuutensa. Seuraa tyyntymisvaihe jonka jälkeen keskustelu pikkuhiljaa vaimenee ja lopulta aihe unohdetaan. Tähän vaiheittain tapahtuvaan kriisin etenemiseen pohjautuen kriisijohtamisessa painotetaan, ettei kriisi vain tapahdu, vaan se kehittyy. Tämä puolestaan korostaa entisestään ennakoinnin ja valmistautumisen merkitystä kriisistä selviytymiseksi. (Juholin 2009, 299.)

Karhu ja Henriksson (2008, 31) tunnistavat kriisiviestinnässä neljä kriittistä vaihetta. Näitä ovat ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. Kriisiviestintää ja kriisijohtamista ei ole syytä erkaannuttaa toisistaan pitämällä viestintää erillisenä toimintona. Kriisiviestintä

onkin kiinteä osa kriisijohtamista toimittaessa keskellä jo tapahtunutta kriisitilannetta ja tavoiteltaessa siitä selviämistä.

4.1 Kriisilajit

Kriiseistä puhuttaessa tulee kiinnittää huomiota, että jokainen kriisi on erilainen ja jokaisella niistä on omat erityispiirteensä. Huhtala ja Hakala käsittelevät ensisijaisesti yhteiskunnallisia siviilikriisitilanteita, jotka he ryhmittelevät kolmeen päätyyppiin:

1. luonnononnettomuudet ja katastrofit
2. ihmisistä aiheutuvat tahalliset ja tahattomat onnettomuudet sekä
3. epidemiat ja sairaudet jotka leviävät eläinten ja ihmisten välityksellä.

Heidän mukaansa edellä esitetystä luokittelusta ja luokkien omista erityispiirteistä huolimatta kuhunkin päätyyppiin liittyvät tiedonkulun, viestinnän ja organisoinnin kysymykset kriisien hoidossa ovat samanlaisia. (Huhtala ym. 2007, 16.)

Kriisiluokittelua voidaan suorittaa Huhtalan ja Hakalan esittämän yhteiskunnallisen jaottelun lisäksi monellakin eri tavalla. Ne voidaan jakaa luonteen mukaisesti joko äkillisiin tai hitaasti eteneviin tai ne voidaan jakaa tilanteen mukaan sisäisiin ja ulkoiisiin kriiseihin sekä niiden yhdistelmiin. Äkillisinä kriiseinä voidaan mainita onnettomuudet ja erilaiset luonnon katastrofit, hitaasti eteneviä ovat puolestaan esimerkiksi talouden heikkeneminen ja erilaiset epidemiat. Sisäisissä kriiseissä kriisit koskevat henkilöstöä, johtoa, läheisiä yhteistyökumppaneita sekä yhteisöä itseään. Ulkoinen kriisi puolestaan koskee yleisöä, kansalaisia, asiakkaita, kilpailijoita ja toimialaa yleensä. Luokittelu voidaan tehdä myös sen mukaan, ovatko kriisin aiheuttamat uhat ja sen vaikutukset aineellisia vai aineettomia. Aineelliset vaikutukset kohdistuvat ihmisten hyvinvointiin ja talouteen, kun taas aineettomista kriiseistä esimerkkinä voidaan mainita erilaiset mainekriisit ja skandaalit sekä ulkoiset informaatiohyökkäykset, joiden avulla pyritään luomaan kohteesta negatiivista julkisuuskuvaa. (Juholin 2009, 305.)

4.2 Kriisit kuntien toimintaympäristössä

Julkisuudessa esillä olleita kriisitilanteita tarkastelemalla voidaan kunnassa tunnistaa niitä tilanteita, joiden varalle organisaatiossa tulee toimintaansa suunnitella. Tämän takia olen seuraavaksi tarkastellut julkisuudessa olleiden, kuntasektorin toimintaympäristöön liittyvien kriisitilanteiden näkyvyyttä eri tiedotusvälineissä. Viime vuosien aikana kunnat ja niiden toimintaympäristö on ollut monella eri tavalla julkisuudessa esillä. Viime aikoina päähuomion on osakseen saanut kuntauudistus, jossa Valtiovarainministeriön kuntauudistustyöryhmä (Valtioneuvosto 2012, 191) esittää kuntamäärän olennaista vähentämistä Manner-Suomen osalta nykyisen 320 kunnan sijasta jopa alle 70 kuntaan. Tämän aluepoliittisen keskustelun lisäksi kuntien toimintaympäristö on ollut julkisuudessa muun muassa seuraavin negatiivisin tavoin.

Nokian kaupungin kriisiviestinnän valmiutta on menneiden neljän ja puolen vuoden aikana koeteltu jo kolmen jätevesivahingon yhteydessä: ensin tapahtui suuri vesikriisi vuonna 2007 sekä kesällä 2011 vahinkotilanne, jossa jätevedenpuhdistamon vuosihuollon yhteydessä syntyneen häiriön seurauksena Kokemäenjoen vesistöön pääsi käsittelemätöntä jätevettä. Tuolloin sattuneesta vahingosta tiedotettiin viranomaisille vasta kolmen viikon kuluttua (Nokian Uutiset 2012). Maalis-huhtikuussa 2012 Nokian kaupungin vesilaitosta kohtasi kolmas vielä vahinkotilanne, jonka yhteydessä toteutettua kriisiviestintää on käsitelty tarkemmin luvussa 4.4 Mainekriisien seuraukset ja negatiivinen julkisuuskuva.

Nokian ensimmäisen, vuoden 2007, vesikriisin jälkeen ensimmäinen tiedotustilaisuus järjestettiin vasta kuusi päivää tapahtumien alun jälkeen, vaikka kolmantena päivänä syyn löytymisen jälkeen vesilaitoksella olisi ollut aikaa järjestää tiedotustilaisuus, lähettää hätätiedote tai edes tiedottaa saastuneen vesialueen ihmisiä, mutta niin ei kuitenkaan tapahtunut. Seeckin, Lavennon ja Hakalan näkemyksen mukaan tämä johtui viestintään liittyvästä asenteesta, jonka mukaan tiedotettaisiin vasta sitten, kun asia on saatu kuntoon ja vahinko korjattua. Nokian vesilaitoksella ja kaupungissa kriisiviestintä nähtiin siten kriisijohtamisesta irrallisena asiana, joka ei heidän mielestään olisi ollut akuutissa vaiheessa lainkaan olennainen asia. Todellisuudessa käytäntö kuitenkin osoitti asian olevan juuri päinvastoin. (Seeck ym. 2008, 65.)

Karmivimpia esimerkkejä kunnan toimintaympäristöön kuuluvan kriisiviestinnän valmiuden koettelemisesta ovat olleet koulusurmat Jokelassa marraskuussa 2007 ja Kauhajoella syyskuussa 2008. Jokelan koulusurmien jälkeen julkaistu Oikeusministeriön asettaman tutkintalautakunnan raportin (2009, 29-30) mukaan poliisin tilannetiedottamisessa havaittiin selkeitä puutteita ja ”kun viranomaisilta saatua tietoa oli vain vähän, toimittajat hankkivat sitä puoliväkin asianosaisilta” (Oikeusministeriö 2009, 98).

”Eniten siinä oikeastaan koko ajan painoi se, että ei saatu mistään tietoa, että onko siellä mahdollisesti kymmenittäin ruumiita koulussa. Ja missä vaiheessa se ampuja on ollut toimintakyvytön (---) Koska siellä oli satoja lapsia koulussa - niiden tuhannet omaiset, jotka on kuitenkin jo kuullut että siellä on tämmönen (---) kaikki haluaa lisätietoa, ketä se vähäänkään koskettaa. Kaikki naapurusto, lähikunnat, se koskettaa tuhansia ja tuhansia ihmisiä. Ainakin mulla oli semmonen vahva olo, että tästä ei pystytä kertomaan niin paljon kuin mikä tavallaan olisi tarpeen. Mutta koska tietysti sillä tiedolla pitää olla vahva todellisuus pohja niin tehtiin ikään kuin se, mitä voitiin. (Päällikkötoimittaja)” (Raittila, Johansson, Juntunen, Kangasluoma, Koljonen, Kumpu, Pernu & Väliaverron 2008, 36.)

Tutkintalautakunnan suositusten mukaan kriisitilanteessa viranomaisille kuuluu myös tiedottaminen ja siitä poliisilla on pääasiallinen vastuu. Jokelan koulusurmien yhteydessä poliisin olisi ollut mahdollista tiedottaa kriisistä nopeammin ja enemmän, joka olisi omalta osaltaan helpottanut myös tiedotusvälineiden toimintaa sekä tyydyttänyt kansalaisten tiedontarvetta (Oikeusministeriö 2009, 105).

Kunta ja sen toimintaympäristö voivat olla julkisuudessa myös muilla tavoilla, jotka eivät varsinaisesti ole kriisitilanteita, mutta saattavat vaatia kriisitilanteen kaltaista tiedotuksen ja viestinnän tehostamista. Tehokkaalla viestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, ettei kunnan julkisuuskuvaan tulisi suuria tahroja. Esimerkkeinä tämänkaltaisesta uutisoinnista ovat Uudenkaupungin kaupunginjohtajaan kohdistunut kiusaaminen (Iltalehti 2012), Jalasjärven kunnantalon tyhjentäminen pommiuhkauksen ja jauhekirjeen seurauksena (Iltasanomat 2010a) sekä Artjärven kunnallishallinnon työskentely, jonka myötä valtakunnan mediassa etsitään taksikyydin aikana oksentanutta (Iltasanomat 2010b).

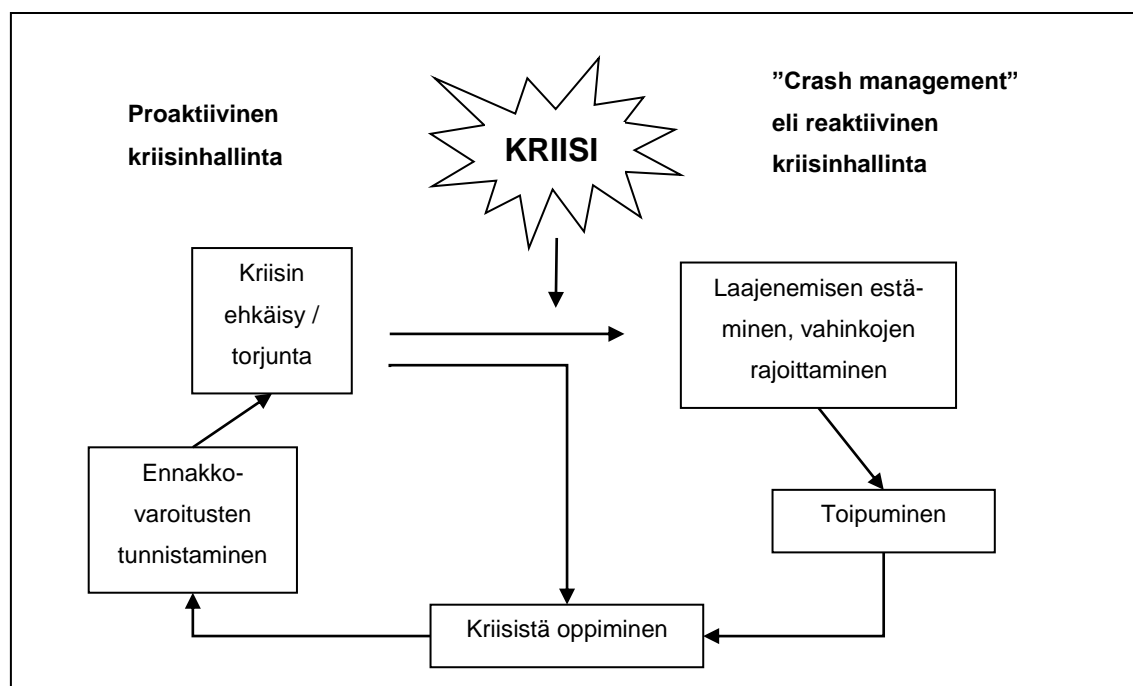
Tarkasteltaessa muita kuin mainekriisejä, erityisesti kunnan toimintaympäristöä koskeviksi mahdollisiksi kriisiviestintää vaativiksi erityistilanteiksi Suomen Kuntaliitto (2004, 32) on nimennyt muun muassa veden- sähkön- ja lämmönjakelun häiriöt, erilaiset onnettomuudet, tulvat, tartuntatautiepidemiat, ympäristöonnettomuudet sekä suuronnettomuudet ja niiden uhan. Myös saastuneiden maa-alueiden löytyminen asuinalueelta asettaa vaatimuksensa kunnan viestinnälle reagoida nopeasti ja välittää tarvittavaa tietoa sitä kaipaaville.

Kuntaliiton edellä esittämän näkemyksen mukaisesti sähkönjakelun häiriöt ovat koetelleet myös Tammelan kuntaa, erityisesti vuoden 2011 Tapaninpäivän ja sen jälkeisen Hannu-myrskyn aiheuttamien laajojen sähkökatkojen myötä. Yle Hämeen uutisoinnin mukaan pahimmillaan Tammelassa sähköttä oli 5600 asiakasta (Yle Häme 2011a) ja sähkönjakelun häiriöt jatkuivat hankalimmin korjattavissa kohteissa vuodenvaihteen yli. Tuolloin Tammelassa yhdistettiin kotipalvelun sekä vapaaehtoisen pelastuspalvelun voimavarat tarkastamalla sähköä ja puhelinyhteyksiä vailla olleiden vanhusten asuttamat kotitaloudet paikan päällä. Kunta myös tarjosi vanhuksille hätämajoitusta (Yle Häme 2011b).

4.3 Kriisitilanteen hallinta

Lehtonen (1999, 130-131) esittelee kriisinhallinnan prosessia Pauchantin ja Mitroffin mallin (1992) mukaisesti eriyttämällä kriisinhallinnasta sen proaktiivinen sekä reaktiivinen puoli (kuvio 1). Proaktiivisessa eli varhaisessa kriisinhallinnassa on kyse uhkaavan kriisin tunnistamisesta mahdollisimman varhain. Tämä lisää organisaation mahdollisuuksia tilanteen hallitsemiseksi sekä siitä selviämiseksi mahdollisimman vähäisin vaurioin. Proaktiivinen organisaatio on tehnyt ennakkoon suunnitelmia kriisitilanteen varalle ja seuraa valppaasti ympäristönsä ta-

pahtumia, tehden oikealla hetkellä oikeita ratkaisuja. Reaktiivisessa kriisinhallinnassa on vastaavasti kyse siitä, että organisaatio reagoi kriisiin vasta kun siihen on jo pakko reagoida. Romahdus on jo tapahtunut, jolloin ryhdytään myöhästyneeseen eli reaktiiviseen kriisinhallintaan - niin sanottuun ”Crash managementiin” (Lehtonen 1999, 131). Tällöin organisaatiossa tehdyillä toimenpiteillä voidaan enää pyrkiä rajaamaan kriisin vaikutusalueutta sekä ehkäisemään kriisin laajentumista.



Kuvio 1 Proaktiivinen ja reaktiivinen kriisinhallinta, Pauchant & Mitroff 1992 (mukailten Lehtonen 1999, 130.)

Kriisitilanteen tapahduttua yksi ensimmäisistä tehtävistä on kriisin määrittely. Poikkeustilanteessakin on ensimmäisenä määriteltävä, millaisesta kriisistä on kyse ja miten tilanne eroaa yhteisön normaalitilasta. Määrittely on tärkeä, sillä kriisiviestinnän käyttöönotto ilman kriisiä on yhtäläillä haitallista kuin jatkaa toimintaa normaalisti kriisitilanteesta huolimatta. Vasta tämän määrittelyn jälkeen voidaan määrittellä ja kohdistaa riittävät toimet tilanteen ratkaisemiseksi. (Juholin 2009, 300.)

Yhteisön kriisinhallinta on kykyä tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä oikealla hetkellä, ja pohjimmiltaan siinä onkin kyse organisaation suunnittelema toimintamallista poikkeusoloissa. Oikean suuntaisella toiminnalla poikkeustilanteen aikana pyritään minimoimaan vahingot ja tapahtumasta seuranneet menetykset yhteisölle. Kriisitilanteen hallinta käsitteenä sisältää

sekä organisaation johtamisstrategiat että kriisitilanteen yhteystoiminnan eli kriisiviestinnän. (Huhtala ym. 2007, 13.)

4.3.1 Kriisiryhmä

Kriisiryhmän merkitys kriisinhallintatilanteessa on keskeinen. Kriisiryhmän toiminta ei keskity pelkästään kriisitilanteessa toimimiseen, vaan sen toiminta on jatkuvaa, ympäristöä luotaavaa sekä toimintavalmiutta kehittävää. Kriisiryhmän luonne ja toiminta määräytyvät pitkälti niiden henkilöiden kautta, joista kriisiryhmä muodostuu. Henkilöiden tulee olla korkean tason johtajia sekä vastuunalaisia ammattilaisia, jotta ryhmällä olisi mahdollisimman laaja näkemys tilannekuvasta ja tapahtuman mahdollisista seurauksista. Muina keskeisinä vaatimuksina kriisiryhmän jäsenille voidaan pitää kykyä nopeisiin päätöksiin, valmiuksia selkeään itsensä ilmaisemiseen ja viestintään sekä kykyä pysyä rauhallisena kriittisissäkin tilanteissa. (Juholin 2009, 312.)

Kriisinhallintaryhmän keskeisiä tehtäviä ennen poikkeustilanteita ovat niiden ennakoinnit sekä erilaisten strategioiden ja taktiikoiden luominen. Poikkeustilanteen aikana ryhmä vastaa tilanteen johtamisesta ja viestinnästä, valittujen toimintatapojen noudattamisen seuraamisesta sekä yleisluontoisten ohjeiden ja neuvojen antamisesta. Kriisiryhmiä voi kriisistä riippuen olla myös useita. Tällöin tehtäviä ja vastuualueita voidaan jakaa ryhmäläisten ammattitaidon sekä vaikuttamismahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi Nokian vesikriisissä toimi kaksi kriisiryhmää eli niin sanottu vesiepidemiaryhmä sekä laajennettu johtoryhmä. (Juholin 2009, 312-313.)

4.3.2 Jälkihoito ja analysointi

Kriisitilanne ei suinkaan ole päättynyt tilanteen selkiytyessä ja toimittajien poistuessa paikalta. Poikkeustilanteen laukeamisen jälkeen tulee aloittaa välittömästi jälkityö. Karhu ja Henriksson muistuttavat, että jokainen kriisi on organisaatiolle mahdollisuus oppia ja ennen kaikkea kehittää omaa toimintaansa. Virheet ja epäkohdat tulee tunnistaa ja toiminnassa havaitut puutteet korjata. Kriisitilanteen purussa ei ole syytä lähteä etsimään syyllisiä ja rankaisemaan heitä, sillä se ei korjaa kriisiviestinnässä havaittuja epäkohtia. Jälkihoitossa tulee etsiä vastauksia seuraaviin olennaisimpiin kysymyksiin:

- Mistä kriisi johtui ja milloin se havaittiin?
- Miten hälytysjärjestelmä toimi, miten kriisiryhmän työskentely sujui ja miten nopeasti tiedotettiin?
- Miten sidosryhmäviestintä sekä yhteistyö median kanssa toimivat?
- Onnistuttiinko viestinnässä tuomaan oma viesti esille, vääristykö viesti mediassa, liikkuiko tilanteesta huhuja tai väärää tietoa ja korjattiinko virheellinen informaatio?

- Miten haastatteluissa ja tiedotustilaisuuksissa onnistuttiin?
 - Miten kriisi vaikutti organisaatioon ja sen maineeseen?
- (Karhu ym. 2008, 94-95.)

4.4 Mainekriisien seuraukset ja negatiivinen julkisuuskuva

Kriisilanteen tapahduttua sen kohdannutta tuohon organisaatioon kohdistuu median suunnasta suuri mielenkiinto. Jos oikea-aikaista tietoa tapahtuneesta ei ole tarjolla, tiedotusvälineet julkaisevat sen tiedon, mikä sillä hetkellä tarjolla on - joka pahimmassa tapauksessa voi olla jopa pelkkiä huhupuheita. Kuitenkin juuri noiden tiedotusvälineissä julkaistavien tietojen perusteella ihmiset muodostavat nopeasti omat johtopäätöksensä niin tapahtuneesta kriisitilanteesta, sen hoitamisesta sekä organisaation toimintaperiaatteista yleensä. Vaarana on virheellisen kuvan muodostuminen tapahtuneesta ja tuota virheellistä kuvaa on organisaation vaikea enää jälkikäteen muuttaa tai korjata.

Organisaatioihin kohdistuvat imagolliset riskit ovat suuret, josta yksittäisenä esimerkkinä voidaan pitää julkisuudessa suuren näkyvyyden saanutta ”Audimiestä”, Esko Kiesiä. Audin myyntijohtaja Kiesi kertoi Anna-lehdessä näkemyksensä ihannenaistensa, joka on ”koulutettu, korkeita korkoja käyttävä paidansilittäjä, joka pitää miestä hyvänä, mutta ei pärjää johtajana” (Iltasanomat 2009b). Lopputuloksena oli, että Kiesi yksityishenkilönä, omilla lausunnoillaan ja näkemyksillään, leimasi julkisuudessa kokonaisen automerkin sekä sen omistajakunnan sovinnistisiksi. Kiesin lausuntoja kommentoivat epäasiallisiksi niin hänen työnantajansa VV-Auto Group Oy kuin tasa-arvovaltuutettukin ja lausunnoista syntyneen kohun seurauksena Kiesi irtisanoutui tehtävästään (Iltasanomat 2009a).

Toinen esimerkki erityisen huonosti hoidetusta kriisiviestinnästä, erityisesti kunnan toimintaympäristöä koskien, liittyy Nokian jätevesien pääsyyn läheiseen vesistöön vuonna 2012. Tuolloin tiedotusvälineissä uutisoitiin laajasti, miten Nokian aiemmista vesikriiseistä ei kuitenkaan opittu mitään. Nokian kaupungin ympäristöviranomaiset sekä Pirkanmaan Ely-keskus olivat velvoittaneet Nokian vesilaitoksen tiedottamaan jätevesilaitoksen vuotokohdan alapuolisen vesistön varren asukkaille ja haittaa kärsineille ihmisille vauriosta. Tiedotusvälineille, eikä siten myöskään vesistön varren asukkaille oltu kuitenkaan ilmoitettu mitään. ”No eivät tiedotusvälineet olleet ensimmäisenä listalla. Tässä ei ole varsinaista vaaraa. Aikalailla tukka putkella on menty sen jälkeen, kun vaurio tuli tietoon. Tämä asia koskee ennen kaikkea Nokian tehtaita” oli Nokian kaupungin teknisen keskuksen johtaja Simo Latva vastannut tiedotusvälineille niiden kysytyä tiedottamisen puutteesta. (Nokian Uutiset 2012.)

5 Kriisiviestintä

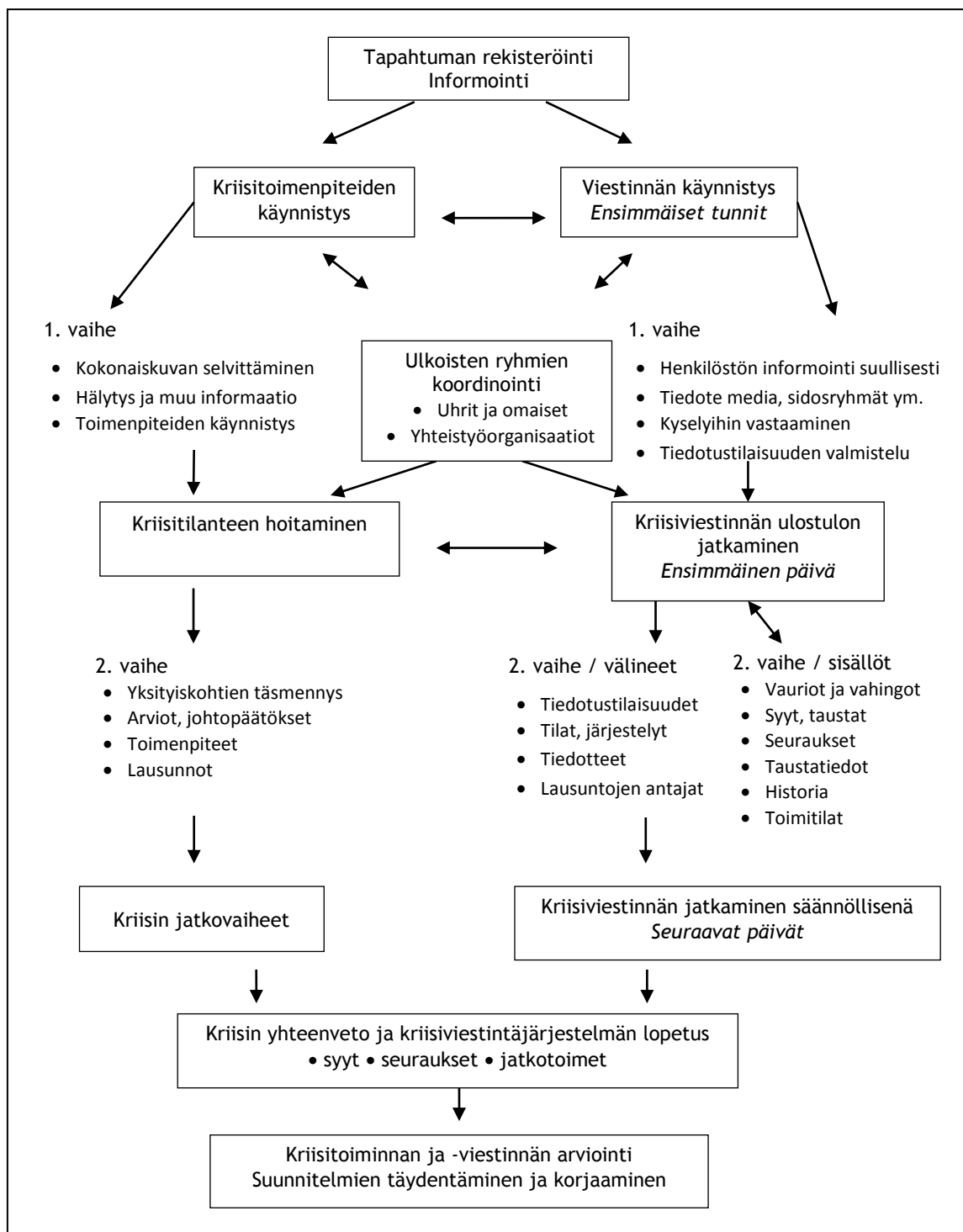
Suomen Kuntaliitto (2009, 5) on määritellyt viestinnän yhdeksi keskeisimmistä kriisitilanteen hoitamiseen sekä jälkiseuraamuksiin vaikuttavista tekijöistä. Se tulee ennakkoon suunnitella huolellisesti ja toimintaperiaatteet tulee myös harjoitella, jotta organisaatio olisi mahdollisimman valmis kohtaamaan varsinaisen kriisitilanteen. Karhun ja Henrikssonin (2008, 29) mukaan kriisiviestintää ei tulisi ajatella organisaation muusta viestinnästä irrallisena kokonaisuutena, vaan samat viestinnän keinot ja lainalaisuudet, jotka normaalioloissa toimivat, toimivat myös kriisitilanteissa. Näillä kahdella viestintäprosessilla on kuitenkin merkittäviä eroja, jotka kuitenkin tehokkuuteen, nopeuteen ja oivalluskyvyn merkitykseen: kriisiviestintä on normaalioloja tehostetumpaa viestintää mahdollisesti äkillisissäkin tilanteissa.

Kunnan visioon ja strategiaan nojaten on hyvä laatia viestintästrategia. Kriisitilanteessa viestinnän tärkeimmät tavoitteet ovat suuremman vaaran torjumisessa, kansalaisten toiminnan turvaamisessa tiedottamalla korvaavista palveluista sekä inhimillisten arvojen huomioimisessa. Onnettomuustilanteissa tiedotusvastuu on pelastustöitä johtavalla viranomaisella, yhteistyössä kunnan edustajien kanssa. Viestintä tulisi keskittää yhdelle henkilölle, jolloin yhteistyö ja mahdollisuus toimia tiedotusvälineiden apuna helpottuvat. Tiedottaminen erityistilanteissa ja poikkeusoloissa tulee suunnitella etukäteen. Kunnan ja valtion sekä eri tiedotusvälineiden välinen tiedonkulku ja tiedotusvastuut tulee määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta todennäköisyys viestinnän onnistumiseen on suurempi. Kriisitiedottamisessa tulee huomioida kansalaisten tavallisuudesta poikkeava käyttäytyminen sekä normaalia suurempi tiedon tarve. Nämä piirteet vaativat eri tiedotuskanavien ja tiedotusvälineiden tehokasta käyttöä. Kriisitilanteen viestintä edellyttää myös nopeaa sisäistä tiedonkulkua. (Suomen Kuntaliitto 2009, 32.)

Kriisiviestinnän tavoitteita ovat ihmisten turvallisuuden varmistaminen, organisaation toimintaedellytysten turvaaminen, kansalaisten tarvitseman informaation saatavuus, totuudenmukaisen julkisuuskuvan antaminen sekä mahdollisiin kriiseihin valmistautuminen ja ennakoiminen. Kriisitilanteessa tiedon tarve ja sen nopea saattaminen kaikille osapuolille korostuu. Viestinnälle, samoin kuten johtamisellekin asetetaan vaatimuksia, joiden toteutuminen vaatii tarkkaa suunnittelua sekä harjoittelua. Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä voidaan pitää kunnan tavanomaisen viestinnän toimivuutta osana kunnan johtamista. Viestintäprosessin toimivuus tulee näin ollen tarkastettua ja harjoiteltua jokapäiväisessä toiminnassa. (Suomen kuntaliitto 2009, 6-7.)

Miten kunnan tulisi sitten viestiä varsinaisen kriisitilanteen tapahduttua? Mallia viestintätöiminnan toteuttamiseksi voidaan ottaa esimerkiksi Jaakko Lehtosen (1999, 161) esittämästä selkeästä kaaviosta, jossa kriisiviestintä on kuvattu prosessina (kuviot 2). Prosessissa kuvataan rinnakkaisilla linjoilla sekä varsinaisen kriisitilanteen eteneminen että kriisitilanteen viestintä-

nällisen toiminnan eteneminen. Tärkeää on huomata, miten tilanteen edetessä alkuperäistä tietoa tulee täydentää yksityiskohtien täsmentymisen myötä ja jatkaa kriisiviestintää säännöllisenä toimintana. Kriisitilanteen päättymisen jälkeen toiminta ei suinkaan lopu siihen, vaan kriisiviestintä ja -toiminta tulee arvioida prosessin kehittämiseksi sekä aiemmin tehtyjen suunnitelmien korjaamiseksi ja täydentämiseksi tehdyn analyysin mukaan.



Kuvio 2 Eräs luonnos kriisiviestinnän toimintamalliksi (mukaillen Lehtonen 1999, 161).

Karhu ja Henriksson määrittävät perinteisen kriisiviestinnän peruseriaatteiksi viestinnän nopeuden, avoimuuden ja rehellisyyden sekä nykyisen reaaliaikaisen tiedonvälityksen aikana organisaation oman aloitteellisuuden. Näiden lisäksi he mainitsevat viestinnälle kaksi rationaalista periaatetta, jotka siitä usein unohtuvat eli vastuullisuuden sekä inhimillisyyden. Karhu ja Henriksson varoittavat myös periaatteiden liioittelusta. Vaikka aktiivinen viestintä yhdistetään usein nopeuteen, ei nopeus saa aiheuttaa hätiköintiä tai hosumista. Tapahtuneesta kerrotaan vain sen verran mitä oikeasti tiedetään ja informaatiota lisätään tilanteen kehittyessä. Avoimuudella ei tarkoiteta oman toiminnan avaamista julkisuudelle, vaan olennaista siinä on pysyä itse tapahtuneessa. Rehellinen pitää olla, mutta tulee kuitenkin muistaa niin ikään asiassa pysyminen. Kaikkiin kysymyksiin ei ole järkevää vastata, vaan on rohkeasti pidättäydyttävä kommentoimasta ja painotettava vain keskeisiä seikkoja tilanteesta. (Karhu ym. 2008, 27-28.)

6 Tutkimusotteet ja käytetyt tiedonkeruun menetelmät

Tutkimusotteet jaetaan päälinjoittain kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on Uusitalon mukaan (1991, 79) esitettävissä numeraalisessa muodossa ja siinä käytetään pitkälti tilastollisia analyysimenetelmiä, joten tutkijan tehtäväksi jää valita sopiva menetelmä ongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on vastaavasti sanallista tai visuaalista, joten tutkimusote on Uusitalon mielestä vahvemmin sidottu saatavaan aineistoon ja siten riippuvainen tutkijan kyvystä analysoida sitä. (Uusitalo 1991, 79.)

Tutkimusotteet eroavat myös menetelmiltään kahdella tavalla. Kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on vastaavasti aineiston teoreettinen edustavuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eteneminen tapahtuu kvalitatiivista tutkimusta selkeämmin vaiheittain. Ensin kerätään aineisto, muokataan se havaintomatriisin muotoon ja käsitellään tilastollisin menetelmin, jonka jälkeen sitä ei enää täydennetä uusien havainnoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on siten selkeämmin rajattu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen käsittely lomittuvat toisiinsa, jolloin aineiston analyysivaiheessa saatetaan huomata sen täydentämisen olevan välttämätöntä. Aineiston määrä saattaa siten kasvaa tai vähetä analyysin edetessä. (Uusitalo 1991, 80-82.)

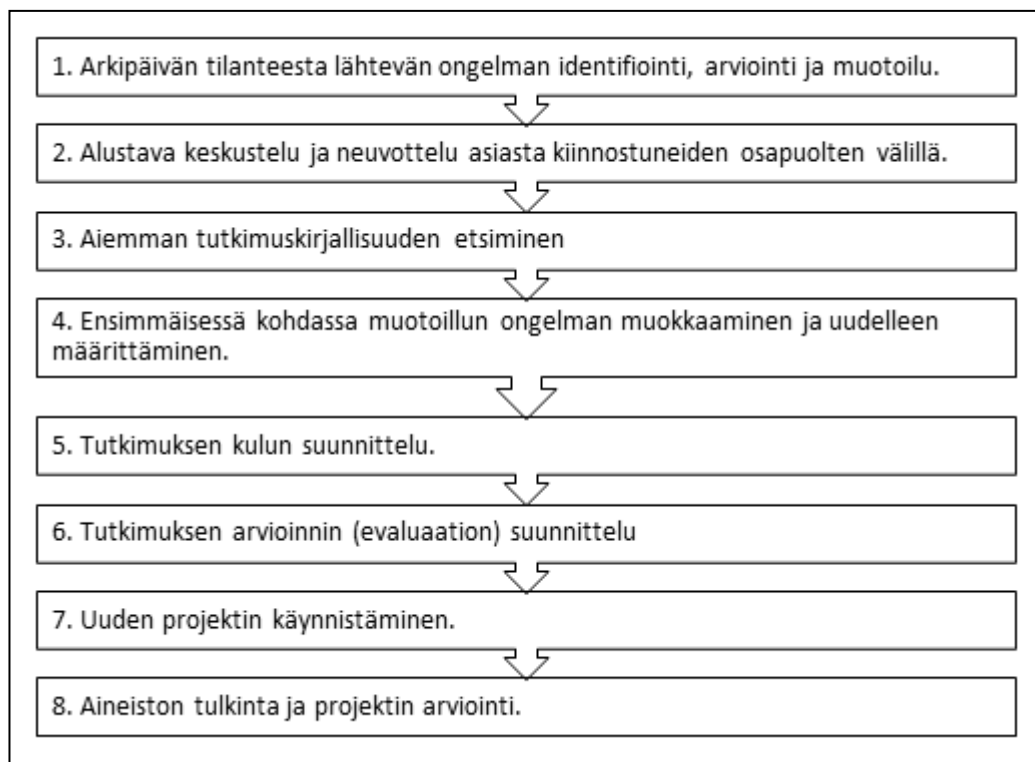
Koska opinnäytetyöni tavoitteena on laatia kunnan kriisiviestintäsuunnitelma, kuuluu se kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen piiriin. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien valikoidaan tarkastellessa esille nousee toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin ”tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää vä-

lineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä” (Heikkinen 2010, 214). Tunnusomaista sille on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus, pyrkimys välittömän käytännöllisen hyödyn saavuttamiseen. Päämääränä ei myöskään ole vain ilmiön tutkiminen vaan tahtotila toiminnan samanaikaiseen kehittämiseen. Opinnäytetyöni tavoitteisiin nähden toimintatutkimus sopii siten tutkimusmenetelmänä mielestäni parhaiten käytettäväksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintatutkimusta voidaan Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 128-129) pitää yleisnimityksenä kaikille niille lähestymistavoille, joissa pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen. Toimintatutkimuksesta ei ole yhtä oikeaa yksiselitteistä määritelmää. Toimintatutkimukseen eivät päde perinteiset näkemykset sen objektiivisuudesta, jolloin tutkija pyrkisi tarkkailemaan ja tekemään havaintoja kohteesta sitä häiritsemättä. Tämän periaatteen vastaisesti tutkija osallistuu itse avoimesti toimintaan, selvittää tutkittavalle kohteelle tarkoituksen sekä tavoitteet ja pyrkii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan ongelmat ja kehittämään toimintaa. Myös Heikkinen kiteyttää (2010, 21) toimintatutkimuksen tavoitteeksi ensisijaisesti ihmisten välisen yhteistoiminnan tutkimisen ja kehittämisen.

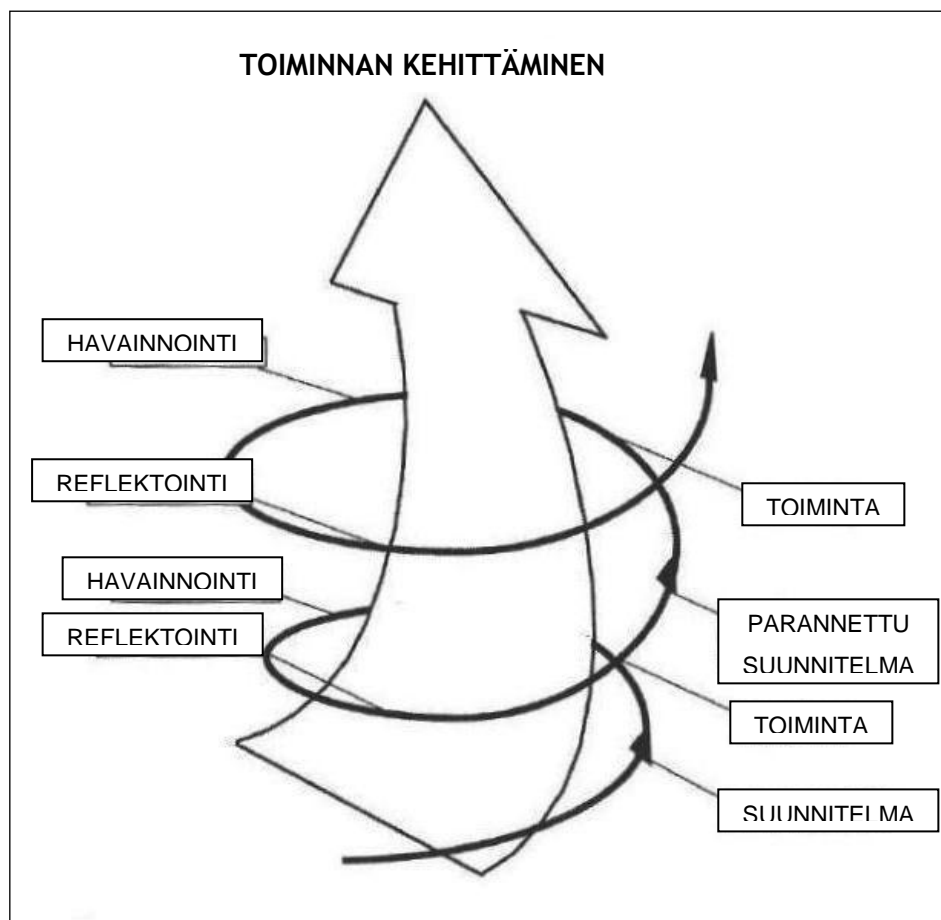
Toimintatutkimukset voidaan Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren mukaan jakaa kolmeen eri malliin prosessin aloittajasta riippuen. Interventiosuuntautuneessa eli teknisessä tutkimuksessa prosessi käynnistetään kohteena olevan organisaation tai henkilöstön ulkopuolelta. Praktisessa eli käytännöllisessä tutkimuksessa projektin alulle paneva voima voi olla joko ulkopuolinen kehittäjä tai toiminnassa mukana oleva käytännön työntekijä. Emansipatorinen eli vapautuksellinen toimintatutkimuksessa toimija itse pyrkii kehittämään omaa toimintaympäristöään. Opinnäytetyöni on toimintatutkimustyyppiltään praktinen. Työlläni pyrin auttamaan, tiedostamaan, muotoilemaan sekä uudelleen suuntaamaan organisaation ja sen henkilöstön omaa tietoisuutta ja käytäntöä. Vaikka prosessi itsessään käynnistettiin kohteena olevan organisaation ulkopuolelta, on sen henkilöstö merkittävässä roolissa projektin lopputulosta ajatellen. (Syrjälä ym. 1994, 31-33.)

Metsämuuronen (2006, 104) nostaa toimintatutkimuksen selkeäksi eduksi muihin tutkimustyypeihin nähden sen reaaliaikaisuuden eli tällöin suunnittelu ja tutkimus etenevät samanaikaisesti ja sen tulos on arvioitavissa välittömästi. Toimintatutkimuksen etenemistä on mallinnettu myös erilaisten kaavioiden avulla, joista Cohen ja Manion (1995) esittävät toimintatutkimuksen etenemisen kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3 Toimintatutkimuksen eteneminen, Cohen & Manion 1995 (Metsämuuronen 2006, 105.)

Tutkimusteoriakirjallisuuteen nähden miltei kuvaavammin toimintatutkimuksen etenemisen kuvaa Heikkinen (2010, 221), jonka mallinnuksessa tutkimuksen eteneminen lomittuu aiempiin vaiheisiinsa ja siten pyörremyrskyn tavoin kerää itseensä sisältöä aiemmista vaiheistaan (kuvio 4). Tällöin toimintatutkimus toimii parhaimmillaan eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina.



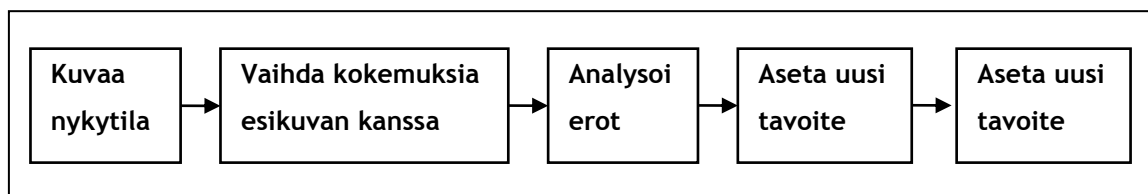
Kuvio 4 Toimintatutkimuksen spiraali. (Heikkinen 2010, 221)

Opinnäytetyössäni tiedonkeruunmenetelmiä olivat viestintään, kriisienhallintaan ja kriisiviestintään liittyvään materiaaliin tutustuminen, benchmarking sekä haastattelut. Haastattelut toteutin sekä ryhmähaastatteluna, jolloin läsnä olivat Tammelan kunnan johtoryhmän jäsenet, sekä yksilöhaastatteluna, jonka kohteena oli kriisiviestinnästä vastaava sivistystoimenjohtaja.

6.1 Benchmarking

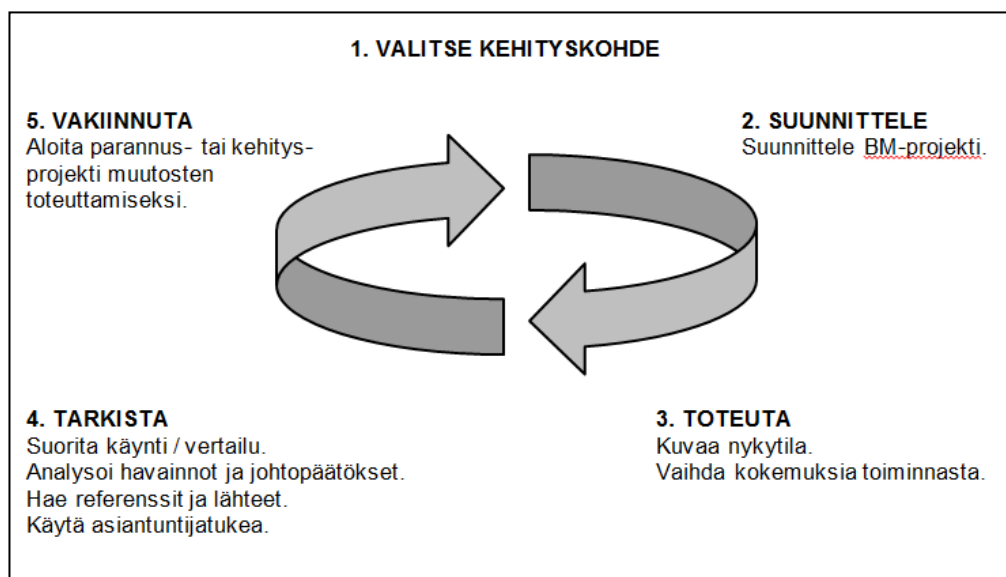
Strömmer ja Mäki-Hokkonen (1998, 4) määrittävät benchmarkingin yksinkertaisesti menetelmäksi, jossa pyritään parantamaan omaa toimintaa oppimalla hyviltä esikuvilta. Benchmarkingissa suoritetaan vertailua ja arviointia, opitaan uutta esikuvallisilta organisaatioilta toimialasta tai sijainnista riippumatta sekä kyseenalaistetaan rakentavasti omat prosessit ja menettelytavat. Benchmarkingissa onkin tärkeää toimia avoimesti, jolloin mahdollistetaan osapuolten oppimisen toisiltaan sekä tunnistetaan ja tunnetaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Benchmarking on varteenotettava menetelmä kun halutaan käytännössä parantaa omaa suoriutuskykyä käytännössä eikä pelkästään korjata virheitä. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 4.)

Benchmarkingmalleja on olemassa lukuisia ja nopeasti katsottaessa ne vaikuttavat erilaisilta. Mallit pohjautuvat kuitenkin samaan perusmalliin, jonka Strömmer ja Mäki-Hokkonen (1998, 14) ovat esittäneet kuvion 5 mukaisesti. Lisäämällä vaiheiden määrää tähän perusmalliin on saatu lopputulokseksi erilaisia variaatioita benchmarkingille. Yleisimpiä benchmarkingmenetelmiä ovat tunnuslukuvertailu, prosessibenchmarking, kilpailijabenchmarking, kahdenvälinen benchmarking ja ryhmäbenchmarking. Tunnuslukuvertailu ei ole varsinainen benchmarkingmenetelmä, vaan ennemmin prosessin aloitustapa, jossa verrataan suorituskykyä tulokseen. Prosessibenchmarkingissa pyritään nopeasti saavuttamaan suuriakin toiminnallisia kehitysaskeleita vertaamalla liiketoimintaprosesseja. Kilpailijabenchmarking voi olla niin prosessi- tai tunnuslukuvertailua, jossa vertailukohteenä on kilpaileva yritys. Kahdenkeskisessä benchmarkingissa kaksi organisaatiota vertaa toistensa prosesseja ja suoritustapoja ja pyrkimyksenä on vuorovaikutteinen oppiminen. Ryhmäbenchmarkingissa vastaavasti korostuu vaihteellisuus, jossa käydään tarkkaan läpi oma toiminta ja verrataan sitä parhaiten soveltuvaan esikuvaorganisaatioon. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8-9.)



Kuvio 5 Benchmarkingprosessin perusmalli. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 14.)

Benchmarkingprosessi on selkeä prosessimainen vaiheittainen toimintaketju, jonka jokaisella vaiheella on oma merkityksensä prosessin onnistumiselle. Hotanen ym. (2001, 14) osoittavat benchmarkingprosessin vaiheet prosessikaavion mukaisesti (kuvio 6). Kehityskohteen valinnassa tulee huomioida johdon, omistajien sekä toimintaan keskeisesti liittyvien sidosryhmien päämäärät. Prosessilla tulee olla organisaation johdon tuki ja hankkeen rajat tulee määrittää riittävän tarkasti, sillä nämä seikat tukevat prosessin suorittamista. Suunnittelussa sovitaan tavoitteet, määritetään vastualueet, laaditaan aikataulu sekä suunnitellaan tarvittavat resurssit ja varmistetaan niiden saatavuus. Toteutusvaiheessa luodaan nykytilanteesta mahdollisimman tarkka kuva sekä analysoidaan oma toiminta. Nykytilan kuvauksen yhteydessä esiin tulleet kehitysmahdollisuudet pyritään hyödyntämään. Tärkeätä toteutusvaiheelle on prosessin eteenpäin vieminen pienin ja tehokkain askelin. (Hotanen ym. 2001, 14-15.)



Kuvio 6 Benchmarkingprosessi. (Hotanen et al. 2001, 14.)

Tarkistusvaiheessa suoritetaan vertailu benchmarkingkumppanin kanssa sekä vaihdetaan kysymyksiä ja toimintamalleja ennen vierailukäyntejä. Sopivan kumppanin löytäminen on maksimaalisen hyödyn saamisen kannalta tärkeää ja etsintää tuleekin laajentaa yli toimialarajojen. Vierailukäynnit tulee suunnitella hyvin sekä jakaa vastuut ja tehtävät käynnin ajaksi. Benchmarking-vierailusta saatu tieto tulee dokumentoida, analysoida sekä käynnistää välittömästi saaduista tuloksista oppiminen. Vertailussa hyödynnetään lisäksi asiantuntijoita sekä haetaan tulosten tueksi referenssejä, lähteitä ja viitekirjallisuutta. Toimeenpano- ja vakiinnuttamisvaiheessa toteutetaan parannus- tai kehitysprojektin suunnittelu sekä motivoidaan henkilökuntaa muutokseen. Yrityksen johto mahdollistaa muutosprojektin toteuttamisen tuen ja seurannan avulla. Tavoitteena on organisaation motivoiminen jatkuvan parantamisen ja kehittämisen toimintamalliin ja siihen tavoitteeseen johtaminen. (Hotanen ym. 2001, 14-15.)

6.2 Haastattelut

Haastattelu sisältää runsaasti keskustelua muistuttavia piirteitä. Haastattelussa sekä haastattelijan että haastateltavan viestintä vaikuttavat tilanteen muotoutumiseen ja siksi vuorovaikutustaidot korostuvat. Keskusteluun verrattaessa haastattelu eroaa siitä kuitenkin tarkemmasta rakenteestaan, keskusteluun osallistuvien henkilöiden roolituksestaan sekä ennalta suunnitellusta tavoitteestaan johtuen. Roolit tiedonhankintatilanteessa ovat selkeät: haastattelija toimii kysyjänä ja haastateltava vastaajana. Nämä roolit eivät periaatteessa vaihdu haastattelun aikana, vaan haastattelijan ja haastateltavan odotetaan käyttäytyvän oman roolinsa mukaisesti.

linsa mukaisesti. Haastattelu voidaankin näin ollen yksinkertaisesti määritellä viestintä- ja vuorovaikutustilanteeksi, jossa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa kielellisen vuorovaikutuksen avulla. Ainoastaan haastattelun päämääränä oleva tiedonhankinta erottaa sen selkeästi muista vuorovaikutustilanteista. (Jyväskylän yliopisto, 2001.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu sisältää sekä etuja että haittoja. Etuina voidaan pitää sen säädeltävyyttä ja joustavuutta, jotka mahdollistavat sen käyttöä moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastatteluaiheiden ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa helposti ja vastausten tulkitsemiseen on enemmän mahdollisuuksia kuin verrattaessa esimerkiksi postikyselyyn. Eduksi voidaan myös mainita vastaajiksi suunniteltujen henkilöiden saamista mukaan haastatteluun. Haastateltavat henkilöt on helpompi saada mahdollisesti myöhemminkin tavoitetuksi, mikäli halutaan täydentää haastattelua tai tehdä seurantatutkimusta.

Haittoina voidaan pitää sen haasteellisuutta haastattelijalle, suunnitelmallisuutta, johon tulee varata riittävästi aikaa sekä haastatteluaineiston analysointia. Haastattelutilanne vaatii taitoa ja kokemusta. Haastattelijan tulee kouluttautua rooliinsa, jotta keskustelun ohjaaminen ja eteenpäin vieminen onnistuvat luontevasti, eivätkä vaikuta liikaa haastateltavan subjektiiviseen rooliin. Jos halutaan ihmisen tuovan itseään ja asioitaan vapaasti esille ja toimivan täten aktiivisesti tutkimuksessa, ei keskustelua saa rajata aikaan sitoen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Haastattelutilanne yhdessä valmistautumisen ja suunnittelun kanssa viekin runsaasti aikaa ja tämä seikka tulee huomioida projektin kokonaisaikataulua suunniteltaessa. Lyhytkestoisia haastatteluja, joissa odotetaan lyhyitä yksiselitteisiä vastauksia, ei kannata järjestää, vaan tiedonkeruu onnistuu helpommin kyselylomakkeilla. Haastatteluun voi sisältyä myös monia virhelähteitä, jotka voivat johtua joko haastattelijasta tai haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta. Haastatteliija voi ohjata liikaa keskustelun kulkua, jolloin vastaukset muuttuvat enemmän halutun kaltaisiksi tai haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ennakoasenteisiin tukeutuen. Haastatteluaineisto analysointi asettaa haasteen tulkinnalle ja raportoinnille. Haastattelussa kertyy runsaasti materiaalia, jonka tulkinta vaatii tutkijalta entisestään kokemusta, jotta keskeinen ja oikea informaatio saadaan poimittua esille ilman valmiita malliratkaisuja. (Hirsjärvi ym. 2001, 34-35.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara jakavat haastattelumenetelmät kolmeen eri haastattelutyyppiin sen pohjalta kuinka paljon ennakkoon valmistellut kysymykset suuntavat haastattelun lopputulosta. Näitä haastattelutyyppejä ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu sekä teema-haastattelu. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu vastaamalla lomakkeessa oleviin kysymyksiin. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden lukumäärä sekä järjestys ovat ennalta määrättyjä. Haastattelun toteutus kokonaisuutena on helppoa, sillä se ei vaadi haastattelijan eikä haastateltavan tapahtumassa läsnäoloa. Avoimesta haastattelusta voidaan käyttää useita ni-

mityksiä. Haastattelua voidaan kutsua vapaaksi haastatteluksi, syvähaastatteluksi, informaalisiksi haastatteluksi, ei-johdetuksi haastatteluksi tai strukturoimattomaksi haastatteluksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 204-206.)

Avoin haastattelu muistuttaa kaikista haastattelumuodoista eniten keskustelua ja siinä pyritään selvittämään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita sekä käsityksiä. Haastattelutilanne on melko vapaamuotoinen, haastateltavan vastatessa kysymyksiin subjektiivisesti. Tämä vapaamuotoisuus mahdollistaa keskustelun ja jopa johdattaa sitä. Avoin haastattelu asettaa kaikista haastattelumuodoista haastattelijan ammattitaidon eniten koetukselle. Ilman kiinteää runkoa haastattelutilanteen hallinta ja eteneminen jäävät haastattelijan huoleksi. Tästä johtuen avoin haastattelu on ajallisesti pisin haastattelumuodoista ja saattaa vaatia useita haastattelukertoja vastausten löytymiseksi. Teemahaastattelu on edellä mainittujen lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä aihepiirin tarkka rajaaminen, mutta itse haastattelutilanteessa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 1997, 204-206.)

Haastattelu voidaan toteuttaa niin yksilö-, pari- kuin ryhmähaastattelunakin. Haastattelijan tulee pohtia toteutustapaa suunnitellessaan keitä haastateltavat ovat ja mikä muodoista palvelee tutkimusta parhaiten. Yksilöhaastattelussa keskusteluun osallistuvat vain haastattelija ja haastateltava, jolloin kontaktin saaminen on helpompaa. Ryhmähaastattelussa paikalla on samanaikaisesti useampia henkilöitä. Ryhmähaastattelun etuina voidaan pitää ajan säästöä, sillä samanaikaisesti saadaan tietoa useammalta henkilöltä. Ryhmässä toimiminen on joillekin helpompaa arastelun välttämiseksi. Ryhmähaastattelun negatiivisena tekijänä voidaan pitää persoonien yhteensopimattomuutta. Tällöin keskusteluun saattaa vaikuttaa vahvempien persoonien dominointi avoimissa kysymyksissä, joka ohjaa keskustelun suuntaa ja vaikuttaa kerättävään aineistoon. Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alamuodoista ja näin ollen siihen pätevät pitkälti samat lainalaisuudet kuin ryhmähaastattelun osalta aiemmin on esitelty. (Hirsjärvi ym. 1997, 204-206.)

7 Tulosten analysointi

7.1 Benchmarking

Internetissä on saatavilla hyvin paljon kuntasektorin viestintäohjeita, -strategioita ja -suunnitelmia, joissa on sivuttu myös kriisiviestintää, mutta joissa ei ole sisällytettynä tarkempaa tai yksityiskohtaisempaa ohjeistusta kriisiviestintän järjestelyihin. Vastaavasti kriisiviestintäsuunnitelma terminä liittyy Internetissä usein kriisiviestintäohjeeseen ja niiden välistä rajaa on toisinaan hankala erottaa: joku kunta nimittää kriisiviestintäsuunnitelmaansa ohjeeksi ja päinvastoin. Yksityiskohtaisempia kriisiviestintäsuunnitelmia/ -ohjeita on saatavilla

Internetissä vähemmän kuin kaiken toiminnan kattavia viestintäohjeita, kaiken kaikkiaan noin kymmenkunta suunnitelmaa. Lisäksi suurin osa edellä mainituista kriisiviestintäsuunnitelmista pohjautuu melko pitkälti Suomen Kuntaliiton julkaisemiin oppaisiin, mutta toki niihin sisältyy samanaikaisesti erilaisia vivahteita, organisaatioiden erilaisuuksista johtuen. Internetissä julkaistuista kuntasektorin kriisiviestintäsuunnitelmista valitsin viisi suunnitelmaa benchmarkingin kohteeksi: kaksi suurta kaupunkia, kaksi pienempää suomalaista kaupunkia sekä yhden keskisuuren kunnan.

Lähempi tarkastelu osoitti vielä kahden pienemmän kaupungin kriisiviestintäsuunnitelmien olevan niin samankaltaisia, että rajasin toisen niistä benchmarkingin ulkopuolelle, sillä kahden samanlaisen kriisiviestintäsuunnitelman yksityiskohtainen tarkastelu ei ole benchmarkingin kannalta hyödyllistä. Näihin neljän tarkastelun kohteena olleeseen kriisiviestintäsuunnitelmiin viittaamisessa tulen edempänä käyttämään termejä Kaupunki A, Kaupunki B ja Kaupunki C sekä Kunta D.

Kaupunki A:n kriisiviestintäsuunnitelma on pitkä, yksityiskohtainen ja jopa oppikirjamainen kuvaus kaupungin viestinnästä kriisitilanteessa. Tämä suunnitelma on kaikessa teoreettisuudessaan mielestäni liiankin yksityiskohtainen kuvaus kaupungin kriisiviestinnästä, joka keskittyy toisinaan enemmän visuaalisen ilmeen määrittelyyn ja ottaa kantaa jopa tiedotepohjan fontteihin. Kriisiviestintäsuunnitelmassa käsitellään samankaltaisia asioita useassa eri kohdassa, jolloin siitä saa jäsentymättömän vaikutelman. Tämä hankaloittaa myös ohjeistuksen omaksuttavuutta. Kaupunki A:n kriisiviestintäsuunnitelman ohjeistus on laadittu yleiselle tasolle, eikä sitä ole sidottu itse kaupunkiin tai sen organisaatioon. Siinä ei myöskään ollut kriisiviestintää havainnollistavia kaavioita, joiden avulla viestinnän tehtävät ja järjestelyt olisivat helpommin hahmotettavissa. Kaupunki A:n kriisiviestintäsuunnitelma oli laadittu ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä, josta internetissä saatavilla olleen opinnäytetyöraportin sisällysluettelon mukaan varsinaisen opinnäytetyöraportin osuus oli kymmenkunta sivua lyhyempi kuin kaupungille laadittu kriisiviestintäsuunnitelma. Positiivisena huomiona on kuitenkin sanottava, että kriisiviestintäsuunnitelmassa oli kuitenkin selkeä rakenne ja sen eteneminen oli loogista sekä johdonmukaista.

Kaupunki B:n kriisiviestintäsuunnitelma oli lyhyt, eikä siinä käsitelty mitään ylimääräistä - myöskään käsitteitä tai toimintaa ei avattu yhtään sen enempää kuin mitä tarpeen oli. Kriisiviestintäsuunnitelma oli hyvin kaupungin oman toiminnan huomioon ottavaa ja sen yhteydessä viitattiin usein kaupungin omiin toimintamalleihin. Kriisitilanneviestinnän järjestelyissä oli tehokkaasti huomioitu tarve viestintään eri kielillä ja kielitoimiston palvelut oli huomioitu. Kriisiviestintäsuunnitelmassa oli myös hyvin huomioitu kaupungin oma henkilöstö ja sen tehtävät. Kaupunki B:n kriisiviestintäsuunnitelma oli niin tarkkaan rajattu ja tiivistetty, että jäi kuva sen olevan vain yksi osa suuremmasta kokonaisuudesta. Kriisiviestintäsuunnitelma keskit-

tyi nimittäin hyvin tarkasti viestinnän järjestelyihin varsinaisessa kriisitilanteessa. Esimerkiksi kriisiviestintään varautumista tai kriisitilanteen jälkeistä toimintaa ei kriisiviestintäsuunnitelmassa juurikaan käsitelty, vaan mitä ilmeisimmin ne ovat omat erilliset osansa kriisiviestinnän laajassa kokonaisuudessa. Rakenteeltaan Kaupunki B:n kriisiviestintäsuunnitelma oli osin epäselvä ja epälooginen, sillä esimerkiksi kriisiviestintään varautuminen oli kuvattu suunnitelman viimeisenä kohtana.

Kaupunki C:n kriisiviestintäsuunnitelma oli tarkastelluista kriisiviestintäsuunnitelmista ulkoasultaan selkein. Se oli lyhyt ja tiivis kokonaisuus, joka oli ohjeistukseltaan helposti omaksuttavissa. Kriisiviestintäsuunnitelma oli myös hyvin sidottu kaupungin omaan toimintaan ja henkilöstön tehtäviin. Kaupunki C:n kriisiviestintäsuunnitelma oli hyvin konkreettinen ja antoi selkeitä ohjeita viestinnän järjestelyihin kriisitilanteessa. Kriisiviestinnästä vastaavan henkilöstön yhteystiedot oli esitetty selkeästi, samoin kuten kriisiviestinnän vastuutkin. Myös tiedotusvälineiden yhteystiedot ovat sisällytettynä kunnan kriisiviestintäsuunnitelmaan.

Kunta D:n kriisiviestintäsuunnitelma oli myös Kaupunkien B ja C suunnitelmien tavoin rakenteeltaan selkeä ja looginen. Kunta D:n suunnitelma ei ollut yleisluontoinen, vaan otti tarkasti kantaa kunnan toimintaan kriisiviestintätilanteessa. Suunnitelma oli rakennettu henkilökunnan oma toiminta huomioiden ja suunnitelman ohjeistus oli sidottu kunnan olemassa oleviin toimintamalleihin. Kriisiviestintäsuunnitelmassa oli selkeästi nostettu omana osanaan tiedottaminen erityisryhmille, kuten yksinasuville vanhuksille sekä kuuroille ja sokeille. Kriisiviestintäsuunnitelman liitteenä on malli tiedotelomakkeesta, joka toimii hyvänä muistirunkona tiedotteessa esitettävistä seikoista. Myös Kunta D:n kriisiviestintäsuunnitelmassa on huomioitu tiedotusvälineiden yhteystiedot, mutta Kaupunki C:stä poiketen mediarekisteri on esitetty omana liitteenään. Tällöin sitä on helppo päivittää, sillä päivitystilanteessa koko kriisiviestintäsuunnitelman vieminen kunnan päätöksentekoprosessin läpi olisi hankalaa.

7.2 Haastattelut ja muu tiedonhankinta

Olin ennakkoon tutustunut mahdollisiin tiedonhankinnan menetelmiin ja valinnut tämän opinäytetyön suorittamisessa käytettäväksi menetelmäksi haastattelun, saadakseni sen avulla syvällisiä ja täsmällisiä tietoja Tammelan kunnan toimista ja toiveista kriisiviestintäprosessin suhteen. Opinäytetyössäni tutkimusaineiston hankkimiseksi suorittamieni haastattelujen tavoitteiksi asetin siten kunnan kriisiviestinnän nykytilanteen selvittämisen, tutkittavan aihealueen kartoittamisen sekä kunnan toimintasuunnitelmaa koskevien toiveiden määrittämisen. Tapasin ensimmäisen kerran Tammelan kunnan edustajat kunnantalolla joulukuussa 2010. Tapaamisessa olivat läsnä kunnanjohtaja Matti Setälä, sivistystoimenjohtaja Martti Jokelainen sekä tekninen johtaja Hannu Jalava. Tässä tapaamisessa keskusteltiin opinäytetyön aiheesta, sen rajaamisesta sekä kunnan roolista prosessissa. Samassa yhteydessä sovittiin, että yhteys-

henkilönä opinnäytetyön laatimisprosessissa tulee toimimaan sivistystoimenjohtaja, koska hänen vastuualueeseensa kunnassa kuuluivat viestintä ja erityisesti kriisiviestintä. Myös teknisen johtajan rooli korostui prosessin alkuvaiheessa, sillä hänellä oli tiedot kunnassa laadituista pelastussuunnitelmista ja sekä tehdyistä riskikartoituksista. Muodostaakseni siten arvion Tammelan kunnan nykytilanteesta, valitsin ensimmäiseksi haastateltavaksi kunnan teknisen johtajan. (Setälä ym. 2010.)

Haastattelu kunnan teknisen johtajan kanssa toteutettiin tammikuussa 2011. Ennen tapaamista lähetin tekniselle johtajalle sähköpostilla kysymyksiä, joihin toivoin saavani vastauksen. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa teemahaastatteluna, mutta se muuttuikin alkamisensa jälkeen avoimeksi eli strukturoimattomaksi haastatteluksi. Tässä haastattelussa tarkasteltiin olemassa olevia suunnitelmia Tammelan kunnan toiminnasta kriisiviestintätilanteesta sekä kartoitettiin kunnan tarpeet kriisiviestintäsuunnitelman osalle. Haastattelussa selvitettiin myös nykytilanteen mukaiset järjestelyt kunnan kriisiviestintätoiminnan osalle. Tapaamisen yhteydessä kunnan tekninen johtaja tarjosi minulle mahdollisuutta osallistua kunnan vesihuoltolaitoksen valmiussuunnitteluun ja toiminnan tarkastamiseen, jossa yhtenä osana käsiteltiin kriisitilanteesta toimimista ja viestinnän vastuunjako. (Jalava 2011.)

Tämän ennakkoon suunnitellun tiedonhankintamenetelmän muuttumisen myötä otin uudeen tarkasteluun ajatukseni tiedon hankkimisesta haastatteluilla. Tarkastelun myötä laajensin tiedonhankinnan keinoja tämän yksittäisen menetelmän, haastattelun, ulkopuolelle. Tämä menetelmää koskeva uudelleentarkastelu osoittautuikin aiheelliseksi, sillä Tammelan kunnan edustajat olivat aktiivisessa roolissa kriisiviestintäsuunnitelman laatimisprosessissa: kysymyksiä toiminnan kehittämistä esitettiin sekä minun taholtani että kunnan edustajien puolelta. Opinnäytetyötä koskeva tiedonhankinta muovautui siten avoimeksi vuorovaikutustilanteeksi tutkijan ja tutkimuskohteen välillä sekä molempien osapuolten suorittamaksi aktiiviseksi toiminnan kehittämiseksi.

Kriisiviestintäsuunnitelman laatimista helpotti Tammelan kunnan kanssa ollut avoin keskusteluyhteys sekä tapa, jolla minut otettiin avoimesti ja aktiivisesti mukaan kunnan toiminnan kehittäjäksi. Varsinaisten haastattelujen lisäksi oli mahdollista suorittaa yksityiskohtaista tiedonvaihtoa myös puhelimitse ja sähköpostin välityksellä, jolloin kriisiviestinnästä vastaavien henkilöiden ei tarvinnut varata kalenteristaan tiettyä aikaa tai paikkaa tietojenvaihdon suorittamiseksi. Tämä helpotti myös sitä, ettei haastattelutilanteissa tarvinnut tietää kaikkia mahdollisia kysymyksiä, jotka kriisiviestintäsuunnitelman laatimiseksi tulisi huomioida, vaan yhteydenpitoa ja toiminnan ohjeistamista suoritettiin jatkuvasti. Tämän aktiivisen tiedonvaihdon myötä olen johtanut keskustelujen annin opinnäytetyöraportin liitteenä olevan Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelman luonnoksen (liite 1) sisältöön, ennemmin kuin keskittynyt kuvaamaan aktiivisen tiedonvaihdon jokaista käännettä.

8 Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen

Benchmarkingin kautta tunnistin erityisiksi kriteereiksi Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelman laatimisessa rakenteen selkeyden, helppolukuisuuden, hahmotettavuuden sekä tiiviyden. Kriisiviestintäsuunnitelman tulisi ottaa selkeästi kantaa toiminnan suunnitteluun ja tehtävänjakoon sekä antaa viestinnästä vastuussa oleville henkilöille seikkaperäisiä ohjeita toiminnan organisointiin. Vanhan suomalaisen sananlaskun, ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” mukaisesti, kriisiviestinnän järjestelyjä tulee tarkastella jo ennakkoon mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja suunnitella toiminta varsinaisessa kriisitilanteessa toimimiseksi.

Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelman rakennetta suunnitellessani mietin, millaisilla työkaluilla kriisitilannejohtamisen kokonaisuus olisi helpommin johdettavissa. Peilasin sitä yli kaksikymmenvuotiseen kokemukseeni puolustusvoimissa työskentelystä - organisaatiossa, jossa käytännössä kaikki toiminta liittyy tavalla tai toisella eriasteisten kriisitilanteiden organisointiin ja hallintaan. Lisäksi Kunta D:n kriisiviestintäsuunnitelmassa liitteenä olleen mediarekisterin päivitysprosessin helppouden myötä tein johtopäätöksen, että kaikki yksityiskohtaiset ohjeistukset sekä muuttuvat tekijät kannattaisi myös Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelmassa esittää varsinaisen suunnitelman liiteosina. Liitteet ovat mielestäni myös käytettävyydeltään parempia varsinaisen kriisitilannejohtamisen työkaluna, koko kriisiviestintäsuunnitelman käyttämiseen verrattuna. Ohjeiden esittämisessä suunnitelman liitteinä on myös toinen etu: tällöin niiden päivittäminen on kuntasektorin toimintaympäristössä huomattavasti helpompaa kuin päivitetyn suunnitelman hyväksyttäminen kokonaisuudessaan.

Muiden organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmiin suoritetun benchmarkingin kautta sekä Tammelan kunnan edustajien kanssa käytyjen keskustelujen myötä havaitsin, että Tammelan kunnalla on tarve konkreettisen kriisiviestintätoiminnan organisoinnin kuvaukselle. Tämä edellä mainittu toiminnan organisoinnin kuvaus on nimenomaan Tammelan kunnan tarpeista tunnistettu ja esille noussut tarve. Painotuksena nostettakoon esille, että missään muissa tarkastelemissani kriisiviestintäsuunnitelmissa ei ollut tähän opinnäytetyöhön verrattuna näin tarkasti kuvattu toiminnan organisoinnin suunnitelmaa, jolloin se antaisi konkreettisia ohjeita kriisiviestinnän toimenpiteisiin.

Opinnäytetyöprosessi eteni minun johdollani Tammelan kunnan sivistystoimenjohtajan kanssa käytyjen puhelin- ja sähköpostikeskustelujen kautta. Avoin keskusteluyhteys kunnan edustajien kanssa korostui ja yhteyshenkilöksi sovittu sivistystoimenjohtaja oli aktiivisessa roolissa opinnäytetyön etenemisessä sekä Tammelan kunnan toiminnan kehittämässä. Puhelin- ja sähköpostikeskustelujen sekä lyhyidenkin tapaamisten avulla sain selville opinnäytetyöprosessissa etenemisen kannalta olennaiset tiedot. Myös tehtävänjako sivistystoimenjohtajan kanssa

muodostui hyvin luontevaksi: aina kun opinnäytetyö eteni ja sain jonkin asiakokonaisuuden valmiiksi luonnostasolla, lähetin luonnoksen sivistystoimenjohtajalle, joka hyvin nopeasti kommentoi työtä ja kertoi mahdollisia lisätoiveita tai -tarpeita Tammelan kunnan toiminnan kannalta. Molemmilla tahoilla, sekä minulla että sivistystoimenjohtajalla, oli siten reaaliaikaisesti täydentyvä tieto kriisiviestintäsuunnitelman laatimisen tilanteesta ja molemmat osapuolet pääsivät sitä tarkastelemaan.

Kunnan rooli ei ollut opinnäytetyöprosessista irrallinen, vaan kunnan edustajilla oli keskeinen rooli oman toimintansa kehittäjinä reaaliaikaisen vuorovaikutuksen keinoin. Tällöin toimintatutkimuksen syvällisin ajatus ja tarkoitus tutkimuskohteen roolista aktiivisena toimijana oman toimintansa kehittämisessä on mielestäni saavuttanut tarkoituksensa. Tammelan kunnan kanssa yhteistyössä toteutetun opinnäytetyöprosessin myötä uskon, että myös opinnäytetyön lopputuotos, Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma, näyttää Tammelan kunnan omalta sekä vastaa kunnan odotuksiin ja tarpeisiin. Siten myös uskon, että tämänkaltainen prosessissa mukana ollut aktiivinen toimija ottaa sitä varmemmin opinnäytetyön lopputuloksena tuotetun kriisiviestintäsuunnitelman käyttöön ja osaksi omaa toimintaansa.

Muista kriisiviestintäsuunnitelmista poikkeavaa, mutta erityisesti kuntasektorin toimintaperiaatteet huomioonottavaa, oli myös tämän opinnäytetyön mukainen kriisiviestintätoiminnan organisoiminen ja konkreettisten ohjeiden esittäminen varsinaisen suunnitelman liitteinä. Kriisiviestintäsuunnitelman laatimisprosessin aikana on Tammelan kunnan toiminnassa tapahtunut huomattavia muutoksia. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole ottaa aiheetta kunniaa kaikista kunnan toiminnassa tapahtuneista muutoksista, vaan pikemminkin kuvata toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä korostaa kunnan oman toiminnan merkitystä toiminnan kehittämisessä. Tammelan kunnassa on opinnäytetyöprosessin aikana laadittu kunnan pelastussuunnitelma, toteutettu vesilaitoksen toiminnan auditointi ja riskikartoitus, nimetty poikkeusolojen johtoryhmä sekä hankittu VIRVE-kalustoa eli viranomaisverkon puhelimia kriisitilanteen varalle.

Tammelan kunnan kriisiviestinnän onnistumisen kannalta on mielestäni tärkeää tarkastella kunnan organisaation nykytilaa ja nimetä organisaatiossa tälläkin hetkellä viestintävastuussa olevat vastuullisiin tehtäviin myös kriisitilanteessa. Kriisiviestinnässä on perimmiltään kyse tehostetusti suoritetusta normaaliajan viestinnästä, jonka avulla pyritään antamaan tarvittaessa ohjeistusta kuntalaisille sekä jakamaan oikeaa tietoa tilanteesta kiinnostuneille tiedotusvälineille. Tammelan kunnassa on tärkeää nimetä kriisijohtoryhmä, jonka toimintalinjat sekä toimintavastuut voidaan esittää esimerkiksi vastuumatriisiin muodossa. Vastuutehtävissä toimivien, samoin kuin varahenkilöidenkin nimeäminen on olennaisen tärkeää, jotta Tammelan kunnassa tiedetään, kuka viestintätehtäviä suorittaa ja kuka niistä vastaa.

Kriisiviestintäsuunnitelma ei saa Tammelan kunnassa jäädä hyllymetrien tai intranetin täyteen sen jälkeen kun se kerran on laadittu, vaan suunnitelmasta vastaavan tulee etukäteen merkitä omaan vuosikalenteriinsa suunnitelman tarkastelu ja päivitystehtävät. Kriisiviestintäsuunnitelmaa on Tammelan kunnassa tarvittaessa päivitettävä myös muulloin toiminnan olennaisesti muuttuessa tai vastuuhenkilöiden vaihtuessa. Suunnitelman sisältämät toimintamallit tulee samalla perehdyttää uudelle vastuuhenkilölle ja varmistaa, että toiminnot ymmärretään samalla tavalla. Tammelan kunnan toimintaa suunniteltaessa tulee määritellä myös ajankohdat kriisiviestinnän harjoittelemiseksi sekä toiminnan kriittiseksi tarkastelemiseksi. Käytännössä harjoituksia tulisi mielestäni järjestää vähintään joka toinen vuosi, jotta tuntuma kriisitilanteissa toimimiseen ja kriisiviestinnässä onnistumiseen säilyisi. Harjoitusten yhteydessä tulee tarkastaa sekä välineet, joiden avulla kriisiviestintää tulnaisiin varsinaisessa kriisitilanteessa suorittamaan että toimintaympäristöt, joissa tiedotustilaisuudet tulnaisiin järjestämään. Analyttisen toiminnan tarkastelun jälkeen voidaan tehdä muutoksia Tammelan kunnan toimintamalleihin sekä hankkia ennakkoon kriisiviestinnässä tarvittavat välineet ja laitteet, joita ei kriisitilanteen tapahduttua kuitenkaan enää kunnassa muutoin ehdittäisi hankkimaan.

Kriisitilanteissa toimimisen ja kriisiviestintätehtävien harjoittelussa tulee Tammelan kunnassa tehdä tiivistä yhteistyötä paikallisten viranomaisten sekä kunnan toiminnalle läheisten sidosryhmien kanssa, sillä nämä tahot tulisivat kuitenkin olemaan yhteistyökumppaneina myös varsinaisessa kriisitilanteessa toimittaessa. Kunnan edustajien kannattaa pitää itsensä tietoisina pelastustoimen puitteissa järjestettävistä harjoituksista ja pyrkiä aktiivisesti mukaan harjoituksiin. Pelastustoimen harjoitusten puitteissa voidaan testata myös Tammelan kunnan kriisiviestinnän valmiutta sekä tehtyjä toimintasuunnitelmia reaaliolosuhteita jäljittelevissä tilanteissa.

Huhtala ja Hakala kiteyttävät kriisinhallinnan muotoon ”kriisi tarvitsee johtajan ja ihmiset kasvot” (2007, 172). Demokratiassa yhteiskunnallinen kriisi on aina julkinen. Vaikka Huhtala ja Hakala käsittelevätkin kirjassaan enemmän koko yhteiskuntaa, ovat siinä esitetyt periaatteet helppo siirtää myös kuntatasolle. Julkisuuden ja sen toimintamekanismien tuntemus on keskeisessä roolissa tavoiteltaessa toimivaa kriisiviestintää niin kansallisessa kuin kunnallisesakin kriisitilanteessa. Kriisiviestinnässä onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että jo sen alkuvaiheessa kunnassa vastuussa oleva henkilö antaa kriisille kasvot. Kuntaa koskevilla kriiseillä voidaan todeta, että entuudestaan positiivisen julkisuuskuva omaava ja tunnettu kunnan vaikuttaja onnistuu luomaan kuntalaisiin paremmin turvallisuudentunnetta. Kunnassa tulee ylläpitää positiivisia suhteita myös paikallislehdistön edustajiin.

Kriisiviestintää kohdennetaan Tammelan kunnassa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kautta. Kriisitilanteen tapahduttua tärkeintä on saada tieto ensin omalle esimiehelle tai esimieheltä alaiselle. Tämän jälkeen tieto tapahtuneesta välitetään ensimmäisenä kunnanjohtajal-

le, joka välittää tiedon kriisijohtoryhmälle sekä kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston puheenjohtajille. Puheenjohtajat eivät osallistu varsinaisen kriisitilanteen hoitamiseen, mutta heidät tulee pitää tietoisina tilanteen etenemisestä ja heidät voidaan tarvittaessa kutsua kriisi. Muulle henkilöstölle tulee viestiä tapahtuneesta mahdollisimman pian, jotta tieto välittyy oikeana ja luotettavana myös henkilöstöltä ulospäin. Henkilöstö ei saa kuulla tapahtuneesta tiedotusvälineistä, sillä silloin sisäisessä viestinnässä on epäonnistuttu.

Ulkoista kriisiviestintää toteutetaan tiedotusvälineille, kuntalaisille sekä muille sidosryhmille. Ensimmäistä tiedotetta ei tule kriisin alkuvaiheessa hioa kauaa, vaan tärkeää on viestiä tapahtuneesta luotettavasti mahdollisimman nopeasti. Tietoa tapahtuneesta voidaan myöhemmin lähettää lisää ja julkisuudessa olevia tietoja täydentää. Kriisiviestinnässä tulee pyrkiä käyttämään mahdollisimman monia eri viestintäkanavia, jotta kaikki, joita kriisi koskee, saavat nopeasti siitä tiedon. Ulkoisessa viestinnässä tulee hyödyntää jo olemassa olevia resursseja ja tiedon välittämiseen, kuten päiväkoteja, kouluja ja kotihoidon palveluja. Lisäksi tulee ennakoon huomioida mahdollisuus muilla kielillä tiedottamisen tarpeelle, niin tiedotteiden kuin puhelinneuvonnankin osalta.

9 Lopuksi

Kriisitilanteen aikana ei ole kannattavaa tarkastella kriittisesti organisaation toimintaa ja mahdollisesti muuttaa sitä, vaan tilanteessa toimittaessa toteutetaan ennalta sovittuja ja harjoiteltuja toimintatapamalleja. Kriisitilanteen selvittämisessä korostuu johtamisen lisäksi ennalta suoritettu riskien tunnistaminen, niihin varautuminen sekä johdonmukainen harjoittelu. Tammelan kunnalla on oltava käytännössä harjoiteltu ja päivitetty kriisiviestintäsuunnitelma, joka helpottaa ja nopeuttaa siirtymistä kriisitilanteesta reaktiovaiheesta aktiiviseksi tilanteesta toimimiseksi. Kriisi itsessään ei välttämättä vaikuta negatiivisesti kunnan tai organisaation maineeseen, vaan tulkintaan ja julkisuuskuvaan vaikuttaa pikemminkin se, miten kriisitilanne hoidettiin.

Myös henkilökunnan koulutuksen merkitys korostuu kriisiviestintätilanteessa. Tammelan kunnassa tuleekin suunnitella henkilökunnan koulutuksen järjestelyt ja sen jatkuvuus. Suosittelem, että käytännössä tämä tehtäisiin esimerkiksi koulutuskalenterin muotoon, jossa voidaan huomioida tarvittavat koulutukset ja määrittää ne toistumaan, asiasisällöstä riippuen, esimerkiksi yhden-viiden vuoden syklillä. Samassa yhteydessä voidaan tarkastella kriisiviestintäsuunnitelman päivittämistarpeita. Tammelan kunnan edustajien kanssa käydyssä yhteydenpidossa nousi esille huoli oman toimen ohella suoritettavien tehtävien määrästä, johon Tammelan kunnassa tulisikin kiinnittää huomiota.

Suosittelen, että Tammelan kunnassa suoritettaisiin tiivistä yhteistyötä alueen tiedotusvälineiden kanssa, jolloin opittaisiin samalla myös tuntemaan median edustajia. Tämän myötä viestintä myös kriisitilanteessa olisi mielestäni helpompaa, kun tiedotusvälineissä on henkilöitä, jotka tunnetaan jo ennakkoon. Tammelan kunnan kannattaa muutoinkin olla omassa viestinnässään oma-aloitteinen ja aktiivinen, jolloin toiminta kriisiviestintätilanteessa ei siltä osin poikkeaisi kovastikaan tavanomaisesta viestintätoiminnasta. Tammelan kunnassa kannattaa järjestää kriisitilanneharjoituksia yhteistyössä pelastusviranomaisten kanssa, jonka yhteydessä voidaan myös harjoitella viestintää ja tiedottamista kriisitilanteessa. Mahdollisimman realistisen harjoituksen läpivieminen myös kriisiviestinnän osalta sekä toiminnan tarkastelu esimerkiksi ulkopuolisen tarkkailijan avustuksella, antaisi kunnan kriisiviestinnästä vastaaville henkilöille lisäevästyä varsinaisen kriisitilanteen varalle sekä paljastaisi toiminnasta seikkoja, joita tulisi vielä kehittää. Samassa yhteydessä voidaan testata myös Tammelan kunnassa kriisitilanteen varalle varattujen laitteistojen sekä viestintävälineiden toimintakunto ja kapasiteetti.

Tammelan kunnan tulisi mielestäni omassa kriisitilanneviestinnässään huomioida myös erityisryhmät ja vieraskieliset henkilöt. Käytännössä tämä tarkoittaisi sen selvittämistä, kuinka paljon kunnan alueella on erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä. Selvitystyön myötä saataisiin selville esimerkiksi tarve viittomakielellä suoritettavaan viestintään. Vieraskielisille henkilöille suoritettavan kriisiviestinnän varalle Tammelan kunnan kannattaa solmia sopimus kielitoimiston kanssa, jolle voidaan tarvittaessa lähettää tiedotteita ja ohjeita käännettäväksi. Tammelan kunnan puhelinvaihteen toimintamahdollisuuksista tulee myös selvittää, olisiko puhelinvaihteeseen mahdollista yhdistää nauhoitettava tiedote, joka kuuluisi vaihteeseen jonottaville. Vieraskielisten huomioimiseksi nauhoite tulee nauhoittaa sekä suomen- että englanninkielisenä. Kriisitilanneviestinnän tehostamiseksi Tammelan kunnassa tulee tarkastella valmiutta tiedottamiseen esimerkiksi Twitterin tai Facebookin välityksellä, jotka mahdollistaisivat nopean tilannetiedottamisen ja suuren kävijäkapasiteetin.

Tammelan kunta on ollut toiminnassaan aktiivinen ja se haluaa kehittää omia valmiuksiaan kriisitilanteissa toimimiseksi. Kunnassa on tehty aktiivisesti toiminnan riskikartoituksia ja ryhtytty kehittämään omaa toimintaa ennakoivasti ja oma-aloitteisesti, ennen varsinaisten kriisitilanteiden tapahtumista. Riskikartoituksia tulee jatkossakin tehdä aktiivisesti ja tarkastella niiden kautta suunniteltavia toimintamalleja ja vastuunjakoja. Kunnan pelastussuunnitelma on juuri päivitetty ja henkilöstölle on järjestetty muun muassa alkusammutuskoulutusta. Tämä omatoimisuus sekä halu tarkastella omia toimintamalleja ja kehittää organisaation toimintaa tulevat olemaan kunnalle eduksi kriisitilanteisiin varautumisessa. Lisätarkastelua Tammelan kunnassa tulisi tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen suorittaa teknisen kapasiteetin toimintakunnosta sekä riittävydestä kriisitilanteessa viestimiseen. Esimerkiksi kunnan Internet-sivuja ylläpitävän palvelimen kapasiteetti tulisi selvittää, jotta tiedettäisiin, millaisen kävijämäärän

palvelin kestää tukkeutumatta. Tämän toiminnallisen yksityiskohdan tarkastelemisen toteuttaminen sopisi hyvin esimerkiksi teknisen alan opinnäytetyön yhteyteen.

Toimintatutkimus on toimintaperiaatteiltaan ollut tämän opinnäytetyön kannalta paras mahdollinen valinta kehittämisprojektin toteuttamiseksi. Käytännössä tämä on toteutunut siten, että toimintansa kehittäjätaho eli Tammelan kunta, on ollut kiinnostunut toimintojensa kehittämisprosessista niin paljon, että vaikka en itse toiminutkaan organisaation sisällä ja sen palveluksessa, kunta on ollut aktiivinen toimija ja toimintansa kehittäjä. Olenkin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti pyrkinyt toimimaan ennen kaikkea toiminnan sparraajana, valmentajana ja toimintaa kehittävien ajatusten herättäjänä. Näin ollen melko osa toiminnan kehittämisestä on luontaisestikin toteutettu organisaation itsensä toimesta. Kunnan edustajien kanssa käydyt vuoropuhelut ovat olleet aidosti ajatuksia herättäviä ja toimintaedellytyksiä rakentavia.

VIRVE-kaluston eli viranomaisverkossa toimivien puhelinten edut korostuvat kunnan toiminnan kannalta erityisesti kriisitilanteessa, jossa julkisessa verkossa olevan henkilöstön yhteystiedot ja puhelinliittymät saattavat kriisin aikana tukkiutua. VIRVE-verkossa toimittaessa kunnan viranomaiset voivat johtaa kriisitilannekohtaista toimintaa julkisen puhelinverkon ulkopuolella. VIRVE-puhelinten etuna on myös suorakanavatoiminto, joka mahdollistaa kaluston välisen suoran yhteyden ilman tukiasemia. Tämä ominaisuus korostuu erityisesti esimerkiksi laajojen sähkökatkojen aikana, jolloin matkapuhelinverkon tukiasemat saattavat lopettaa toimintansa. Tammelan kunnassa tulee tästä syystä suunnitella ennakkoon mahdollisen kriisitilanteen varalle VIRVE-kaluston jakoperusteet, numeroita VIRVE-puhelimet sekä laatia kaluston osalta oma puhelinluettelo. Tammelan kunnassa on lisäksi toteutettu Internet-sivujen uusiminen sekä sivuston eräänlainen dark side -puoli, jossa kunnan Internet-sivuilla on ennakkoon määritetty tietty rakenne kriisitilannekohtaisen tiedottamisen varalle. Dark side -sivusto toimii julkisen verkon ulkopuolella ja tarvittaessa ne voidaan julkaista Tammelan kunnan julkisella Internet-sivustolla. Kriisitiedottamista koskeva informaatio ei siten katoa ajankohtaistiedotteiden mukana, vaan se ponnahtusikkunamaisesti nousee esille kunnan Internet-sivuilla tilannekohtaista tiedottamista vaativaksi määritellyn tapahtuman myötä.

Toimintatutkimus prosessina avautui itselleni vaiheittain opinnäytetyön etenemisen myötä ja oikeastaan vasta prosessin aivan viime metreille tunsin ymmärtäväni tämän tutkimusmenetelmän itselleen asettamia vaatimuksia sekä tavoitteita. Praktisessa toimintatutkimuksessa korostuvat mielestäni tutkimuskohteen toimintaympäristön tuntemus ja mahdollisuus vaikuttaa siinä toimiviin henkilöihin, heidän asenteisiinsa sekä toimintamalleihinsa. Toimittaessa ulkopuolisena henkilönä tietyn työyhteisön tai organisaation sisällä, on toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta mielestäni tärkeää samaistua kohteen toimintatapoihin sekä välttää liian kriittisiä tai rajuja kannanottoja organisaation toiminnasta. Omassa opinnäytetyössäni

pyrin huomioimaan mahdollisimman pitkälle työn tilaajan toiveet ja näkemykset sekä keskinäisen vuorovaikutuksen kautta ohjaamaan lopputulosta haluamaani suuntaan. Eräänä merkkinä toimintatutkimuksen onnistumisesta pidänkin siten iloa havaita, että tutkimuskohde, jonka toimintaa olen ulkopuolisena tullut kehittämään, innostuu kehitysprosessista ja on halukas kehittämään omaa toimintaansa yhä enemmän.

Toimintatutkimuksessa, jossa kohdetta koskevaa tutkimustietoa hankitaan haastatteluilla, kannattaa mielestäni lähettää haastattelukysymykset ennakkoon sähköpostilla. Tällöin haastattelutilanteessa haastattelijä voi johdatella keskustelua ja pyrkiä siten saamaan syvällisempää tietoa tutkimuskohteesta. Haastattelijan tulee kuitenkin samanaikaisesti pystyä analysoimaan annettuja vastauksia, jotta voi johtaa tiedonhankintaa syvemmälle. Tämän opinnäytetyön kaltaista toimintatutkimusta tekevällä tuleekin mielestäni olla jonkinasteista taustatuntemusta kohteen toimintaympäristöstä ja toimintatapamalleista sekä henkilökohtaista elämäkokemusta ja ihmistuntemusta, jotta hän osaa antaa keskustelun rönsyillä. Tutkimuskohteesta saa siten vastauksia jopa kysymyksiin, joita ei ennakkoon osannut edes ajatella kysyvänsä. Kysymykset ennakkoon lähettämällä, haastateltava henkilö saa aikaa miettiä asiaa ja pohtia vastauksia laajemmin, eikä hän joudu tilanteeseen kylmiltään. Mielestäni kohtaaminen on tällöin rennompaa sekä haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus on avoimempaa. Haastateltava tuntee osaavansa asian, jolloin hänen antamansa vastaukset ovat paljon syvällisempiä. Tämän opinnäytetyön kaltaisen toimintatutkimuksen suorittamisen kannalta tämän tiedonhankinnan pienen nyanssin ymmärtäminen olisi mielestäni tutkijalle tärkeää.

Omasta opinnäytetyöprosessistani olen oppinut, että hyödyllinen työkalu sekä haastatteluaineiston purkamisessa että koko opinnäytetyöprosessin hahmottamisen apuna olisi ollut sanelukoneen käyttäminen. Esimerkiksi strukturoimattomassa haastattelussa keskustelu saattoi toisinaan lähteä rönsyilemään hyvin paljon enkä ehtinyt kirjoittaa kaikkea ylös. Toisinaan jouduinkin haastattelutilanteen jälkeen saamaani aineistoa purkaessani luottamaan omaan muistiini ja näiden muistijälkien oikeellisuuden jouduin haastateltaviltani myöhemmin tarkastamaan. Samoin opinnäytetyöseminaareissa oman työn esitleminen muille selkeytti usein omiakin ajatuksia ja seminaareista saadut ohjeet työn syventämisestä olisi sanelukoneen avulla ollut helppo ottaa talteen. Itselläni opinnäytetyöprosessi pyöri tilanteesta riippumatta usein ajatuksissa. Lisäksi tilanteissa, joissa rentouduin, sain toisinaan tietynasteisia ahaa-elämyksiä opinnäytetyön eteenpäinviemisestä ja kriisiviestintäsuunnitelman rakenteesta. Prosessi oli usein ajatuksissa muun muassa autoilla ja näissä tilanteissa olisi sanelukoneen käyttäminen ollut myös avuksi. Muutamaan otteeseen kerroinkin ääneen omia ajatuksiani prosessin etenemisestä ja tallensin niitä matkapuhelimen äänitystoiminnolla. Tätä suosittelen myös muille opinnäytetyön tekijöille, sillä sen myötä hahmottaa mielestäni selkeämmin, mitä omalla opinnäytetyöllä pyrkii muille kertomaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa, joskin omasta elämäntilanteestani johtuen turhankin pitkäaikainen prosessi. Opinnäytetyön tekemisen myötä olen saanut mahdollisuuden tutustua syvällisesti kriisiviestinnän sisäiseen rakenteeseen sekä seikkoihin, joiden myötä organisaatiot voivat tehostaa oman sanomansa läpipääsyä tiedotusvälineissä. Opinnäytetyön tekeminen kriisiviestinnästä on toisaalta myös opettanut suhtautumaan kriittisemmin tiedotusvälineiden uutisointiin, jossa media hakee mielestäni yhä enenevässä määrin 7 Päivää -lehden tyyppistä sensaatiohakuista otsikointia, miltei ainoina tavoitteinaan herättää huomiota ja kasvattaa lehtien myyntilukuja. Opinnäytetyöprosessini vaikeimpina hetkinä olen saanut uutta voimaa ja vahvistusta omiin näkemyksiini seuraavista Pentti Sydänmaanlakan sanoista, jotka haluan jakaa kanssanne:

”Uudistuminen edellyttää myös hyvää itseluottamusta. Meidän on uskallettava mennä oman mukavuusalueemme ulkopuolelle. Tätä aluetta voisi nimittää venymisalueeksi. Meidän on uskallettava ottaa riskejä ja tunnustettava oma keskeneräisyys. Meidän on joskus uskaltauduttava jopa paniikkialueelle, jolloin olemme venyneet kykyjemme ääri rajoille. Meidän on annettava itsellemme lupa epäonnistua ja tehdä virheitä; vain silloin olemme oppimassa jotain todella uutta.” (2006, 33)

Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heinonen, J. 2010. Kriisiviestintä ja sosiaalinen media. Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. Powerpoint-esitys. Viitattu 8.4.2012. <http://www.slideshare.net/kaitalonpoika/jouni-heinonen-sosiaalinen-media-ja-kriisiviestint>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Espoo: Otamedia.
- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.
- Iltalehti 2012. Kaupunginjohtajan kiusaamisesta poliisitutkinta. Viitattu 5.4.2012. http://www.iltalehti.fi/uutiset/2012031615331831_uu.shtml
- Iltasanomat 2009a. Naiskohun nostattanut Esko Kiesi irtisanoutui. Viitattu 6.4.2012. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/naiskohun-nostattanut-esko-kiesi-irtisanoutui/art-1288337801730.html>
- Iltasanomat 2009b. Tällainen on Audi-miehen ihannenainen. Viitattu 6.4.2012. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/tallainen-on-audi-miehen-ihannenainen/art-1288338937852.html>
- Iltasanomat 2010a. Kunnantalo evakuoitiin pommiuhkauksen ja jauhekirjeen takia Jalasjärvellä. Viitattu 5.4.2012. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/kunnantalo-evakuoitiin-pommiuhkauksen-ja-jauhekirjeen-takia-jalasjarvella/art-1288356914986.html>
- Iltasanomat 2010b. Valtuustoelämää Artjärvellä: Yksi oksensi taksiin, toinen vohki näkkäripaketin. Viitattu 5.4.2012. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/valtuustoelamaa-artjarvella-yksi-oksensi-taksiin-toinen-vohki-nakkaripaketin/art-1288351436461.html>
- Jalava H. 2011. Tammelan kunnan teknisen johtajan haastattelu. 10.1.2011. Tammelan kunta. Tammela.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. 2001. Haastattelu. Viitattu 28.5.2011. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/haastattelu/lu.htm>
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nokian Uutiset 2012. Jätevettä syöksyy Nokialta suoraan Nokianvirtaan ja Kuloveteen. Viitattu 5.4.2012.

<http://www.nokianuutiset.fi/Uutiset/1194730779884/artikkeli/jatevetta+syoksyy+nokialta+s uoraan+nokianvirtaan+ja+kuloveteen+.html>

Oikeusministeriö. 2009:2. Jokelan koulusurmat 7.11.2007. Tutkintalautakunnan raportti. Helsinki: Oikeusministeriö.

Raittila, P., Johansson, K., Juntunen, L., Kangasluoma, L., Koljonen, K., Kumpu, V., Pernu, I. & Väliverronen, J. 2008. Jokelan koulusurmat mediassa. Viitattu 8.4.2012.

<http://tampub.uta.fi/tiedotusoppi/978-951-44-7376-0.pdf>

Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesi-kriisi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Setälä, M., Jokelainen, M. & Jalava H. 2010. Tammelan kunnan johtoryhmän haastattelu. 14.12.2010. Tammelan kunta. Tammela.

Suomen Kuntaliitto. 2004. Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto. 2009. Varaudu. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto. 2012. Kuntapohjaiset aluejaot, kunnanumerot ja kuntien lukumäärät. Viitattu 8.4.2012. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/Sivut/default.aspx>

Strömmer, P. & Mäki-Hokkonen, M. 1998. Benchmarking-käsikirja: Nopea oppiminen - ylivoimainen kilpailuetu. Helsinki: Laatukeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Tammelan kunta. 2012a. Tammelan kunta-esite. Viitattu 14.4.2012. http://www.esitteemme.fi/tammelan_kunta/webview/#/0/

Tammelan kunta. 2012b. Yleistietoa. Viitattu 14.4.2012. <http://www.tammela.fi/portal/yleistietoa/>

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Valtioneuvosto. 2012. Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys. Viitattu 8.4.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120206Elinvo/001_Kuntaudistusraportti_suomi_osa1_finalNETTI.pdf

Yle Häme. 2011a. Myrskytuuli vei sähköt yli 20 000 Kanta-Hämeessä. Viitattu 14.4.2012. http://yle.fi/alueet/hame/2011/12/myrskytuuli_vei_sahkot_yli_20_000_taloudelta_kanta-hameessa_3129231.html

Yle Häme. 2011b. Vanhuksia evakuoitu hätämajoitukseen Tammelassa. Viitattu 14.4.2012. http://yle.fi/alueet/hame/2011/12/vanhuksia_evakuoitu_hatamajoitukseen_tammelassa_3136062.html

Kuviot

Kuvio 1 Proaktiivinen ja reaktiivinen kriisinhallinta, Pauchant & Mitroff 1992 (mukaillen Lehtonen 1999, 130.).....	13
Kuvio 2 Eräs luonnos kriisiviestinnän toimintamalliksi (mukaillen Lehtonen 1999, 161). ...	17
Kuvio 3 Toimintatutkimuksen eteneminen, Cohen & Manion 1995 (Metsämuuronen 2006, 105.)	20
Kuvio 4 Toimintatutkimuksen spiraali. (Heikkinen 2010, 221)	21
Kuvio 5 Benchmarkingprosessin perusmalli. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 14.).....	22
Kuvio 6 Benchmarkingprosessi. (Hotanen et al. 2001, 14.).....	23

Liitteet

Liite 1 Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma (luonnos)	41
--	----

Liite 1 Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma (luonnos)



Tammelan kunta

Tammelan kunnan kriisiviestintäsuunnitelma (Luonnos)

Laadittu 17.5.2012
Päivitetty xxx

Sisällys

1	Kunnan kriisiviestintä - periaatteet ja tavoitteet	2
2	Valmistautuminen kriisiviestintään	3
2.1	Poikkeusolojen johtoryhmä	3
2.2	Kriisiviestinnän järjestelyt	3
2.3	Viranomaistiedottaminen: hätätiedote ja muu viranomaistiedote	5
3	Kriisiviestinnän jälkihoito ja toiminnan analysointi	5
	Liitteet	8



1 Kunnan kriisiviestintä - periaatteet ja tavoitteet

Kriisiviestintää tarvitaan kun kunnan normaali arkityö häiriintyy ja sen vaikutukset ulottuvat useille tahoille. Uhat voivat tulla joko organisaation sisältä tai kunnan ulkopuolelta ja ne voivat olla joko äkillisiä onnettomuuksia tai pitempiaikaisia, hitaasti kehittyviä tilanteita. Muutosten tapahtuessa organisaation sisällä, ovat tilanteet helpommin ennakoitavissa ja kontrolloitavissa. Kunnan ulkopuolelta tulevia uhkia tai tapahtumia kunta ei kykene aina ehkäisemään. Tällöin avainasemaan nousee toiminnan suunnittelu ja varautuminen.

Esimerkkejä kriiseistä:

- Äkilliset onnettomuudet ja palvelukatkot: tulipalot, suuronnettomuudet ja erilaiset palvelukatkokset
- Hitaasti kehittyvät kriisit: esimerkiksi epidemiat, työtaistelut sekä erilaiset luonnonilmiöt
- Väkivallan teot tai uhkailut: väkivallan käyttö tai sillä uhkaaminen kunnan toimintayksikössä.
- Maineeseen liittyvät kriisit: esimerkiksi yksittäisen henkilön antamien lausuntojen tai organisaation omien toimintojen seurauksesta johtuva negatiivinen arvostus toimintaa kohtaan.

Kriisiviestinnän ensisijaisia periaatteita ovat nopeus, avoimuus sekä rehellisyys. Informaatio tulee saattaa nopeasti sitä tarvitsevien tahojen tietoon ja reaaliaikaisen viestinnän aikana korostuu myös viestinnän aloitteellisuus. Nopea tilanteen tunnistaminen ja avoin kertominen antavat hyvän kuvan omasta toiminnasta ja ennaltaehkäisevät juurujen leviämistä tiedotusvälineissä. Kriisiviestinnässä annettavien tietojen tulee olla oikeita ja riittäviä jotta vastaanotavalle kohderyhmälle muodostuisi mielikuvien kautta oikea kuva tapahtuneesta. Viestinnässä sisältöä suunniteltaessa tulisi myös huomioida asioiden vastuullisuus sekä inhimillinen näkemys.

Kriisiviestinnän tärkein tavoite on kansalaisten turvallisuuden ylläpitäminen. Poikkeavassa tilanteessa kunnan tulee tehostaa viestintää, jotta kaikki tarpeellinen tieto tilanteesta ja sen vaatimista toimenpiteistä saadaan välitettyä kuntalaisille. Kriisiviestinnän avulla

- varmistetaan ihmisten turvallisuus
- turvataan organisaation toimintaedellytykset
- tiedotetaan palvelujen järjestelyistä
- varmistetaan totuudenmukainen tilannekuva julkisuudessa
- ennakoidaan mahdollisia kriisejä ja valmistaudutaan niihin hyvissä ajoin



2 Valmistautuminen kriisiviestintään

Kriisitilanteessa tiedon tarve ja sen nopea saattaminen kaikille osapuolille korostuu. Viestinnälle kuten johtamisellekin asetetaan vaatimuksia joiden toteutuminen vaatii tarkkaa suunnittelua sekä harjoittelua. Kriisiviestinnän onnistumisen kannalta yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä voidaan pitää kunnan tavanomaisen viestinnän toimivuutta osana kunnan johtamista. Tehostettuun viestintään siirtyminen on helpompaa, kun toiminta on organisoitua, henkilöstö koulutettua, kaikki mahdolliset viestikanavat on nopeasti saatavissa käyttöön sekä suhteet eri medioihin ovat kunnossa. Viestintäprosessin toimivuus tulee näin ollen tarkastettua ja harjoiteltua jokapäiväisessä toiminnassa.

2.1 Poikkeusolojen johtoryhmä

Ennakkoon nimetty poikkeusolojen johtoryhmä ja etukäteen haetut toimintavaltuudet, helpottavat toiminnan organisointia kriisitilanteessa. Poikkeusolojen johtoryhmän toiminnan tulisi olla kirjattuna kunnan johtosääntöihin ja ryhmälle olla laadittuna toimintasääntö, jossa määritellään myös poikkeusolojen johtoryhmän suhde muihin toimijoihin. Kunnan johtohenkilöillä, viestinnästä vastaavilla sekä muilla avainhenkilöillä tulee olla nimettynä varahenkilöt ja heidän nimeämisessään tulee tavoitettavuuden kannalta huomioida myös virka-ajan ulkopuolella tapahtuvat kriisitilanteet. Vastuumatriisissa (Liite 1) kuvataan esitys kunnan poikkeusolojen johtoryhmän kokoonpanoksi sekä toiminnan vastuualueiksi.

Poikkeusolojen johtoryhmää johtaa kunnanjohtaja. Muut ryhmän jäsenet on nimetty liitteessä

1. Akuuteissa kriisitilanteissa ryhmää voidaan täydentää myös ulkopuolisilla asiantuntijoilla sekä kriisiä koskettavien yksiköiden johtajilla sekä henkilöstövastaavalla.

Poikkeusolojen johtoryhmä vastaa:

- kriisi- ja turvallisuustoiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä
- toimintasuunnitelman laatimisesta
- kriisitilanteiden tilannejohtamisesta ja kriisiviestinnästä
- kriisiavun ja jälkihoidon suunnittelusta

2.2 Kriisiviestinnän järjestelyt

Kriisiviestintä kohdennetaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän kautta. Kriisitilanteen tapahduttua tärkeintä on saada tieto ensin omalle esimiehelle tai esimieheltä alaiselle. Tämän jälkeen tieto tapahtuneesta välitetään ensimmäisenä kunnanjohtajalle, joka välittää tiedon kriisijohtoryhmälle sekä kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston puheenjohtajille. Puheenjohtajat eivät osallistu varsinaisen kriisitilanteen hoitamiseen, mutta heidät tulee pitää tietoisina tilanteen etenemisestä ja heidät voidaan tarvittaessa kutsua kriisi. Muulle henkilöstölle tulee viestiä tapahtuneesta mahdollisimman pian, jotta tieto välittyy oikeana ja luotettavana myös



henkilöstöltä ulospäin. Henkilöstö ei saa kuulla tapahtuneesta tiedotusvälineistä, sillä silloin sisäisessä viestinnässä on epäonnistuttu.

Ulkoista kriisiviestintää toteutetaan tiedotusvälineille, kuntalaisille sekä muille sidosryhmille. Ensimmäistä tiedotetta ei tule kriisin alkuvaiheessa hioa kauaa, vaan tärkeää on viestiä tapahtuneesta luotettavasti mahdollisimman nopeasti. Tietoa tapahtuneesta voidaan myöhemmin lähettää lisää ja julkisuudessa olevia tietoja täydentää. Kriisiviestinnässä tulee pyrkiä käyttämään mahdollisimman monia eri viestintäkanavia, jotta kaikki, joita kriisi koskee, saavat nopeasti siitä tiedon. Ulkoisessa viestinnässä tulee hyödyntää jo olemassa olevia resursseja ja tiedon välittämiseen, kuten päiväkoteja, kouluja ja kotihoidon palveluja. Lisäksi tulee ennakoon huomioida mahdollisuus muilla kielillä tiedottamisen tarpeelle, niin tiedotteiden kuin puhelinneuvonnankin osalta.

Kriisitilanteessa viestintää voidaan toteuttaa seuraavien kanavien kautta:

- Tiedotusvälineet, radio ja lehdistö
 - o Yle Häme
 - o Suomen Tietotoimisto
 - o Forssan lehti
 - o Helsingin sanomat
- Internet, luettavissa myös älypuhelimesta
 - o Tammelan kunnan kotisivut, kriisitiedotteet etusivulle
 - o Facebook ja Twitter mahdollistavat nopean tilannetiedottamisen sekä suuren käyttäjäkapasiteetin
- Neuvontapuhelin
 - o Suuri merkitys vanhusväestön ja muiden erityisryhmien tavoittamisessa, mutta sitoo henkilöresursseja
 - o Nauhoitteen tallentaminen neuvontapuhelimeen jonottavien kuultavaksi
- Tiedotteiden jakelu koteihin ja julkisiin tiloihin

Kriisiviestintään liittyvät yksityiskohtaiset ohjeet ovat suunnitelman liitteinä. Tällöin ne on helpompi päivittää, sisäistää, jakaa asiaankuuluville henkilöille sekä ottaa mukaan kriisitilanteessa. Kriisiviestintäsuunnitelman liitteinä ovat:

- Vastuumatriisi (Liite 1)
- Luonnos kriisiviestinnän toimintamalliksi (Liite 2)
- Kriisiviestinnän työlista (Liite 3)
- Tiedotepohja (Liite 4)
- Ohjeet tiedotustilaisuuden järjestämiseen (Liite 5)
- Ohjeet medially esiintymiseen (Liite 6)
- Ohjeet haastattelujen ja lausuntojen antamiseen (Liite 7)
- Kriisitilanteen dokumentointi eli tilannepäiväkirja (Liite 8)



- Mediarekisteri (Liite 9)

2.3 Viranomaistiedottaminen: hätätiedote ja muu viranomaistiedote

Viranomaiset voivat varoittaa eriasteisissa uhkatilanteissa vaara-alueella olevia ihmisiä viranomaistiedotteilla. Viranomaistiedotteita annetaan tapahtuman johdosta sen alkuvaiheessa kun on tarve ohjeistaa nopeasti suojautumisen varalta. Viranomaistiedotteita ovat hätätiedote sekä muu viranomaistiedote, joita antavat pelastus- ja poliisiviranomaiset, rajavartiolaitos, hätäkeskus sekä Lentopelastuskeskus. Ensimmäisen viranomaistiedotteen voivat lisäksi antaa Säteilyturvakeskus, Ilmatieteen laitos sekä Liikenneviraston liikennekeskus. Muu viranomaistiedote voidaan antaa kun uhka terveydelle tai omaisuudelle ei ole välitön. Tiedotteen saavat antaa kaikki edellä mainitut tahot sekä asianomaiset ministeriöt.

Hätätiedote annetaan, mikäli välitön vaara kohdistuu ihmisen henkeen, terveyteen tai omaisuuteen, tai mikäli uhka kohdistuu huomattavaan omaisuuteen tai seurauksena on huomattava ympäristövahinko. Hätätiedote välitetään kansalaisille välittömästi. Yleisradio välittää hätätiedotteen kaikkien kanaviensa kautta keskeyttäen muut meneillään olevat ohjelmat. Hätäviesti välitetään samanaikaisesti myös kaupallisilla radiokanavilla sekä Yleisradion, MTV:n ja Nelosen TekstiTV:n sivulla 112. Hätätiedote on nähtävissä myös ohjelmakanavien ruudun yläreunassa juoksevana tiedotteena.

3 Kriisiviestinnän jälkihoito ja toiminnan analysointi

Kriisitilanne ei pääty tilanteen selkiytyessä ja toimittajien poistuessa paikalta, vaan tilanteen jälkeen aloitetaan jälkityö. Jokainen kriisin kautta organisaatiolle tarjotaan mahdollisuus oppia ja ennen kaikkea kehittää omaa toimintaansa. Toiminnan virheet ja epäkohdat tulee tunnistaa ja havaitut puutteet korjata. Kriisitilanteen purun yhteydessä ei ole tule lähteä etsimään syyllisiä ja rankaisemaan heitä, sillä se ei korjaa viestinnässä havaittuja epäkohtia. Jälkihoitossa tuleekin etsiä vastauksia seuraaviin olennaisimpiin kysymyksiin:

- Mistä kriisi johtui ja milloin se havaittiin?
- Miten hälytysjärjestelmä toimi?
- miten kriisijohtoryhmän työskentely sujui, miten nopeasti tiedotettiin?
- Miten sidosryhmäviestintä sekä yhteistyö median kanssa toimivat?
- Onnistuttiinko viestinnässä tuomaan oma viesti esille, vääristyikö viesti mediassa, liikkuiko tilanteesta huhuja tai väärää tietoa ja korjattiinko virheellinen informaatio?
- Miten haastatteluissa, tiedotustilaisuuksissa ja niiden järjestelyissä onnistuttiin?
- Miten kriisi vaikutti kuntaan ja sen maineeseen?

Tarvittaessa organisoidaan loppuinfo, jossa selostetaan lyhyesti kriisitilanteen eteneminen, päättyminen, vaikutukset sekä seuranta. Kriisiviestinnän onnistumista arvioidaan palautepala-



verissa ja siihen pyydetään arviota myös sidosryhmiltä. Kriisitilanteen jälkeen tarkistetaan, että kaikki kriisitilanteen aikana lähetetyt tiedotteet ovat tallessa päivittäin ja kellonajoittain järjestettynä ja ne dokumentoidaan viestintätapahtumien (esimerkiksi yksityiskohtaiset ajankohdat tiedotteiden lähettämisestä ja tiedotustilaisuuksista) kera tilannepäiväkirjaan. Kriisiviestintää koskevan yksityiskohtaisen analyysin avulla voidaan tarvittaessa uudistaa ohjeita ja organisaation menettelytapoja.



Lähteet

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit. Käytännön kriisiviestintä-opas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskus. 2008. Häiriötilanteiden viestintäsuunnitelma. <http://edu.kuopio.fi/lukio/johtotiimi/LinkedDocuments/hairiotilanneviestintasyksy08%5B1%5D.pdf>

Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Vaasa: Ykkös-Offset.

Nieminen, J. Liedon kunnan kriisiviestintäsuunnitelma. 2007. Satakunnan ammattikorkeakoulu. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/852/Nieminen_Jutta.pdf?sequence=1

Saarijärven kaupunki. Saarijärven kaupungin kriisiviestintäohje. 2012. http://www.saarijarvi.fi/filebank/6120-Saarijarven_kaupungin_kriisiviestintaohje.pdf

Suomen Kuntaliitto. 2004. Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

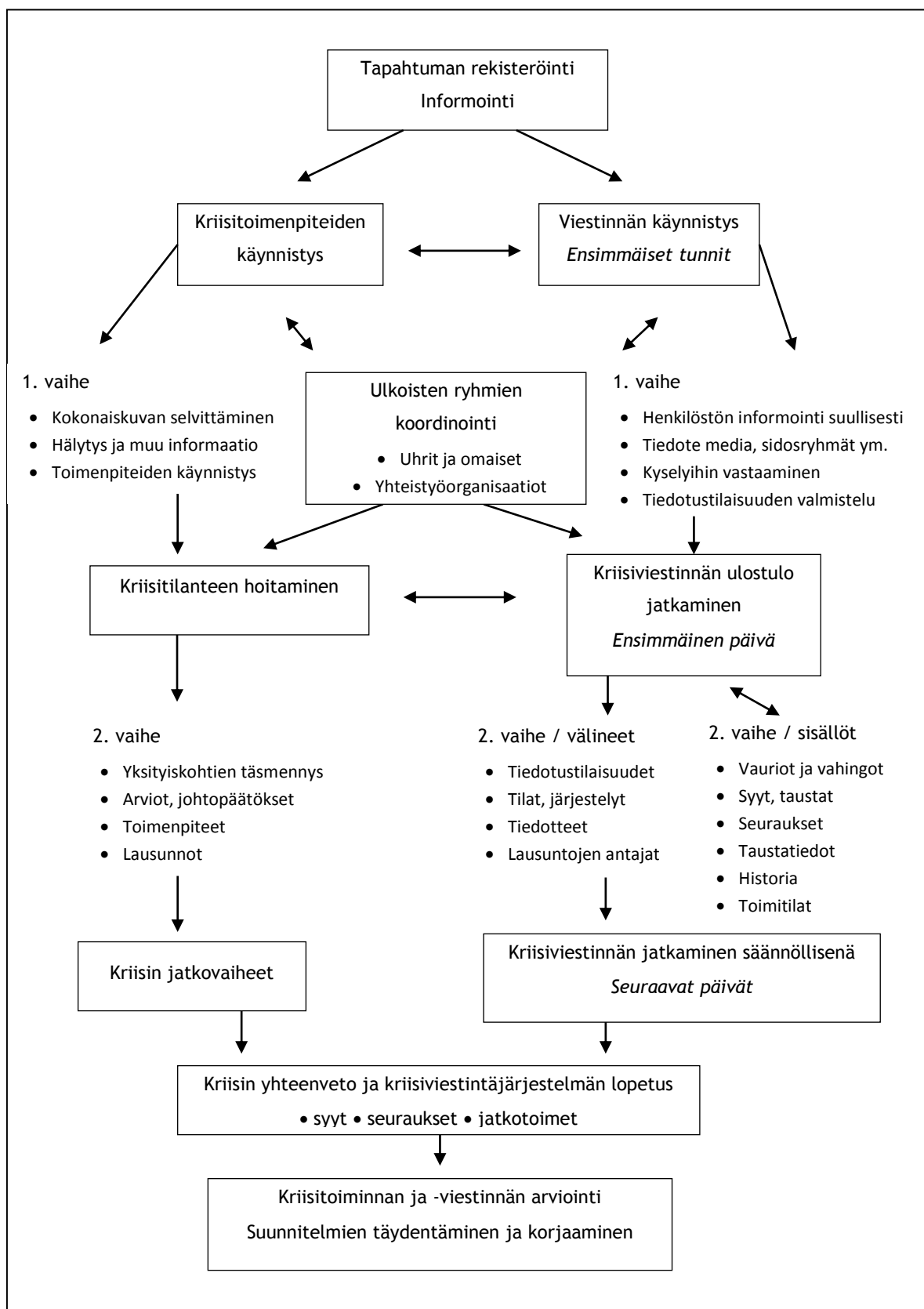
Suomen Kuntaliitto. 2009. Varaudu. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Liitteet



VASTUUMATRIISI

TOIMINTO / TOIMIJA	POIKKEUSOLOJEN JOHTORYHMÄ					
	Kunnanjohtaja	Kunnankamreeri	Hallintojohtaja	Tekninen johtaja	Sivistystoimenjohtaja	Sosiaalijohtaja
Kriisi- ja turvallisuustyön suunnitelma						
Kriisi- ja turvallisuustyön toimintaohje						
Toimipistekohtaiset toimintaohjeet						
Kriisiviestintä, informaation päivitys						
Koulutuksen suunnittelu ja toteutus						
Harjoitukset ja toteutus						
Kriisitilanteiden johtaminen/koko kunta						
Kriisitilanteiden johtaminen/toimipisteet						
Kriisitilanteiden jälkikäsittely						


LUONNOS KRIISIVIESTINNÄN TOIMINTAMALLIKSI (mukailen Lehtonen 1999,161)



KRIISIVIESTINNÄN TYÖLISTA

TEHTÄVÄ	VASTUUHENKILÖ	DEADLINE	HUOMIOT
POIKKEUSOLOJEN JOHTORYHMÄN KOKOONTUMINEN			
Kriisin ja tiedottamisen laajuuden määrittäminen			
Tarvitaanko tiedotusta usealla kielellä (käännöspalvelut)			
Kuka vastaa viestinnästä, ts. antaa kasvot?			
VIESTINTÄ VIRANOMAISILLE			
Tilannetiedotus			
Viestinnän työnjako			
SISÄINEN VIESTINTÄ			
Pikainen tiedotus asiasta puhelimitse			
Kirjallisen tiedotteen laatiminen henkilöstölle			
Tiedotteen jakelu henkilöstölle			
ULKOINEN VIESTINTÄ			
Lehdistötiedote			
- Laatiminen			
- Jakelu			
- Perillemenon varmistaminen			
Lausunnot tiedotusvälineille			



Tammelan kunta

TIEDOTE(POHJA)

Julkaisuvapaa: pvm, kellonaika

OTSIKKO: MITÄ ON TAPAHTUNUT?

- Mitä on tapahtunut? Missä ja milloin?
- Mistä syystä? Mitkä ovat vaikutukset?

- Mitä toimintayksiköitä tai millaista aluetta ne koskevat? Arvio tilanteen kestosta?
- Millaisia toimintaohjeita annetaan?

- Milloin seuraava tiedote julkaistaan tai milloin asiasta järjestetään tiedotustilaisuus?

Asiasta antaa lisätietoja: Nimi, ammattinimike, puhelinnumero ja sähköpostiosoite

JAKELU: Valtakunnan media
Paikallismedia
Ammattilehdistö
Henkilöstö
Sidosryhmät
Kunnan www-sivustot
(Jakelulista mainitaan, jos sillä on erityistä merkitystä)

Tiedotteen lähetti: Nimi, asema, puhelinnumero ja sähköpostiosoite
www.tammela.fi



OHJEET TIEDOTUSTILAISUUDEN JÄRJESTÄMISEEN

Tiedotustilaisuudessa voidaan oikaista mahdollisia julkisuudessa olleita vääriä tietoja ja vastata tiedotusvälineiden kysymyksiin. Tilaisuus järjestetään kriisitilanteen jälkeen heti, kun ensimmäiset tiedot on jaettavissa ja siellä tulee olla paikalla kaikki kriisitilanteeseen liittyvät ja sen hoitamisen kannalta keskeiset henkilöt. Lisää tiedotustilaisuuksia järjestetään tarpeen vaatiessa. Tiedotustilaisuudet järjestetään keskeisellä paikalla, jonne on helppo saapua ja opastus on järjestettävissä. Vaihtoehtoisia paikkoja tiedotustilaisuuden järjestämiseen tulee kunnan alueella kartoittaa ennakolta.

Muistilista tiedotustilaisuuden järjestämistä varten:

- Varmista tiedotustilaisuuden paikka ja varaa tilat.
- Alueen median edustajista voi ennakoon tehdä valmiin sähköpostiryhmän. Ota kriisitilanteen luonne huomioon myös mediavalinnoissa.
- Kutsu lyhyeksi ja nasevaksi: tiedotustilaisuuden aika ja paikka selkeästi esille.
- Laadi tilaisuudessa jaettava infomateriaali, jossa
 - päivitetty tiedote tapahtuneesta,
 - paikalla olevien henkilöiden nimet, tehtävänimikkeet
 - tieto, kuka vastaa lisäkysymyksiin
 ja kopioi sitä valmiiksi.
- Suunnittele tiedotustilaisuuden kulku yhteistyötahojen kanssa niiltä osin kuin mahdollista. Tilaisuus kestää korkeintaan tunnin, jonka jälkeen toimittajille annetaan mahdollisuus tehdä erillishaastatteluja.
- Ilmoita tilaisuuden alustajalle/puheenjohtajalle puhevuorojen enimmäiskesto.
- Tilaa tarvittaessa kahvi- tai virvoitusjuomatarjoilu.

Tiedotustilaisuuden järjestelyistä vastaava

- on paikalla hyvissä ajoin, hoitaa mahdollisen tarjoilun ja kirjaa ylös haastattelupyynnöitä. Hän varmistaa, että infomateriaali on saatavilla pöydällä.
- avaa tilaisuuden ilmoitettuna alkamisajankohtana sekä esittelee alustajat ja avainhenkilöt. Puheenvuoro siirtyy alustajille, korkeintaan noin 20 minuuttia yhteensä.
- jakaa kysymysvuoroja toimittajille. Jos kysymyksiä on paljon, hän jakaa vuoroja esimerkiksi kysymällä "onko vielä tähän asiaan liittyviä kysymyksiä?" tai toteamalla "aikamme on päättymässä, onko vielä kysymyksiä?" ja kirjoittaa kysymykset ylös.

Tiedotustilaisuus päätetään aikataulun mukaisesti ja laaditaan tarvittaessa jälkitiedote. Tilaisuuden jälkeen on mahdollisuus erillishaastatteluihin kiireysjärjestyksen mukaan: ensin ulosmenevä lähetys saa ensimmäisen haastatteluvuoron.



OHJEET MEDIALLE ESIINTYMISEEN

Esiintymistilanteissa esiintymispelko on normaalia, mutta se helpottaa, mitä useammin esiinnyt. Toiset hallitsevat jännittämisenä ja esiintymispelkonsa paremmin kuin toiset.

Kun esiinnyt:

- Tee ennakkoon mielikuvaharjoituksia tilanteesta tai puhu jollekin tutulle henkilölle
- Puhu rauhallisesti. Kertaa tapahtunut, nykyinen tilannekuva ja vastaa vasta sitten kysymyksiin
- Muista hengittää! Jännitys helpottaa, pallea rentoutuu, puhe kulkee
- Pidä lähettävilläsi vesikannu ja -lasi. Jos ajatus karkaa, siemaisu vettä antaa hetken aikaa koota ajatuksia
- Kukaan muu ei tiedä, että jännität



OHJEET HAASTATTELUJEN JA LAUSUNTOJEN ANTAMISEEN

Varaudu haastattelukysymyksiin:

- Mitä on tapahtunut?
 - o Missä?
 - o Miksi?
 - o Kenelle?
- Kuka on vastuussa tapahtuneesta?
- Mitä tapahtuneesta seuraa?
- Miten asia aiotaan hoitaa?
- Milloin kriisitilanne on ohi?
- Voiko tällainen tilanne tapahtua uudestaan?
- Miten vastaavanlaiseen tilanteeseen varaudutaan?

Mieti vastaukset valmiiksi ja opettele ne.

Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti, ystävällisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi.

Älä aliarvioi haastattelijaa. Vältä täytesanoja, äläkä vastaa ”en tiedä” tai ”en kommentoi”.

Vastaa kysymyksiin sen pohjalta, mitä kansalaiset haluavat ja mitä heidän tulee kriisitilanteesta tietää sekä kuinka suuri hätätilanne kyseessä on.



KRIISITILANTEEN DOKUMENTOINTI (TILANNEPÄIVÄKIRJA)

Millainen kriisi oli kyseessä?

- Kunnan palveluihin liittyvä
- Kunnan talouteen liittyvä
- Onnettomuuteen liittyvä
- Muu, mikä? _____

Järjestäytyminen

1. Kuka havaitsi kriisitilanteen ensimmäisenä?
2. Milloin?
3. Missä?
4. Kuka informoi kunnanjohtajaa/poikkeusolojen johtoryhmää?
5. Kuinka nopeasti poikkeusolojen johtoryhmä oli koolla?
6. Ketkä muodostivat kriisiviestintäryhmän?

Tekniset valmiudet

1. Oliko poikkeusolojen johtoryhmän toimintakeskus varustettu oikein ja riittävästi?
2. Olivatko mediarekisteri ajan tasalla?
3. Oliko tapahtunut kriisitilanne riskikartoituksessa tunnistettu?

Sidosryhmäviestintä

Mitä muita sidos-/kohderyhmiä informoitiin?

- Viranomaiset
- Kunnanhallitus
- Kunnanvaltuusto
- Henkilöstö
- Kuntalaiset
- Tavarantoimittajat
- Muu, mikä? _____

Mediasuhteet

1. Mitkä tiedotusvälineet ottivat ensimmäisenä tilanteen johdosta yhteyttä?
2. Milloin?
3. Mitä seikkoja kysyttiin?
4. Kuka vastasi kysymyksiin?
5. Mitä kysymyksiin vastattiin?
6. Julkaistiinko mediatiedote?

7. Mitä tiedotteessa kerrottiin?
8. Järjestettiinkö tiedotustilaisuus?
9. Milloin ja missä tiedotustilaisuus järjestettiin?
10. Miten tiedotusvälineet reagoivat kriisiin?
11. Kuinka monta tiedotustilaisuutta järjestettiin / tiedotteita lähetettiin?

Mediajulkisuuden määrä ja laatu

1. Missä tiedotusvälineissä kriisiä käsiteltiin?
2. Minkä verran kriisistä uutisoitiin?
3. Oliko uutisointi positiivista vai negatiivista?
4. Kuinka kauan kriisistä uutisoitiin?
5. Antoivatko ulkopuoliset tahot julkisuudessa lausuntoja tapahtuneesta? Ketkä?

**MEDIAREKISTERI**

	POSTIOSOITE	PUHELIN	TELEFAX	SÄHKÖPOSTI
Lehdet				
Forssan Lehti	Esko Aaltosenkatu 2 30100 Forssa	(03) 41 551	(03) 4155 724	toimitus@forssanlehti.fi
Seutu-Sanomat	Esko Aaltosenkatu 2 30100 Forssa	(03) 4242 700	(03) 4242 742	toimitus@seutu-sanomat.fi
Hämeen Sanomat	PL 530, 13111 Hämeenlinna	(03) 61511	(03) 6151 492	toimitus@hameensanomat.fi
Helsingin Sanomat	Kassimäenkatu 2 30101 FORSSA	(03) 41 221		verkkoliite@hs.fi
Somerolehti	Kiiruuntie 1 31400 Somero	(02) 588 8552	(02) 748 8658	toimitus@somerolehti.fi
Radio				
Yle Häme	Hämeentie 7 30100 Forssa	(03) 422 1521	(03) 435 6168	radiohame@yle.fi
Suomen Tietotoimisto Finska Notisbyrån Ab Oy (STT)	PL 550 00101 Helsinki	(09) 6958 1321 24h päivystys (09) 6958 1327 Uutispäällikkö	(09) 6958 1364	toimitus@stt-lehtikuva.fi.