

Kriisiviestintäohje Viestintävirastolle

Anne Lappalainen



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Anne Lappalainen</p>	<p>Ryhmä YLI09</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kriisiviestintäohje Viestintävirastolle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 75 + 17</p>
<p>Ohjaaja Sanna Luotonen</p>	
<p>Työelämän kehittämistehtävänä oli laatia uusi kriisiviestintäohje Viestintävirastolle. Viestintävirasto on liikenne- ja viestintäministeriön alainen organisaatio, jossa työskentelee noin 200 tekniikan, talouden ja juridiikan asiantuntijaa. Viestintäviraston päätoimipaikka on Helsingissä Ruoholahdessa. Virastolla on lisäksi Jyväskylässä pieni toimipiste, jossa käsitellään perillesaamattomat postilähetykset. Viestintävirastolla on yhteiskunnassa tärkeä rooli elintärkeiden toimintojen turvaamisessa.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli tarkastella Viestintäviraston kriisiviestinnän valmiuksia ja nykyisiä toimintaympäristön vaatimia haasteita. Tavoitteena oli luoda Viestintäviraston johdolle ja henkilöstölle paremmat edellytykset mahdollisten kriisitilanteiden hallintaan, toisin sanoen kriisiviestintävalmiuksien yhä parempi ylläpito. Tavoitteena oli kehittää uusi, ajanmukainen kriisiviestintäohje, joka tukee viraston johtoa ja henkilöstöä kriisitilanteiden hoitamisessa.</p> <p>Kehittämistehtävä oli case-tutkimus, jonka menetelmänä oli toimintatutkimus. Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2012. Nykytilan arviointi ja ydinryhmän, ts. riskienhallinnan ohjausryhmän teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2012 syyskuusta tammikuuhun 2013. Kriisiviestintäohjeen laadinta ajoittui syksyyn 2013 ja sitä jatkettiin kevään ajan vuonna 2014. Viestintätoimiston konsultointi ja viestintätiimin kommentointi kriisiviestintäohjeeseen toteutettiin helmi-maaliskuussa 2014.</p> <p>Työelämän kehittämistehtävän tuloksena syntyi uusi, koko Viestintävirastoa palveleva kriisiviestintäohje, joka auttaa pitämään paremmin yllä kriisiviestintävalmiuksia. Viestintäviraston toimintakenttä on laaja ja haastava. Siksi myös kriisiviestintäohjeen luominen tällaiselle organisaatiolle on ollut haastava ja mielenkiintoinen prosessi. Kehittämistehtävä rajautui yhden, koko virastoa koskevan kriisiviestintäohjeen luomiseen. Tehtävässä ei tehty erillisiä kriisiviestintäohjeita viraston eri substanssitoimialoille.</p> <p>Kriisiviestintäohjeen laatiminen jäi hyvään vaiheeseen tämän opinnäytetyön valmistuttua keväällä 2014. Kriisiviestintäohjeen hiominen lopulliseen muotoon ja lanseeraus henkilöstölle sekä ohjeen testaus osana Viestintäviraston valmiusharjoitusta toteutetaan kesä-syyskaudella 2014.</p>	
<p>Asiasanat Yhteisöviestintä, Kriisiviestintä, Varautuminen, Kehittäminen</p>	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Anne Lappalainen</p>	<p>Group YLI09</p>
<p>The title of thesis Crisis communications guide for the Finnish Communications Regulatory Authority</p>	<p>Number of pages and appendices 75 + 17</p>
<p>Supervisors Sanna Luotonen</p>	
<p>The purpose of this thesis as a work development project was to draft a new crisis communications guide for the Finnish Communications Regulatory Authority (FICORA). FICORA is an organisation operating under the Ministry of Transport and Communications. The authority is represented by approximately 200 specialists in technology, economics and law. FICORA's head office is situated in Ruoholahti, Helsinki. In addition, the authority has operations in Jyväskylä, where undeliverable postal items are handled. FICORA has an important role in society in securing fundamental functions.</p> <p>The aim of this development project was to examine FICORA's preparedness for crisis communications as well as the current challenges imposed by the operational environment. The aim was to create better opportunities for FICORA's executive management and personnel in order to manage possible crisis situations, i.e. maintaining increasingly better preparedness for crisis communications. The aim was to develop a new, up-to-date crisis communications guide, which supports FICORA's executive and personnel in handling crisis situations.</p> <p>The development project was a case study. The method used in the study was action research. The planning of the study began in the spring of 2012. The assessment of the current state and focused interviews with the core group (the steering group for risk management) were implemented between September 2012 and January 2013. The drafting of the crisis communications guide took place in the autumn of 2013, and it continued during the spring of 2014. Consulting with the communications office and the communications team's commentary on the guide were implemented between February and March 2014.</p> <p>The work development project resulted in a new crisis communications guide serving the entire FICORA. The guide helps to maintain preparedness for crisis communications. FICORA's field of operations is wide and challenging. Therefore, drafting a crisis communications guide for this type of organisation has also been a challenging and an interesting process. The work development project was restricted to creating one crisis communications guide for the entire authority. Drafting separate crisis communications guides for FICORA's various substance divisions was not a part of the project. When this thesis was completed in the spring of 2014, the drafting of the crisis communications guide was at a good stage. The refinement of the crisis communications guide to its final form, the launching of the guide for the personnel and the testing of the guide as a part of FICORA's preparedness exercise will be implemented during the summer and autumn of 2014.</p>	
<p>Key words Organisational communications, Crisis communications, Preparedness, Development</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistehtävän tavoitteet	3
3	Nykytilan analyysi.....	4
3.1	Vertailuanalyysi.....	4
4	Kohdeorganisaatio	7
4.1	Viestintävirasto	7
4.1.1	Toimintakenttä.....	9
4.2	Viestintäviraston strategiset linjaukset.....	9
4.2.1	Toimintaa ohjaavat periaatteet ja kriittiset menestystekijät	10
4.2.2	Strategiatarina.....	12
4.3	Viestintäviraston viestintästrategia.....	16
4.4	Viestintäviraston kriisiviestintä.....	19
4.5	Viestintäviraston valmius- ja turvallisuustoiminta	19
4.5.1	Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä	20
4.5.2	Riskienhallinta	21
5	Kriisiviestintä.....	23
5.1	Yhteisöviestintä.....	25
5.2	Maine- ja julkisuusriskit	31
5.3	Kriisit.....	35
5.4	Julkisuuskriisit	37
5.5	Viranomaisviestintä ja -kriisiviestintä	38
5.6	Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa	42
6	Tutkimusaineisto	44
6.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	44
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	44
6.3	Tutkimusaineiston hankintamenetelmä	46
6.3.1	Teoreettiset tietolähteet.....	47
6.3.2	Haastattelut.....	47
6.3.3	Konsultointi	48
6.4	Muutoksen reflektointi	48
6.5	Tutkimuksen raportointi	49

6.6	Muutoksen evaluointi	50
6.7	Toimintatutkimuksen luotettavuus	50
6.8	Haastattelujen tulokset.....	53
6.9	Konsultoinnin tulokset.....	58
7	Teemahaastattelutulosten analysointi.....	62
8	Ohjeen laatimisprosessi ja kehittämistoimenpiteet	65
8.1	Konsultoinnin johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet	67
9	Johtopäätökset.....	70
	Lähteet	72
	Lähteet	75
	Liite 1. Tutkimuslomake	75
	Liite 2. Tutkimuksen suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö	78
	Liite 3. Kriisiviestintäohje Viestintävirastolle.....	79

1 Johdanto

”Viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi. Sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava kuten muitakin resursseja.” (Åberg 1997, 173.)

Tämän Åbergin ”teesin” mukaisesti olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi uuden kriisiviestintäohjeen laatimisen Viestintävirastolle. Työskentelen Viestintävirastossa viestintäpäällikkönä ja yksi vastuualueistani on kriisiviestintä ja kriisiviestintävalmiuksien ylläpitäminen. Viestintävirastolla on aiemmin ollut suppea kriisiviestintäohje, mutta sitä ei ole päivitetty vuosin eikä se ole enää vastannut nykypäivän haasteisiin.

Viestintävirastolla on tärkeä rooli yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa infrastruktuurin turvaamisen osalta. Vuoden 2014 alusta virastoon perustettiin Kyberturvallisuuskeskus, joka vahvistaa Viestintäviraston nykyisten tietoturvatehtävien hoitamista. Viraston roolin kasvaessa on entistä tärkeämpää huolehtia siitä, että mahdollisen kriisitilanteen kohdatessa ovat kriisiviestintävalmiudet kunnossa. Siksi opinnäytetyökseni valitun uuden kriisiviestintäohjeen laatiminen on erittäin ajankohtaista ja tärkeää.

Media on jatkuvasti ajanhermolla kaikesta siitä, mitä ympäristössämme tapahtuu. Verkossa tieto liikkuu salamannopeasti ja sosiaalinen media tuo vielä lisäarvonsa, kun kansalaiset jakavat tietoa eteenpäin, joko oikeanlaista tai väärää. Oikean tiedon saaminen nopeasti eri viestintäkanaviin on todellinen haaste kriisitilanteessa. Myös julkisuuskriisit ovat yrityksille ja yhteisöille koetuksen paikka. Sanotaankin, että brändin rakentamiseen voi mennä vuosia, mutta organisaation uskottavuus voidaan menettää hetkessä. Julkisuuskriiseihin tuleekin varautua samalla tavoin kuin mihin muuhun tahansa toiminnalliseen kriisiin. Näitä mahdollisia kriisitilanteita varten tulisi jokaisen organisaation varautua ennakkoon ja pohtia miten juuri meidän tulisi toimia yllättävässä tilanteessa, kuka ottaa johtamisvastuun, ketkä ovat median käytettävissä ja mitä viestintävälineitä käytetään.

Kriisiviestinnän lähtökohtana on, että kriisitilanteessa toimitaan normaaliorganisaation ja toimintamallien mukaisesti, mutta tehostetusti. Myös tämän opinnäytetyön liitteenä

oleva Viestintäviraston kriisiviestintäohje lähtee liikkeelle tästä ajatusmallista. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Viestintävirastolle uusi, ajankohtainen kriisiviestintäohje ja siten parantaa viraston johdon ja koko henkilöstön valmiuksia mahdollisten kriisitilanteiden hoitamiseen hallitusti. Kriisiviestintäohje on niin sanottu yleisohje koko viraston käyttöön. Tämän opinnäytetyön tehtävänä ei ole tehdä yksittäisiä kriisiviestintäohjeita viraston eri toimialoille tai ryhmille. Viestintäviraston toimialoilla on omia jatkuvuussuunnitelmia erityistilanteita varten. Viraston yleisen kriisiviestintäohjeen tarkoitus on myös tukea näitä jatkuvuussuunnitelmia viestinnällisin keinoin.

Opinnäytetyöni on case-tutkimus, jonka menetelmänä on toimintatutkimus. Tutkimus sisältää teemahaastattelut työn käynnistyksen yhteydessä. Tutkimus sisältää myös viestintätoimiston konsultin palautteen kriisiviestintäohjeen luonnoksesta. Tutkimus sisältää lisäksi omat havaintoni teemahaastatteluiden tuloksista ja konsultin antamasta palautteesta. Tutkimuksessa myös peilataan haastatteluita ja palautetta ym. kommentointia uuteen kriisiviestintäohjeeseen ja miten nämä ovat hyödyttäneet uuden kriisiviestintäohjeen laatimistyötä.

2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Tämä työelämän kehittämistehtävä tehdään Viestintävirastolle. Viestintävirasto on valtionhallinnon organisaatio, joka toimii liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla. Virastossa työskentelee noin 200 tekniikan, talouden ja juridiikan asiantuntijaa. Viestintäviraston päätoimipaikka on Helsingissä Ruoholahdessa. Viestintävirastolla on tärkeä rooli yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa.

Kehittämistehtävän tavoitteena on tarkastella Viestintäviraston nykyisiä kriisiviestinnän valmiuksia ja kehittää niitä viraston toimintaympäristöä vastaaviin vaatimuksiin. Tavoitteena on luoda Viestintäviraston johdolle ja henkilöstölle paremmat edellytykset mahdollisten kriisitilanteiden hallintaan. Tavoitteena on siten viraston koko henkilöstön kriisiviestintävalmiuksien parempi ylläpito. Jotta tämä tavoite toteutuisi, on kehitettävä uusi, ajanmukainen kriisiviestintäohje, joka tukee viraston johtoa ja henkilöstöä kriisitilanteiden hoitamisessa.

Kehittämistehtävä on case-tutkimus, jonka menetelmänä on toimintatutkimus. Tutkimus pohjautuu viraston aikaisemman kriisiviestintäohjeen nykytilan analyysiin ja muutamaaan valtionhallinnon organisaation vertailuanalyysiin. Uuden kriisiviestintäohjeen toteuttamista varten haastatellaan viraston riskienhallinnan ohjausryhmää, jotta saadaan selville muun muassa nykyiset virastoa mahdollisesti kohtaavat häiriö- tai kriisitilanteet, viraston viranomaisyhteistyötahot ja näkemykset kriisin johtamisesta ja siitä viestimisestä. Ohjeen toteuttamisessa käytetään apuna myös viestintätoimiston konsulttia ja viraston viestintätiimin asiantuntemusta.

Työelämän kehittämistehtävän tavoitteena on luoda uusi, koko Viestintävirastoa palveleva kriisiviestintäohje, jonka avulla voidaan pitää paremmin yllä viraston kriisiviestintävalmiuksia.

3 Nykytilan analyysi

Viestintävirastolle on laadittu edellisen viestintästrategian liitteeksi kriisiviestintäohje. Edellinen viestintästrategia ja kriisiviestintäohje ovat peräisin 90-luvun puolivälistä. Niitä on toki päivitetty ajoittain, viimeksi vuonna 2010. Kuitenkaan perusteellista uudelleentarkastelua ei ole tehty, vaikka mukaan on tullut uusia viestintävälineitä ja tekniikoita (muun muassa sosiaalinen media ja pikaviestimet). Syksyllä 2012 voimaantulleen uuden viestintästrategian myötä on syytä siten tarkastella nykyisen kriisiviestintäohjeen ajankohtaisuutta ja sisältöä uudessa valossa.

Nykyinen Viestintäviraston kriisiviestintäohje pitää sisällään yleiset kriisiviestinnän periaatteet ja tavoitteet, jotka ovat samat kuin muun viestinnän: avoimuus, luotettavuus, oma-aloitteisuus ja nopeus. Ohjeessa on lueteltu kriisiviestinnän kohderyhmät sekä mahdolliset sisäiset ja ulkoiset kriisit. Ohjeessa on myös yleisluonteiset ohjeet kriisiviestintätilanteisiin ja siinä on määritelty kriisiviestintäryhmä ja sen tehtävät. Samoin ohjeessa kerrotaan viestintätoiminnon tehtävät ja muun henkilöstön rooli. Lisäksi ohjeessa on määritelty mitä tietoja kriisitiedote sisältää ja miten kriisin jälkihoito tehdään. Ohjeen lopussa on organisaatiotasojen mukainen yhteystietoluettelo, jota ei ole pidetty ajan tasalla pitkään aikaan.

Uuden viestintästrategian liitteeksi laaditaan kriisiviestintäohje, joka rakennetaan kokonaan uudelta pohjalta. Uudessa kriisiviestintäohjeessa otetaan huomioon uuden, vuoden 2012 lopussa valmistuneen, viestintästrategian linjausten lisäksi muun muassa toimialan muutokset, viraston laajennetut tietoturvatehtävät sekä viraston uusi, vuoden 2013 alusta voimaantullut uusi organisaatio, samoin kuin nykyaikaiset viestintävälineet ja -keinovalikoima.

3.1 Vertailuanalyysi

Olen vertaillut Viestintäviraston kriisiviestintäohjetta liikenne- ja viestintäministeriön ja kahden sen hallinnonalalla toimivan organisaation (Liikennevirasto, Ilmatieteen laitos) sekä Valtiokonttorin kriisiviestintäohjeisiin.

Liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) kriisiviestintäohje vuodelta 2009 on huomattavasti laajempi ja yksityiskohtaisempi kuin Viestintäviraston. Ohjeessa korostetaan viestinnän roolia osana johtamista. Ohjeessa määritellään kriisi sekä normaaliolojen häiriötilanteet ja poikkeusolot. Asiakirjassa myös paneudutaan kriisitilanteen tunnistamiseen ja ennakointiin. Johtamista käsitellään sekä valtioneuvostotasolla että LVM:n hallinnonalan näkökulmasta. Melko yksityiskohtaisesti on kerrottu tilannekuvan muodostamisesta ja vastuista. Melko pitkän johdatuksen jälkeen pureudutaan viestintään kriisitilanteissa eli kerrotaan tavoitteet ja periaatteet, kohderyhmät ja viestintävälineet. Myös viestintäyksikön tehtävät määritellään ja se, miten kriisiviestintä organisoidaan valtioneuvostotasolla ja LVM:ssä sekä sen hallinnonalalla.

Liikenneviraston kriisiviestintäohje on peräisin vuodelta 2011 ja sitä on päivitetty vuonna 2012. Liikenneviraston kriisiviestintäohjeessa on Viestintäviraston ja LVM:n ohjeiden sisällön lisäksi otettu huomioon yhteistyö muiden viranomaisten, kuten pelastusviranomaisten kanssa. Lisäksi ohjeessa on määritelty kriisiviestinnän ja tehostetun viestinnän tavoitteet ja viestintäkanavat. Sisäisen tiedonkulun varmistamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota: tiedonkulku, yhteistyö, vastuut ja tavoitettavuus. Ohjeen liitteinä ovat johdon hälytyskaavio ja mahdolliset kriisiviestintätilanteet.

Ilmatieteen laitoksen (IL) kriisiviestintäohje on laadittu vuonna 2009 ja sitä on päivitetty vuonna 2012. Ohjeen alussa on pikaohje kriisiviestintään. Pikaohje on yhden sivun mittainen ohje, jossa luetellaan lyhyesti puhelinnumerot kriisitilanteissa, vastuut ja viestintäkanavat sekä kriisiviestinnän periaatteet. IL:n mahdolliset kriisit on luokiteltu kolmeen eri luokkaan, joille on kullekin luotu toimintamallit. Ohje sisältää myös tietoa ryhmätekstiviesteistä ja -listoista sekä näiden vastuuhenkilöt. Kriisiviestintäohje sisältää myös luettelon sisäisistä tehtäviin liittyvistä ohjeista, esimerkiksi valvomon ohjeet hätätiedotteeseen ja laboratorioiden ohjeet. Lopussa on luettelo kriisiviestintään liittyvästä kirjallisuudesta.

Valtiokonttorin (VK) kriisiviestintäsuunnitelma on vuodelta 2011. Suunnitelmassa kerrotaan kriisiviestintään varautumisesta ja kriisiviestinnän etenemisestä ja rooleista kriisitilanteessa. Suunnitelman mukaan kriisitilanteessa perustetaan erillinen kriisiviestintäryhmä ja kuvataan sen tehtävät. Myös kriisiviestinnän periaatteisiin, kriisin ana-

lysointiin ja jälkihoitoon pureudutaan VK:n suunnitelmassa. Suunnitelman liitteenä on kattava luettelo kriisiviestinnän keinoista ja välineistä kohderyhmittäin. Lisäksi liitteenä ovat jarrulausekkeet kriisiviestinnän varalle sekä kriisin tilannekohtainen viestintäsuunnitelmapohja.

Vertailuanalyysin perusteella voin todeta, että jokaisessa vertailukohteen kriisiviestintäohjeessa on sekä hyvää että kehitettävää. Olen luetellut alle havaintojani aiheesta:

- Liikenne- ja viestintäministeriön ohje on hyvin ylätasolla ja liian yksityiskohtainen, jotta sen voisi sisäistää helposti. Toki ohje pitää sisällään paljon hyvää tietoa ja on ehdottomasti lukemisen arvoinen.
- Liikenneviraston ohjeessa kerrotaan perusteellisesti kriiseistä, kriisitilanteista ja kriisiviestinnästä. Sieltä on vaikea hahmottaa ohjeen ns. tärkeimmät pääpointit, jotka jokaisen tulisi muistaa. Liitteenä olevat mahdolliset kriisiviestintätilanteet on hyvä listaus, jossa pääsee konkreettisesti kiinni, millaisia kriisitilanteet voivat olla.
- Ilmatieteen laitoksen ohjeessa mennään suoraan asiaan eikä jaaritella turhia yksityiskohtia. Vasta ohjeen loppupuolella kerrotaan yleisemmin kriisiviestinnästä ja sen tavoitteista. Itse näkisin, että asioiden järjestys tulisi olla päinvastainen. Ilmatieteen laitoksen ohje on kuitenkin ajankohtainen ja ei vähiten sen vuoksi, että IL joutui varsinaiseen viestinnän tulikasteeseen yhdessä Finavian ja Finnairin ohella vuoden 2010 Islannin tulivuorenpurkauksen aiheuttaman tuhkapilven takia.
- Valtiokonttorin ohjeessa on menty kultaista keskitietä, toisin sanoen on johdateltu aiheeseen ja sen jälkeen menty konkreettisiin toimenpiteisiin. Ohjeen liitteenä olevat jarrulausekkeet ovat hyvä lisä ohjeeseen. Sen sijaan kriisin tilannekohtainen viestintäsuunnitelmapohja on mielestäni liian yksityiskohtainen ja äkillisissä kriisitilanteissa kenelläkään ei ole aikaa tutustua ao. pohjaan.

4 Kohdeorganisaatio

4.1 Viestintävirasto

Työskentelen Viestintäviraston Viestintä-toimialalla viestintäpäällikkönä. Viestintävirastossa työskentelee noin 200 tekniikan, talouden ja juridiikan asiantuntijaa. Viestintäviraston päätoimipaikka on Helsingissä Ruoholahdessa, jossa myös itse työskentelen. Virastolla on myös sivutoimipiste Jyväskylässä, jossa viisi henkilöä käsittelee perillesaamattomia postilähetyksiä.

Viestintäviraston tehtävänä on huolehtia siitä, että Suomessa on monipuoliset, toimivat ja turvalliset viestintäyhteydet. Virasto rakentaa toiminnallaan luotettavaa tietoyhteiskuntaa sekä turvaa viestintäpalvelujen käyttäjien aseman ja oikeudet takaamalla yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisten käyttöön muun muassa (Viestintävirasto 2014.) seuraavat asiat:

- nopeat ja turvalliset tietoliikenneyhteydet
- toimivat ja tehokkaat viestintämarkkinat
- tehokkaassa käytössä olevat taajuudet ja tunnuksot
- laadukkaat, kohtuuhintaiset viestintäpalvelut
- monipuoliset sähköiset mediapalvelut
- objektiivista tietoa viestintämarkkinoiden ja -palveluiden kehityksestä, hinnoittelusta ja palvelutasosta.

Viestintävirasto ylläpitää sähköisten viestintäverkkojen toimivuuden ja tietoturvan tilannekuvaa ja tiedottaa mahdollisista tietoturvaauhkista. Tavoitteena on myös lisätä kansalaisten ja yritysten tietoturvaosaamista muun muassa ohjeistuksen avulla. Viestintävirasto varmistaa myös viestintäverkkojen ja -palveluiden yhteentoimivuuden. Kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävä tehtävä virastossa on radiotaajuuksien keskitetty hallinnointi, jotta voidaan taata taajuuksien tehokas ja mahdollisimman häiriötön käyttö. (Viestintävirasto 2014.)

Virasto edistää myös monipuolisten sähköisten mediapalvelujen tarjontaa. Virasto (Viestintävirasto 2014.)

- kerää toimilupamaksuja
- myöntää lyhytaikaisia tv- ja radiotoimilupia
- valvoo tv- ja radio-ohjelmien sisältöä ja mainontaa
- valvoo laajakaistan, puhelimen ja postin yleispalvelun toimivuutta ja palvelutasoa
- käsittelee perillesaamattoman postin.

Viestintävirastolla on tärkeä rooli yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa. Elintärkeiden toimintojen merkityksen huomaa, jos esimerkiksi tapahtuu laaja sähkökatko tai suuronnettomuus. Yhteiskunnan elintärkeät toiminnot on turvattava kaikissa tilanteissa, yhtä lailla normaalioloissa kuin kriisin sattuessa. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa elintärkeiksi toiminnoiksi on määritelty valtion johtaminen, kansainvälinen toiminta, Suomen puolustuskyky, sisäinen turvallisuus, talouden ja infrastruktuurin toimivuus, väestön toimeentuloturva ja toimintakyky sekä henkinen kriisinkestävyys. (Turvallisuuskomitean sihteeristö 2014.)

Viestintäviraston rooli korostuu infrastruktuurin toimivuuden osalta. Viestintävirasto on varmistamassa, että tietoliikenneyhteydet toimivat normaaliolojen lisäksi häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Viestintävirastoon on perustettu vuoden 2014 alusta Kyberturvallisuuskeskus. Kyberturvallisuuskeskuksen tehtävänä on seurata tietoturvallisuuden vaikuttavia ilmiöitä ja uhkia sekä kerätä tietoa tietoturva-avaavuuksista ja häiriöistä. Keskuksen tehtävänä on myös muodostaa arvio Suomeen ja suomalaisiin kohdistuvista tietoturva-uhkista ja niiden vaikutuksista sekä jalostaa ja jakaa tietoa tietoturva-uhkista eri toimijoille. (Viestintävirasto 2014.)

Laajentuvilla tietoturvatehtävillä Viestintävirasto lisää entisestään viestinnän ja yhteiskunnan luotettavuutta huolehtimalla siitä, että viestintäverkot, tietoturva ja -suoja ovat kunnossa. Toiminnalla lisätään myös kansalaisten ja yritysten luottamusta siihen, että yhteydet ja verkot toimivat kaikissa tilanteissa ja että tiedot ovat turvassa. (Viestintävirasto 2014.)

4.1.1 Toimintakenttä

Viestintävirasto toimii liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla. Ohjaava ministeri on opetus- ja viestintäministeri Krista Kiuru. Viestintävirastoa johtaa pääjohtaja Asta Sihvonen-Punkka. Virasto jakautuu seitsemään toimialaan. Ulkoisia toimialoja ovat Asiakkuudet, Kyberturvallisuuskeskus, Markkinat ja Taajuushallinto. Sisäisiä toimialoja ovat Hallinto, Tietohallinto ja Viestintä. Toimialojen johtajat työskentelevät pääjohtajan alaisuudessa.

Viestintäviraston toimintaympäristö on laaja. Keskeisimpiä toimijoita ovat liikenne- ja viestintäministeriö, valtiovarainministeriö, Valtiokonttori sekä Valtiontalouden tarkastusvirasto. Tärkeitä sidosryhmiä ovat myös Kilpailu- ja kuluttajavirasto, puolustusvoimat, Keskusrikospoliisi, Suojelupoliisi sekä teleyritykset, radio- ja tv-toimijat, teleteollisuus, alan liitot ja järjestöt, oppilaitokset ja tutkijat, samoin kuin muut julkishallinnon edustajat sekä media.

4.2 Viestintäviraston strategiset linjaukset

Strategia tulee kreikan sanasta strategos. Se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Japanilaisen strategiaguru Ohmaen mukaan syy strategia-käsitteen suosioon on aidossa kansainvälisessä kilpailussa: jos ei ole kilpailua, ei tarvita strategioita. Kamensky määrittelee strategian seuraavasti: ”Strategia on yhteisön tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” (Kamensky 2000, 16–17.)

Strategian tulee sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat eli toimintalinjat. Strategia usein määritellään ns. punaiseksi langaksi, joka ohjaa toimintaa ja kaikkea tekemistä. (Juholin 2006, 65.)

Viestintäviraston ylin johto vastaa strategisesta suunnittelusta. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka sisältää strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategisen suunnitelman tulisi kertoa siitä, mihin organisaatio on menossa ja mitkä ovat sen tavoitteet ja miten tavoitteet saavutetaan. Se

tulisi nähdä punaisena lankana, joka ohjaa päätöksentekoa ja antaa budjetille sekä muille suunnitelmille pohjan.

Viestintäviraston strategia sisältää viraston toiminta-ajatuksen, vision, kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet, niihin liittyvät painopisteet ja toimenpiteet sekä viraston toimintaa ohjaavat periaatteet. Strategia tukee viraston pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa. Strategia-asiakirjaan sisällytetyt tavoitteet, painopisteet ja toimenpiteet sisältävät ne keskeisimmät aihealueet ja tehtävät, joihin Viestintäviraston on erityisesti panostettava. Strategia on valmisteltu yhteistyössä viraston henkilöstön kanssa. Uusi strategia valmistui lokakuussa 2011 ja sitä päivitettiin syksyllä 2013.

Viestintäviraston toiminta-ajatus on ”Viestintävirasto on rohkea viestintämarkkinoiden ja -palvelujen valvoja ja edistäjä kansalaisten ja elinkeinoelämän hyväksi”. Viraston visio puolestaan on ”Varmaa ja vaivatonta viestintää kaikille Suomessa”. Viraston strategiassa on määritelty strategiset tavoitteet, painopisteet ja toimenpiteet. Strategiset tavoitteet ovat (Viestintävirasto 2011.) seuraavat:

- Viestintäpalvelujen tarjonta monipuolistuu: Viestintävirasto puuttuu rohkeasti viestintämarkkinoiden epäkohtiin, tarjoaa taajuudet uusille käyttötarkoituksille sekä lisää markkinoiden läpinäkyvyyttä.
- Viestinnän peruspalvelujen saatavuus paranee: Viestintävirasto edistää nopeiden laajakaistaverkkojen rakentamista ja huolehtii posti-, puhelin-, ja laajakaistapalvelujen vähimmäistasosta.
- Viestintäverkkojen ja -palvelujen toimintavarmuus ja turvallisuus kehittyvät: Viestintävirasto vahvistaa kansallista tietoturvaa ja terävöittää teknistä ohjausta ja valvontaa.

4.2.1 Toimintaa ohjaavat periaatteet ja kriittiset menestystekijät

Viestintävirastolle määritellyt kolme toimintaa ohjaavaa periaatetta ovat (Viestintävirasto 2011.) seuraavat:

- Olemme ennakoivia: Seuraamme aktiivisesti toimintaympäristömme kehitystä ja pyrimme vaikuttamaan siihen sekä kehitämme toimintojamme toimintaympäristön muuttuvien vaatimusten mukaisesti.
- Olemme riippumattomia: Olemme työssämme oikeudenmukaisia ja tasapuolisia ja ratkaisumme perustuvat asiantuntemukseen ja parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon.
- Teemme yhteistyötä: Viraston sisällä vallitsee avoin, keskusteleva ilmapiiri ja keskustelemme avoimesti kaikkien sidosryhmien kanssa ja viestimme aktiivisesti teke- mistämme päätöksistä ja linjauksista.

Strategia-asiakirjaan on määritelty lisäksi kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestys- tekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä (esimerkiksi kyvyt, taidot, tiedot, resurssit), joiden saatavuus ja käyttö ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä (Viestintävirasto 2011.) ovat:

- osaava ja monialainen henkilöstö
- rohkea ja innostava johtajuus
- aktiivinen osallistuminen ja vaikuttaminen
- toimivat ja turvalliset tietojärjestelmät ja toimitilat
- kestävä ja riittävä rahoitus.

Oheisessa kuvassa (kuvio 1) on esitetty tiivistettynä strategian ydinasiat.



Kuvio 1. Viestintäviraston strategian kulmakivet (Viestintävirasto 2011.)

4.2.2 Strategiatarina

Strategian viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota sisällön esittämiseen. ”Strategiaviestin on oltava helposti muistettava, koskettava ja omintakeinen. Sen vaikuttavuutta voidaan tehostaa eri aisteihin vetoavin keinoin: visuaalisesti, auditiivisesti tai kinesteettisesti. Huumori, musiikki tai tarina vahvistaa viestin muistamista ja mieleen palauttamista.” Strategian ydinviesti tulisi siis kiteyttää muotoon, joka on helppo muistaa ja ymmärtää. Vielä parempi olisi, jos strategian pystyisi kirjoittamaan tarinaksi. Näin on tehty nykyään useissa eri organisaatioissa eli varsinaisen strategian lisäksi on laadittu erillinen paperi, johon strategia on kirjoitettu ymmärrettäväksi ja puhuttavaksi. (Juholin 2008, 117.)

Tämän opin mukaan on myös Viestintävirastolle laadittu oma strategiatarina, jonka lisäksi tarinasta on tehty piirros. Piirroksen ja tarinan avulla yritetään avata viraston tehtäviä kansantajuisemmiksi.

Se, millaiseksi strategiatarina muodostuu ja missä muodossa se esitetään, riippuu pitkälti tarinan ideoijista ja keitä tarinan ”valmistuksessa” on mukana. Tärkeää on se, että strategiatarina vastaa yhteisökuvaa ja että se on oman organisaationsa näköinen. Toisille organisaatioille sopii piirros, toisille puolestaan kirjallinen tarina.

Viestintäviraston strategiatarinaa lähdettiin työstämään keväällä 2013 yhdessä Viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marstellerin kahden viestintäkonsultin, Katja Espon ja Heidi Kauppisen, kanssa. Mukaan otettiin myös erikseen kuvittaja Janne Harju Illustration Oy:stä, jolla oli kokemusta vastaavista töistä. Viestintävirastosta työssä olivat mukana tämän opinnäytetyön laatija sekä viestintäjohtaja Hanna Tamminen. Melko pian huomasimme, että työhön tarvitaan jo aikaisessa vaiheessa mukaan mainostoimiston AD, jotta tarina saadaan tehtyä heti alusta alkaen niin, että se saadaan sovitettua esitteen muotoon. Mainostoimisto Zeelandista AD Erno Bärlund tuli mukaan tähän työhön.

Strategiatarinan lähtökohdaksi otettiin se, miten tavallinen kuluttaja hyötyy Viestintäviraston tehtävistä ja palveluista. Kuvien avulla saadaan tehokkaasti havainnollistettua kaikki se, minkä eteen virasto tekee työtä ja miten se lopulta näkyy kuluttajalle. Kuvien lisäksi tarinaa oli tärkeää täydentää teksteillä, sillä muuten se olisi jäänyt hyvin pintapuoliseksi. Tarinaa lähdettiin kuljettamaan viestintästrategian ydinviesteistä (kts. kohta 4.3) ja näistä ydinviesteistä poimitut hyödyt saatiin monen pohdinnan ja johdon kesken käyttyjen kommenttikierrosten jälkeen muotoiltua sopivan lyhyiksi ja ytimekkäiksi.

Tarinan kolme ydinviestiä kertovat viestintäpalveluiden käyttäjien saamista hyödyistä (Viestintävirasto 2013.):

- Vapautta valintoihin
Tietoa valintoihin, palvelut kohtuuhinnoin

Toimiva alan kilpailu takaa viestintäpalvelujen käyttäjille kohtuulliset hinnat. Siksi Viestintävirasto ohjaa ja valvoo puhelin-, laajakaista- ja mediamarkkinoita huolehtien siitä, että myös uudet teleyritykset pääsevät markkinoille. Viestintävirasto tarjoaa verkossa tuoretta tietoa viestintäpalveluista sekä niiden laadusta, saatavuudesta ja hinnoista vertailuksi ja valinnan tueksi.

Uusia langattomia palveluita

Käyttäjille on tarjolla uudenlaisia, laadukkaita langattomia palveluja, kuten erilaiset paikannuspalvelut. Radiotaajuuksia maassamme hallinnoiva Viestintävirasto huolehtii siitä, että uusia järjestelmiä kehittävät yritykset saavat käyttöönsä riittävästi käyttökelpoisia ja häiriöttömiä taajuuksia.

- Tasa-arvoa takaamassa

Puhelin ja netti jokaiselle

Taajamien ulkopuolella asuvien ja työskentelevien tulee voida käyttää viestintäpalveluita siinä missä kaupunkilaistenkin. Viestintäviraston tehtävänä on valvoa, että jokaiseen kotiin ja yritykseen on saatavilla niin perustason puhelin- kuin laajakaistaliittymäkin. Maamme harvimmin asutuille alueille ulotetaan myös nopeat laajakaistayhteydet muun muassa Viestintäviraston myöntämän julkisen tuen avulla. Tämä parantaa samalla yritysten toimintamahdollisuuksia koko Suomessa.

Postipalvelut kohtuullisen matkan päähän

Toimivat postipalvelut ovat edelleen olennainen osa kuluttajien ja yritysten arkea. Viestintävirasto valvoo, että postitoiminnan peruspalvelut ovat jokaisen saatavilla kohtuullisen matkan päässä ja posti toimittaa kirjelähetykset vastaanottajalle säädettyssä ajassa. Viestintävirasto selvittää vastaanottajan myös puutteellisella osoitteella varustetuille lähetyksille.

Tv ja radio kuuluville kaikkialla Suomessa

Tv- tai radioaseman perustaminen edellyttää toimilupaa. Viestintävirasto myöntää itse lyhytaikaiset toimiluvat tv- ja radiokanaville, muut luvat myöntää valtioneuvosto. Viestintävirasto valvoo, että tv- ja radioyhtiöt noudattavat toimilupien ehtoja

kuuluvuuden, näkyvyyden ja ohjelmiston suhteen. Virasto valvoo myös, että kanavat noudattavat mainonnan, sponsoroinnin ja tuotesijoittelun säännöksiä.

- Luottamusta lisäämässä

Häiriöttömät viestintäyhteydet

Toimiviin viestintäpalveluihin tarvitaan luotettavat viestintäyhteydet. Viestintäviraston tehtävänä on varmistaa, että viestintäverkot toimivat myös poikkeustilanteissa, johtuipa vika tai häiriö sähkökatkoksesta, laiteviasta tai radiohäiriöstä. Käyttäjille on tarjolla reaaliaikaista tietoa viestintäverkkojen vioista ja häiriöistä.

Turvalliset viestintäyhteydet

Tietoturvaohat ovat kasvava ongelma ja hankaloittavat niin yritysten kuin yksityistenkin elämää. Erityisesti yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen tarvitaan luotettavaa ja ajantasaista tilannekuvaa. Viestintävirasto kerää tietoa ja varoittaa tietoturvahäiriöistä myös suurta yleisöä, tekee riskianalyysyjä sekä tukee toimijoita tietoturvahäiriöiden hallinnassa. Virasto suojaa myös tiedon luottamuksellisuuden valvomalla tunnistus- ja varmennepalveluiden tarjoajien toimintaa.

Strategiatarinan keskiöksi muotoutui yksi kuva (kuvio 2), jossa on kuvattuna Viestintäviraston toimintakenttä sekä se, miten kuluttajat hyötyvät arjessa virastolle määrätystä tehtävistä.



Kuvio 2. Viestintäviraston strategiakuva: Viestintä arjen apuna - Viestintävirasto huolehtii siitä, että viestintäyhteydet ja -palvelut toimivat kaikkialla Suomessa (Viestintävirasto 2013.)

4.3 Viestintäviraston viestintästrategia

Professori Elisa Juholin määrittelee viestintästrategian seuraavasti: ”Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintäresurssia mahdollisimman hyvin. Strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa. Viestintästrategian tulee perustua koko yhteisön strategiaan, joten sitä on muutettava silloin, kun organisaation strategia muuttuu.” (Juholin 2006, 65.)

Myös Viestintäviraston viestintästrategian päivitys aloitettiin viraston uuden strategian myötä. Viestintästrategia nähdään osana Viestintäviraston strategian toteuttamista. Se linjaa viestinnän painopisteitä sekä käytännön toteuttamista strategiakaudella. Kun koko henkilöstö noudattaa yhteistä viestintästrategiaa ja viestinnän ohjeita, tulee viraston mielikuvasta yhtenäinen. Viestintästrategia luo perustan toimialojen ja projektien operatiivisille viestintäsuunnitelmille. Viestintästrategiaa päivitetään viraston strategian päivityksen yhteydessä sekä myös muulloin tarpeen mukaan. Viestintästrategian ylläpidosta vastaa Viestintä-toimiala. (Viestintävirasto 2012.)

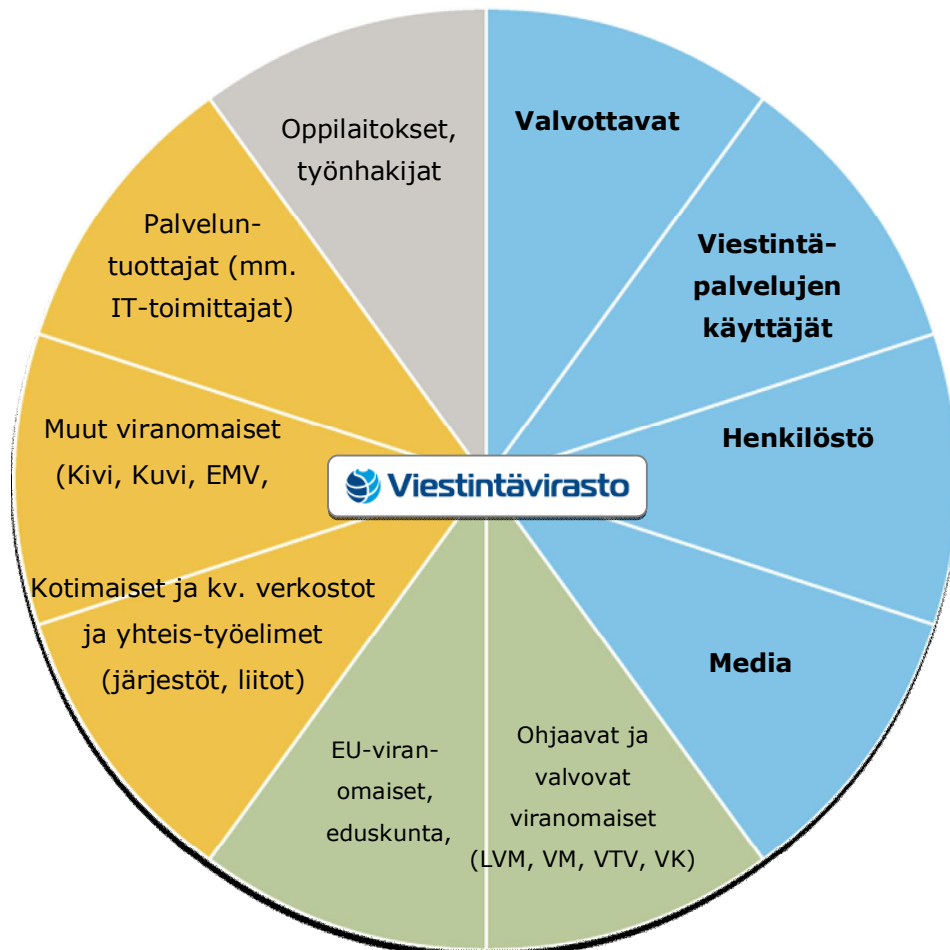
Viestintä-toimialalla on vastuu viestinnän strategisesta suunnittelusta. Viestintä tukee viraston johtoa ja toimialoja viestinnän operatiivisessa suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa aina tulosten mittaamiseen. Viestinnän toimialan tehtävät on lueteltu Viestintäviraston työjärjestyksessä. Sen mukaisesti (Viestintävirasto 2012.) toimiala:

- kehittää Viestintäviraston viestintää ja markkinointiviestintää
- huolehtii viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta raportoiden tehdyistä toimenpiteistä säännöllisesti johdolle ja toimialoille
- rakentaa ja kehittää Viestintäviraston yhteisökuvaa
- seuraa julkisuutta
- koordinoi viestintäkoulutuksia ja isoja sidosryhmätapahtumia
- suunnittelee ja ylläpitää kriisiviestinnällisiä valmiuksia

- verkostoituu hallinnonalan, muiden viranomaisten ja yhteistyöelinten viestijöiden kanssa.

Viestintäviraston viestintästrategia pitää sisällään muun muassa viestintää ohjaavat periaatteet, brändihierarkian ja kohderyhmäjaottelun.

Viestintäviraston viestinnän kannalta keskeiset kohderyhmät (kuvio 3) on jaettu neljään kategoriaan: avainkohderyhmät (sininen), pidetään tyytyväisinä (harmaa), pidetään tietoisina (keltainen), minimaalinen panostus (lila). Avainkohderyhmiä ovat valvottavat (esimerkiksi teleyritykset, posti), viestintäpalvelujen käyttäjät, henkilöstö ja media. (Viestintävirasto 2012.)



Kuvio 3. Viraston yhteiset, viestinnän kannalta keskeiset kohderyhmät (Viestintävirasto 2012.)

Viestintäviraston strategian toteutuminen edellyttää, että seuraavissa viestinnän tavoitteissa onnistutaan: sisäisen kulttuurin ja viestinnän kehittäminen, tunnettuuden lisääminen ja asiantuntijamielikuvan vahvistaminen ohjaavana ja valvovana viranomaisena. (Viestintävirasto 2012.)

Viestintästrategiaan on määritelty ydinviestit, jotka kertovat Viestintäviraston toiminnasta ja vahvuuksista, siitä missä Viestintävirasto on ainutlaatuinen organisaatio suhteessa muihin. Ne kertovat myös Viestintäviraston hyödyistä: mihin meitä tarvitaan ja mitä saamme aikaiseksi. Ydinviestit auttavat halutunlaisen mielikuvan eli asemoinnin saavuttamisessa. Ne ovat myös viestinnän ydin – niitä toistetaan kaikessa viestinnässä ja markkinoinnissa ja ne räätälöidään kohderyhmien mukaisesti. (Viestintävirasto 2012.)

Ydinviestitalon (kuvio 4) avulla voidaan helposti hahmottaa kolme ydinviestiä ja niistä avautuvat Viestintäviraston tehtävät. Kaiken kattona on viraston visio.



Kuvio 4. Viestintäviraston ydinviestitalo (Viestintävirasto 2012.)

Viestintästrategiassa korostetaan, että jokainen viestintävirastolainen on viestijänä Viestintäviraston ”maineen suurlähettiläs”. Siksi on tärkeää, että koko henkilöstö noudattaa yhteistä strategiaa sekä viestii viestintästrategian ja viestinnän ohjeiden mukaisesti. Käy-

tännön viestinnässä jokainen viestintävirastolainen on paras asiantuntija omaan työhönsä liittyvässä viestinnässä. (Viestintävirasto 2012.)

4.4 Viestintäviraston kriisiviestintä

Viestintävirastolle on laadittu ensimmäinen kriisiviestintäohje 90-luvun puolivälin tienoilla. Se oli nimetty kriisiviestintäsuunnitelmaksi ja se oli erillisenä liitteenä viestintästrategian yhteydessä. Kriisiviestintäsuunnitelman yhteystietoluettelo on koetettu pitää ajan tasalla silloin tällöin. Varsinaisia suuria muutoksia suunnitelmaan ei ole tehty moneen vuosiin, mutta vuonna 2010 se otettiin uudelleen tarkastelun alle ja joitakin kohtia täsmennettiin. Silloinen kriisiviestintäsuunnitelma piti sisällään yleiset kriisiviestinnän periaatteet ja tavoitteet, kriisiviestinnän kohderyhmät sekä mahdolliset sisäiset ja ulkoiset kriisit. Suunnitelmassa oli myös yleisluonteiset ohjeet kriisiviestintätilanteisiin. Lisäksi suunnitelmassa oli määritelty kriisiviestintäryhmä ja sen tehtävät. Suunnitelmassa kerrottiin myös viestintätoiminnon tehtävät ja muun henkilöstön rooli. Suunnitelmassa myös määriteltiin se, mitä tietoja kriisitiedote sisältää ja miten kriisin jälkihoito tehdään.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena syntyy uusi kriisiviestintäohje. Nimi on muutettu suunnitelmasta ohjeeksi, sillä sen nimenomainen tarkoitus on ohjeistaa henkilöstöä toimimaan erilaisissa kriisiviestintää vaativissa tilanteissa. Kriisiviestintäohje noudattaa samoja periaatteita kuin Viestintäviraston vuonna 2012 valmistunut viestintästrategia.

Tavoitteeksi oli asetettu, että uusi kriisiviestintäohje valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä. Oli kuitenkin tärkeää, että Valtioneuvoston kanslia sai valmiiksi uuden ohjeen Valtionhallinnon viestinnästä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Siten Viestintäviraston ohjeeseen voidaan ottaa huomioon Valtioneuvoston kanslian ohjeet ja se ohje valmistui toukokuussa 2013. Viraston kriisiviestintäohjetta alettiin luonnostella syyskaudella 2013 ja sitä työtä on jatkettu samanaikaisesti opinnäytetyön laatimisen kanssa.

4.5 Viestintäviraston valmius- ja turvallisuustoiminta

Pääjohtaja vastaa viimekädessä tietoturvallisuusasioiden johtamisesta sekä päättää tietoturvallisuuden linjauksista, hallinnollisesta organisoinnista, tehtävistä ja vastuista. Ris-

kienhallinnan ohjausryhmä puolestaan vastaa viraston sisäiseen tai ulkoiseen turvallisuuteen liittyvien turvallisuuspoikkeamien selvityksestä, ratkaisusta ja niistä toipumisesta sekä valmiuden kohottamisesta. (Viestintävirasto 2012.)

Viraston johtoryhmässä käsitellään viraston turvallisuuteen sekä valmius- ja varautumistoimintaan liittyvät suunnitelmat, kehityskohteet, politiikat ja ohjeet sekä muut tarvittavat sisäiseen turvallisuuteen liittyvät virastotasoiset asiat. (Viestintävirasto 2012.)

Riskienhallintaryhmä vastaa omalta osaltaan viraston turvallisuuden kehittämisestä, toteutuksen valvonnasta ja turvallisuustietouden edistämisestä. Riskienhallintaryhmä raportoi toiminnastaan riskienhallinnan ohjausryhmälle. Johtajat ja esimiehet vastaavat tietoturvallisuudesta oman toimialansa ja ryhmänsä toiminnassa. Jokainen työntekijä vastaa oman lähiympäristönsä ja tehtäviensä tietoturvallisuudesta sekä annettujen ohjeiden noudattamisesta. Riskienhallintapäällikkö puolestaan ohjaa ja kehittää tietoturva-toimintaa. (Viestintävirasto 2012.)

4.5.1 Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä

Tietoturvatoinnalla pyritään hallitsemaan tietoturvariskit ja pitämään ne tasolla, joka turvaa edellytykset varsinaisen toiminnan jatkuvuudelle, tehokkuudelle ja laadulle. Virastolla on tietoturvisio ja -politiikka, jonka mukaisesti hyvä tietoturvallisuuden taso on yksi viraston toimintaperiaatteita ja edellytys luotettavalle toiminnalle. (Viestintävirasto 2012.)

Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän lähtökohtina ovat sidosryhmiltä tulevat tietoturvatarpeet, vaatimukset ja -odotukset. Siihen kuuluu suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja arviointi sekä ylläpito ja kehittäminen. Lopputuloksena tulee olla hyvin hallittu tietoturvallisuus ja sidosryhmäytyvyisyys. Hallintajärjestelmä perustuu ISO/IEC 27001:2005 standardiin. (Viestintävirasto 2012.)

Inspecta Sertifiointi Oy myönsi virastolle tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän sertifikaatin ensimmäisen kerran lokakuussa 2010 ja uudelleen lokakuussa 2013. Sertifioinnin nykyiseen laajuuteen sisältyvät viranomais- ja tukitoiminnot Helsingissä lukuun ot-

tamatta kansallisen tietoturvallisuusviranomaisen tehtäviä (NCSA-FI), viranomaisten tietojärjestelmien arviointitehtävää sekä tietoturvallisuuden arviointilaitosten hyväksyntätehtävää. (Viestintävirasto 2013.)

4.5.2 Riskienhallinta

Monesti puhutaan riskienhallinnasta, joka ei kuitenkaan tarkoita riskinottamista. Riskienhallinnalla pyritään minimoimaan kielteisen tapahtuman mahdollisuus. Jos kuitenkin pahin tapahtuu, riskienhallinta muuttuu kriisinhallinnaksi, jossa negatiiviset vaikutukset koetetaan minimoida. Kriisiviestintä on yksi kriisinhallintakeinoista. Riskienhallintaan kuuluu erilaisten kriisiskenaarioiden läpikäyminen ja toimintavalmiuksien turvaaminen, jos kriisi yllättää. (Lehtonen 2002, 7–8.)

Viime vuosina on paremmin alettu tiedostaa riskien mahdollisuus ja riskienhallinnasta on tulossa yhä merkittävämpi osa organisaation toiminnan suunnittelua. Kokonaisvaltaiseen ennaltaehkäisevään riskienhallintaan sisältyy kolme ulottuvuutta: organisaatiolla on oltava kyky oppia omista virheistään ja ympäristön palautteesta, sen on jatkuvasti oltava ajan tasalla toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä organisaation on myös aktiivisesti rakennettava skenaarioita niistä mahdollisista tilanteista, joihin organisaatio joutuisi, jos riski toteutuu. (Lehtonen 2002, 11–12.)

Viestintävirastolla on käytössään kokonaisvaltainen riskienhallinnan järjestelmä. Sen tavoitteena on hallita virastolle haitallisia riskejä, viraston toiminnan seurauksien vaikutusta yhteiskuntaan sekä mahdollistaa tiedostettu riskinotto varmistamalla, että viraston ylimmällä johdolla on käytettävissään tarpeelliset tiedot riskeistä tai mahdollisuuksista, järjestelmälliset ja yhtenäiset menetelmät arviointiin, dokumentoitua tietoa toteutuneista riskienhallintakeinojen soveltuvuuden onnistumisesta ja tunnistamattomista riskeistä sekä tarvittavat tiedot sidosryhmien raportointiin. (Viestintävirasto 2012.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta sisältää toimenpiteet, joilla tunnistetaan ja hallitaan viraston toimintaa koskevat riskit ja jotka mahdollistavat hallitun riskinoton strategisten tavoitteiden ja merkittävimpien projektien turvaamiseksi. Riskienhallintakokonaisuus-

teen sisältyvät myös turvallisuus, sisäinen turvallisuus ja valmius- ja varautumistoiminta. (Viestintävirasto 2012.)

Tunnistetuille riskeille lasketaan riskiluvut, jotka sijoitetaan viraston riskimatriisiin ja joiden perusteella riskeille osoitetaan riskienhallintakeinoja. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan asteikolla 1–5 ja vakavuutta asteikolla 1–5. Jos esimerkiksi riskin todennäköisyys on 2 ja vakavuus 5, saadaan riskiluvuksi 10 (2 x 5). Viestintävirastolla arvioidaan vuositasolla jokaisella toimialalla tärkeimpien strategisten tulostavoitteiden saavuttamisen riskit. Kun riskiluku ylittää 15, on riskille määriteltävä suojamekanismit. Riskejä seurataan kvartaaleittain ja erityisesti suuren riskiluvun omaaviin riskeihin kiinnitetään erityistä huomiota. (Viestintävirasto 2012.)

5 Kriisiviestintä

Perinteisiä kriisiviestinnän periaatteita ovat nopeus, avoimuus, rehellisyys, aloitteellisuus ja vastuullisuus sekä inhimillisyys. Kriisiviestinnän tulisi olla avointa, aktiivista ja luotettavaa viestintää olennaisimmista asioista. Avoimuus edellyttää viestintäauliutta, sanoman ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä sekä lisäksi vastaanottajan tiedontarpeen tyydyttämistä. Aktiivisuudella tarkoitetaan aloitteellisuutta ja nopeutta. Se tarkoittaa viestintävalmiutta myös yllättävissä tilanteissa. Luotettavuus merkitsee oikean tiedon välittämistä. Kuitenkin edellä mainittuja periaatteita tulee noudattaa niin, ettei nopeus muutu hätiköinniksi eikä liikesalaisuuksia vuodeta julkisuuteen. (Henriksson & Karhu 2002, 18–19.)

Kriisiviestinnän päätavoitteiksi voidaan kiteyttää seuraavat (Karhu & Henriksson 2008, 29.) asiat:

- Julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta.
- Yhteisön näkökulmat ja viestit tulee ottaa huomioon.
- Yhteisön toimintaedellytykset ja jatkuvuus tulee turvata.

Kriisiviestinnällä on kolme kriittistä vaihetta: ennakointi, valmistautuminen ja toiminta. Ennakointi tarkoittaa mahdollisten kriisien kartoittamista. Valmistautumiseen kuuluu kriisiviestintäohjeiden laatiminen ja avainhenkilöiden mediavalmennus sekä kriisitilanteen harjoitukset. Kun kriisitilanne iskee, auttaa ennakointi ja valmistautuminen toimimaan siten, että tilanne hallitaan ammattitaitoisesti ja empaattisella tavalla. Organisaatioiden tulisi kartoittaa mahdolliset kriisitilanteet. Samoin tulee pohtia sitä, miten laajat vaikutukset kriisillä olisi toimintaympäristöön tai yhteiskuntaan. Kriisilajeja on monia, näitä ovat esimerkiksi onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, talouskriisit, toimialakriisit ja julkisuuskriisit. (Henriksson & Karhu 2002, 23–28.)

Karhu & Henriksson ovat myöhemmin lisänneet yllä mainittuun listaan vielä neljännen vaiheen: jälkihoito. Kun kriisin aiheuttama pöly on laskeutunut, tulee jälkiarvioinnin aika. Myös korjaavat toimenpiteet on tehtävä seuraavien mahdollisten kriisien varalle. (Karhu & Henriksson 2008, 32.) Kriisin jälkityötä ei pidä koskaan laiminlyödä. Jokaisella organisaatiolla on tilaisuus oppia jotakin uutta. Niinpä kriisi pitää jälkeensä purkaa

ja analysoida. Syyllisiä ei tule etsiä, mutta virheet on tunnustettava ja havaitut puutteet korjattava. Kriisipäiväkirjan pitäminen on hyvä keino selvittää ja arvioida tilannetta jälkikäteen. (Karhu & Henriksson 2008, 94–95.)

Kriisiviestinnän onnistuminen edellyttää huolellista ennakkovarautumista, suunnittelua, kriisiviestintäohjeen ylläpitoa sekä mahdollisten kriisien tunnistamista. Viestinnän ammattilaisten vastuulla on kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen. Olenaisia osia ovat harjoittelu ja koulutus. Viestinnän henkilöstö ei voi kuitenkaan toimia yksin. Koko organisaation on valmistauduttava mahdollisiin kriisitilanteisiin riittävällä harjoittelulla ja koulutuksella. Ylin johto on erityisasemassa kriisitilanteissa. (Henriksson & Karhu 2002, 29–30.)

Viestinnän tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa myös kriisitilanteissa. Viestintä onnistuu vain, jos yhteisön tai yrityksen johto on sitoutunut kriisiviestinnän tavoitteisiin. Kriisitilanteiden hallinta ja johtaminen edellyttävät nopeaa tilannearviointia ja oikeaa tunnistamista sekä tilanteen vakavuuden arviointia. Kriisiviestinnän tulee olla nopeata, selkeää ja hyvin organisoitua. (Henriksson & Karhu 2002, 39.)

Vaikka viestinnän ammattilaisten vastuulla on toimivan kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen, on kriisiviestinnän johtamisen oltava aina ylimmän johdon käsissä. Kriisiviestintä on käskyttämistä, ei komiteatyöskentelyä. Se on siis selkeitä komentoja ja pienen iskuryhmän toimintaa. (Karhu & Henriksson 2008, 50.)

Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite alusta asti omissa käsissä. Aloitteellisuudella voidaan parhaiten vaikuttaa siihen miten ja missä sävyssä media uutisoi kriisistä. Salailusta ei ole koskaan hyötyä, se saattaa tuottaa vain lisävahinkoa organisaation maineelle. Kriisiviestinnästä ei Henrikssonin ja Karhun mukaan kannata tehdä liian raskasta ohjeistoa, jota kukaan ei jaksakaan lukea eikä siihen ole aikaakaan kriisitilanteen yllättäessä. Myöskään tapahtumien kulku ei mene kirjan mukaan. Kriisitilanteisiin valmistautuminen ei saa myöskään olla pelkästään mediavalmennusta, vaan siihen kuuluu ennen kaikkea harjoitukset ja kriisiviestintäohjeen testaus käytännössä. (Henriksson & Karhu 2002, 41.)

Kriisiviestinnän merkitys on kasvanut muuttuvan maailman myötä. Paljastuksia ja skandaaleja on aina ollut, mutta median tekninen muutos on tehnyt kriisiviestinnän entistäkin tarpeellisemmaksi. Ennen vanhaan luimme uutiset sanomalehdistä, mutta nyt internet levittää tapahtumat vain muutamassa minuutissa ympäri maailmaa. (Karhu & Henriksson 2008, 22.)

Kirjailija Mark Twain sanoi sata vuotta sitten: ”Valhe on jo kiertänyt maailman, kun totuus vasta panee saappaita jalkaansa”. Tänä päivänä tämä tarkoittaa sitä, että asiat ovat netissä reaaliajassa ja kaikkien nähtävillä samanaikaisesti, olitpa sitten Uudessakungissa tai Uudessa-Seelannissa. Uutiset, esimerkiksi tehdaspalo, ovatkin netissä jo mahdollisesti ennen kuin kyseisen tehtaan johto on ehtinyt toipua ensijärkytyksestä. Median edustajat ovat myös salamannopeasti langan päässä ja pyytämässä kommentteja vastaavalta taholta, samoin kuin kuvaajat ovat hyvin nopeasti itse tapahtumapaikalla. Kriisiviestintään on siis syytä huolellisesti varautua laatimalla ajankohtaiset suunnitelmat, valmentaa avainhenkilöt ja harjoitella kriisitilanteita. (Karhu & Henriksson 2008, 22–23.)

5.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä toimii ikään kuin sateenvarjoja kaikelle muulle viestinnälle. Siten esimerkiksi kriisiviestintä on yhteisöviestinnän ns. erikoistilanne. Viestintää tuleekin käsitellä laajempänä kokonaisuutena ja myös samalla pureutua sen historiaan.

Viestintä-sana tulee venäjän sanasta vest, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestintä-käsite on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Vielä 50-luvulta peräisin olevan ns. lääkeruiskumallin mukaan viestintä oli toiminut, kun viesti oli lähetetty. Nykyään tuosta mallista on luovuttu. Viestintä nähdään monimutkaisena prosessina, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Viestintää ei nähdä pelkkänä teknisenä prosessina, vaan viestinnässä on aina kysymys myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sisältö. Viestinnällä tarkoitetaan myös viestintävälineitä, kuten lehtiä, radiota, televisiota, internetiä ym. verkkoviestintää, joka mahdollistaa viestien liikkumisen ja vuorovaikutuksen. (Juholin 2006, 16.)

Viestintä-sana otettiin käyttöön professori Osmo A. Wiion ja Kielitoimiston suosituksesta, kun kommunikaatio-sana alkoi valloittaa Suomea 1960-luvun lopulla. Tuolloin korostui Wiion näkemys viestinnän kaksisuuntaisuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Yksi alan kiistattomista perusteoksista ilmestyi vuonna 1967, Osmo A. Wiion kirjoittama teos *Ymmärretäänkö sanomasi?* (von Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 126–133.)

Nykyään käytetään paljon käsitettä yhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan erilaisten yhteisöjen – yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen – viestintää. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. on määritellyt yhteisöviestinnän käsitteen seuraavasti: ”Yhteisöviestintä on työyhteisöjen viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Tärkeimmät keinot ovat pitkäjänteinen profilointi ja maineenhallinta, ulkoinen ja sisäinen viestintä, luotaus sekä viestinnän tutkimus ja mittaus.” (Juholin 2006, 18.)

Yhteisöviestintä-sanalla on pitkä historia. 1970-luvulla vallitsivat käsitteet tiedotus- ja suhdetoiminta, mutta nämä korvattiin termillä viestintä. Vuonna 1975 suhdetoimintana laitettiin pakkaseen, koska alan toimijat olivat ryvettäneet sanan alkuperäisen merkityksen. Tilalle tarjottiin tiedotus- ja yhteystoimintaa, mutta se ei saanut tuulta alleen. Sen sijaan otettiin käyttöön sana yhteisöviestintä, joka sekini tuntui aluksi kankealta. (von Hertzen ym. 2012, 23.)

Yhteisöviestintä-sanasta on kuitenkin vuosien mittaan muodostunut hyvä kattokäsite. Sen alle on sijoitettu tiedotus- ja yhteystoiminnan lisäksi muun muassa sponsorointi, luotaus, lobbaus, markkinointiviestintä sekä talous- ja sijoittajaviestintä. Aluksi yhteisöviestinnän tilalla käytettiin organisaatioviestintää, joka sittemmin suomentui. Kun toiminto alkoi saada jalansijaa myös julkishallinnossa ja eri järjestöissä, tulivat organisaatio ja yhteisö tärkeiksi etuliitteiksi. Yritysviestintä kun voitiin varata vain yritysten käyttöön. Professori Leif Åbergin vuonna 1985 esittelemä tulosviestinnän määritelmä eli ns. Åbergin pizza on ollut merkittävä kokonaiskäsitteen hahmottamisessa. Tuolloin Åberg ”leipoi” saman katon alle kaikki yrityksen ja yhteisöjen viestintätoiminnot, toisin sanoen yhteisöviestinnän kokonaissisällön. (von Hertzen ym. 2012, 133.)

Yhteisöviestintä siis tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu niin yhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Yritysviestintä saattaa olla monelle tutumpi ilmaus, mutta sillä tarkoitetaan vain yritysten viestintää. Yhteisöviestintä puolestaan kattaa muidenkin yhteisöjen kuin vain yritysten harjoittaman viestinnän. Viestintä on aina vuorovaikutteista eli kaksisuuntaista, kun tiedottaminen sen sijaan on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä koostuu näistä molemmista muodoista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Yhteisöviestinnän tehtävänä on tukea liiketoimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on johtamisen väline ja johtaminen onkin suurimmaksi osaksi viestintää. Liiketoimintaa ei voi olla olemassa ilman johtamista ja suunnitelmallista viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Yhteisöviestintä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kuvaavampi nimi sisäiselle viestinnälle on työyhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan koko henkilöstön keskinäistä viestintää, jota käydään organisaation eri viestinnän foorumeilla. Liiketoiminnan onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen lisäksi työyhteisöviestintää tarvitaan työstä innostumiseen ja työn ilon synnyttämiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Toinen tapa määritellä yhteisöviestintää, on jakaa se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä on esimerkiksi kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Epävirallista viestintää käydään kasvokkain ja erilaisilla sähköisillä foorumeilla sekä taukokuoneissa, käytävillä, kotona ja ystäväpiirissä. Johdon tulisi nähdä epävirallinen viestintä tärkeänä osana työyhteisön viestintää, sillä epävirallista viestintää käydään joka tapauksessa työpaikan ulkopuolellakin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14–15.)

Kolmanneksi yhteisöviestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin sen mukaan, millaisesta viestinnästä on kysymys. Toiset pitävät yhteisöviestintää laajana käsitteenä, joka kattaa myös markkinointiviestinnän. Yhteisöviestintä voidaan kuitenkin mieltää markkinointiviestinnäksi, koska kaikki viestintä kuitenkin loppujen lopuksi tukee yrityksen liiketoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 15–16.)

On vielä neljäs tapa jaotella yhteisöviestintää ja se pohjautuu käytettäviin viestintäkana-
viin eli viestinnän foorumeihin. Tällöin erotetaan toisistaan välitetty viestintä, jolloin
käytetään aina jotakin viestintävälinettä ja joka on yleensä kirjallista viestintää. Toiseksi
on suora viestintä, jossa osallistujat ovat kasvokkain. Suoran viestinnän etuja on välitön
palaute, mutta haittoja on ison joukon aikataulujen yhteensovittaminen ja monesti kal-
leus. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 16–17.)

Ei ole niinkään merkityksellistä se, onko markkinointiviestintä osa yhteisöviestintää vai
päinvastoin. Tärkeämpää on se, minkä viestinnän osa-alueen ja mitkä viestinnän keinot
valitaan eri kohderyhmien tavoittamiseksi. Myös yhteisöviestinnässä on lähettäjä, vas-
taanottaja, eri viestintäkanavia ja häiriöitä. Tulee muistaa se, että yhteisö viestii kaikella
toiminnallaan, niin palaveritarjoilujen kuin työntekijöiden pukeutumisellakin. (Lohtaja-
Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 17–18.)

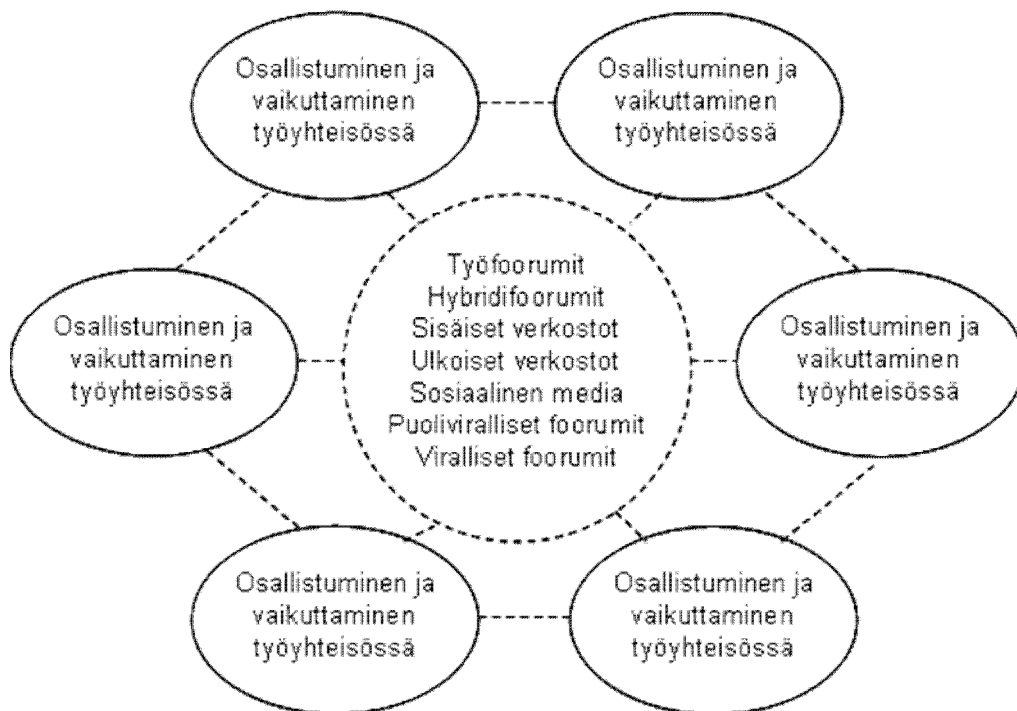
Viestintä on kaikkien yhteinen asia. Latinankielinen ilmaisu on *communicare*, joka tar-
koittaa yhdessä tekemistä. Tämä kuvastaa sekä informaation vaihtoa että yhteisöllisyyt-
tä, toisin sanoen sitä, että kuulumme johonkin yhteisöön: perheeseen, sukuun tai työyht-
teisöön. Viestintä eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillistä, se erottaa meidät muista
olioista ja se on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta. (Juholin 2006, 30.)

Juholin on lanseerannut vuonna 2008 työyhteisöviestinnästä uuden mallin, agendan.
Työyhteisöviestinnän uusi agenda haastaa vanhan viestinnän mallin lähes kaikilla lähtö-
oletuksillaan: ”Uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja
työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoja ja kokemuksia”. Tämän mu-
kaan tietoa ei enää valuteta alaspäin, vaan työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia viesti-
jöitä keskenään. Työyhteisöviestinnän uusi agenda syntyy 6+1 osatekijästä, jotka (Juho-
lin 2008, 62–63.) ovat:

- Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan sekä
varmistetaan ymmärrys. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, eikä niitä aina hyväk-
sytä. Myös erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
- Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien saatavilla. Jokainen myös ymmärtää
roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.

- Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen. Jokainen uskaltaa puhua ja kysyä sekä esittää näkemyksiään ja kyseenalaistaa.
- Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä tulee olla mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua joko lähipiiriin tai koko organisaatioon.
- Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä. Tämä mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Myös palautteen antaminen on tärkeää.
- Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen työntekijä tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä myös ympäristöönsä. Myös organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden minäkuvaan.

Lisäksi on edellisiä yhdistävä tekijä eli foorumit. Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation sekä verkostoihin että toimintaympäristöön. Seuraavassa kuvassa (kuvio 5) selvennetään foorumeiden roolia työyhteisössä.



Kuvio 5. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2008.)

Uuden agendan mukaan olennaista on itseohjautuvuus ja kollegiaalisuus. Työyhteisö ei enää rajoitu vain työpaikkaan eikä kiinteään organisaatioon. Se jatkuu yli organisaatiora-

jojen aina virtuaalitiimeihin saakka. Uuden agendan mukaan viestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan se on olennainen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Viestinnän voisi määritellä organisaation verenkierroksi ja hengitykseksi, toisin sanoen elintärkeäksi toiminnoksi. (Juholin 2008, 64.)

Viestintää voidaan suunnitella monin eri tavoin. Strategisella suunnittelulla määritellään, minkälaisiin operatiivisiin toimiin tähdätään. Strategisessa suunnittelussa katse suunnaaan kauemmas muutoksiin ja tuloksiin, jotka tukevat yhteisön tavoitteita. Strategiseen suunniteluun kuuluvat myös tutkimukset ja analyysit. Näiden tarkoituksena on selvittää sekä nykytilanne että kehityksen suunta, toisin sanoen onko viestintä onnistunut saavuttamaan asettamia tavoitteita. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan puolestaan erilaisten toimenpiteiden ideointia ja järjestelyjä. Operatiivisessa suunnittelussa määritellään yhteistyö- ja kohderyhmät, toimenpiteet, aikataulut, budjetti, resurssit ja vastuhenkilöt. (Juholin 2006, 68.)

Strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin voidaan vielä lisätä taktinen suunnittelu, joka sisältää muun muassa voimavarojen kartoituksen, budjetoinnin, yhteistyö- ja kohderyhmien erittelyn, toimintaohjeet, luotauksen ja kriisiviestinnän ohjeiston. Taktinen suunnittelu on siten sekä tilanteen että resurssien arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Sen tavoitteena on viedä strategiaa operatiiviseen toimintaan. Strategisen suunnittelun aikajänne on 2–3 vuotta, taktisen suunnittelun vuosi tai muutama kuukausi ja operatiivisen suunnittelun aikajänne voi olla vuosineljännes tai vain viikkoja. (Åberg 2000, 226–227.)

Käytännössä operatiivinen ja taktinen suunnittelu voivat mennä päällekkäin, samoin kuin taktinen ja strateginen suunnittelu. Olennaista ei olekaan se, mitä suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus siitä, mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteet ja miten niihin päästään käytännössä. Suunnittelusta ei tulisi tehdä byrokraattista prosessia, mutta olennaiset asiat on hyvä määritellä aika ajoin. Perusmäärittelyihin kuuluvat sidosryhmien määrittely, viestintävastuut ja -oikeudet, samoin kuin strategiset perusviestit, tavoiteprofiili, tavoitetila tai tarina. Näitä tukemassa ovat visuaalinen ilme ja sen elementit, kuten liikemerkki ja logo sekä niihin liittyvät määrittelyt. (Juholin 2006, 69–70.)

Viestinnän suunnittelussa johtajatuksena pidetään useissa organisaatioissa ns. läpäisyperiaatetta. Tämä tarkoittaa, että yleisellä tasolla sovitut viestinnän periaatteet ja tavoitteet toteutuvat ja vaikuttavat siten yhteisön toiminnan kaikissa vaiheissa ja prosesseissa. Oheisessa kuvassa (kuvio 6) on havainnollistettu läpäisyperiaatteen ajatus. (Juholin 2006, 70.)



Kuvio 6. Viestinnän läpäisyperiaate (mukaillen Juholin 2006.)

Läpäisyperiaatteen toteutumisen edellytyksenä on, että koko organisaatio on jollain tavalla tietoinen yhteisön viestinnän tavoitteista. (Juholin 2006, 71.)

Pureudun kohdassa 4.3 Viestintäviraston viestinnän tavoitteisiin. Esimerkiksi yksi tavoitteistamme on tunnettuuden lisääminen. Tämä tarkoittaa viestinnän läpäisyperiaatteen mukaisesti, että johdon ja esimiesten lisäksi myös kaikki muut pyrkivät lisäämään Viestintäviraston tunnettuutta esimerkiksi sidosryhmä- ym. tapaamisissa kertomalla viraston perustehtävistä: mikä Viestintävirasto on, mitkä ovat sen tehtävät ja miten kuluttaja hyötyy viraston toiminnasta.

5.2 Maine- ja julkisuusriskit

Maine syntyy sanoista ja teoista sekä niiden laadusta. Mainesta alettiin puhua 1990-luvulla imagon sijaan. Imago liittyy enemmän mielikuviin ja maine kiirii usein tarinoina

ja kertomuksina. Maine on organisaatiolle aineetonta pääomaa. (Juholin 2006, 189–190).

Myös Lehtonen viittaa siihen, että maine on merkittävä osa yrityksen aineetonta pääomaa. Yrityksen tai yhteisön maine on aineetonta omaisuutta, joka määrittelee organisaation aseman sen keskeisten kilpailijoiden joukossa. Maineeseen vaikuttavat monet tekijät, muun muassa yrityksen historia, sen teot ja yleisön liittämät mielikuvat (imagot) organisaatioon. Mainepääoma on puolestaan se arvo, jonka asiakkaiden, henkilöstön, rahoittajien ja muiden kyseiselle organisaatiolle tärkeiden osapuolien luottamus, sitoutuminen tavoitteisiin ja tulevaisuuden kehitykselle muodostavat. (Lehtonen 2002, 42.)

Maine rakentuu tarinoista ja hyvä tarina on uskottava. Sen täytyy myös pohjautua todellisuuteen. Maine onkin todellisuutta vaikka sitä ei voi käsin koskettaa. Ihmiset kertovat tarinoita aina ja kaikkialla. Siten jokainen yrityksen tai yhteisön työntekijä on organisaatiossa maineen suurlähettiläs. Maine on siten organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kokonaisuus, joka arvottaa organisaation. Se, mitä pitäisi muistaa, että jos itse ei kerro tarinaansa, niin joku toinen tekee sen puolestasi. Tarinoiden avulla voidaan yrittää vaikuttaa maineeseen. Tässä kohden täytyy kuitenkin muistaa, että maine muodostuu vastaanottajan päässä ja jokainen vastaanottaja tulkitsee asioita omalla tavallaan. Siten jokaisen organisaation maine on ainutlaatuinen, sillä maine on sidoksissa sidosryhmien organisaatioon liittämiin kokemuksiin. Maineen juuret saavat kasvualustan organisaation todellisesta toiminnasta. Hyvä maine merkitsee organisaatiolle suotuisia toimintaedellytyksiä ja on siten liiketoimintaa edistävä tekijä. Jotta yritys voi saavuttaa hyvän maineen, ei riitä, että se tekee asioita oikein ja oikeita asioita, vaan niistä pitää voida kertoa muille. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.)

Pitää myös muistaa, että maine on aina olemassa, ei ole olemassa yritystä ilman mainetta. Maine ei koskaan elä ilman aikaa. Siinä kulminoituu menneisyys, nykyisyys ja odotukset tulevast. Yritys nimenomaan luo puheillaan ja teoillaan odotuksia, joiden täyttymistä eri ihmiset arvioivat omista lähtökohdistaan. (Aula & Heinonen 2011, 14.)

Mainetutkijoiden mukaan maine syntyy kohtaamisissa; kun organisaation edustaja kohtaa jonkin sidosryhmän edustajan. Se mitä kohtaamisessa tapahtuu, kantaa yleensä pit-

kään – niin hyvässä kuin huonossakin. Edellä mainitun viestinnän läpäisyperiaatteen mukaisesti maineen hallinta on käytännön ja arjen tekoja, esimerkiksi ihmisten tapausuhtautua toisiinsa ja asiakkaisiin, työn laatu, tilojen ja ympäristön siisteys ja esimerkiksi miten yrityksen tunnuksilla liikkuva auto käyttäytyy liikenteessä. Näin ollen kaikki teot, joita yrityksen tai yhteisön ihmiset tekevät työaikana ja vapaa-ajalla, vaikuttavat maineeseen. (Juholin 2006, 201–202.)

Yhteisön tai yrityksen maine syntyy siis teoista, puheista, tapahtumista ja kertomuksista. Silloin kun organisaation jäsenet ovat hyvin verkottuneita ja haluavat olla tekemisissä ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa, voidaan asioista keskustella avoimesti ja luottamuksella. Myös huonoista uutisista on oltava valmius keskustella myös sillä uhalla, että organisaatio ei itse pysty täysin pitämään hallinnassa sitä, mitä siitä puhutaan ja kirjoitetaan. Hankalat asiat saattavat joskus eskaloitua myös kriisitilanteiksi. (Juholin 2006, 282–283.)

Opinnäytetyöni aihe kriisiviestintä onkin yksi tärkeimmistä maineenhallinnan tekijöistä. Viimeaikaisista edellä mainituista ns. hankalista tapauksista voisi mainita esimerkiksi Talvivaaran kaivosyhtiön ympäristöongelmat, jotka johtivat Talvivaaran osakeyhtiön pörssikurssin romahdukseen ja yhtiön lomautuksiin. Talvivaaran ongelmista tiedottaminen ei ollut kovin sujuvaa ja aluksi yhtiön johto sysäsi tiedotusvastuun viestintäpäällikölle, vaikka johdon tulisi ottaa tiedotusvastuu vakavissa kriisitilanteissa.

Viestintäviraston viestintästrategiassa (kohta 4.3) korostetaan sitä, että jokainen viestintävirastolainen on viestijänä Viestintäviraston ”maineen suurlähettiläs”. On tärkeää, että koko henkilöstö noudattaa yhteistä strategiaa sekä viestii viestintästrategian ja viestinnän ohjeiden mukaisesti.

Julkisuus on se ympäristö, jonka toiveisiin ja odotuksiin tulee jokaisen organisaation vastata jollain tavalla. Organisaatioilla on joko mahdollisuus hyödyntää julkisuutta aktiivisesti kilpailussa tai se voi reagoida vasta kun jokin organisaation yleisöistä uhkaa sen toimintaa. Organisaatio voi myös laiminlyödä jonkin tahon, jolla voi olla valta vaikuttaa organisaation menestykseen. (Lehtonen 2002, 5.)

Organisaatiolle ovat riskejä julkisuuden hallintaan liittyvät valinnat. Oikea valinta voi edesauttaa menestystä ja väärä valinta voi johtaa tappioihin. Jokaisen organisaation strategiasuunnitelmaan pitäisi aina sisältyä se, miten organisaatio kontrolloi suhdettaan julkisuuteen. (Lehtonen 2002, 5.)

Julkisuuden riskeihin tulisi yrittää varautua eri keinoin. Yrityksen on hoidettava suhteita eri osapuoliin, huolehdittava ympäristövastuusta ja seurattava yleisön arvojen ja odotusten muutoksia sekä julkista keskustelua. (Lehtonen 2002, 6–8.)

Organisaatioiden tulisi myös laatia oman strategiansa lisäksi julkisuusstrategia. Se tarkoittaa tavoitteellista toimintatapaa, jota käytetään julkisuuteen hakeutumisessa kuten myös suhteessa mediaan ja toimittajiin. Julkisuusstrategiat voidaan jakaa neljään osaan: proaktiivinen, aktiivinen, reaktiivinen tai passiivinen. Nykymaailmassa on välttämätöntä luoda hyvät ja aktiiviset suhteet median edustajiin. Soittaminen toimituksiin ja juttujen haukkuminen ei ole enää tätä päivää. (Korpiola 2011, 30.)

Julkisuus koetaan monesti uhkaavana tai vaarallisena. Useimmat organisaatiot ja myös julkisuuden henkilöt kuitenkin tarvitsevat julkisuutta. Mediajulkisuutta ei voi hallita, mutta tuntemalla median toimintatavat ja ymmärtämällä mediakentän muutokset, voi välttyä pahimmilta virheiltä ja saada mahdollisesti myös omia näkemyksiä tuotua esille. Haasteena on median monimuotoisuus ja se, miten voi löytää tavat puhutella jatkuvasti, eri verkostoissa nopeasti liikkeellä olevia yleisöjä. (Korpiola 2011, 27.)

Mediasta voi monesti olla hyötyä asioistaan tiedottavalle organisaatiolle. Ensinnäkin medialla on sanomiensa jakeluun hyvät tekniset ratkaisut ja tiedottaminen on hyvin nopeaa. Lisäksi mediayleisö voi olla hyvin laaja. Merkittävin etu median kautta tapahtuvaan tiedottamiseen on kuitenkin välitetyt tietoaineiston journalistinen uskottavuus. Se on arvo, joka ei pääsääntöisesti ole kaupan. Epävarmuustekijöitä on kuitenkin siinä, miten media päätyy käsittelemään yksittäistä aihetta. Siihen voidaan ottaa mukaan sellaisia näkökulmia, joihin organisaatio ei ole varautunut. Aineiston julkaiseminenkaan ei välttämättä tapahdu siinä aikataulussa kuin organisaatio olisi toivonut. Myös tärkeämmät uutisaiheet voivat aiheuttaa sen, että jokin juttu saattaa jäädä kokonaan julkaisemat-

ta. Mediaa ei siis voi hallita, mutta sen kanssa on hyvä olla yhteistyössä. (Kuutti 2008, 19–20.)

5.3 Kriisit

”Tapahtuma ei sinällään ole kriisi; se on tai siitä kehittyy kriisi vasta, jos se uhkaa organisaation toimintaa tai sen nauttimaa luottamusta.” (Lehtonen 2009, 9.)

Kriisi tulee kreikan sanasta krisis eli päätös, jonka verbi on krinein, päättää. Sanakirja määrittelee kriisin käännekohdaksi eli sellaiseksi tapahtumien ketjun vaiheeksi, jolloin tulevaisuuden suunta määräytyy joko paremmaksi tai huonommaksi. Kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa tai tilannetta, joka yhteisötasolla uhkaa organisaation toiminnan tai toimialan oikeutusta tai toimintaedellytyksiä ja joka yksilötasolla vaikuttaa ihmisen subjektiiviseen maailmaan kyseenalaistamalla maailmankuvaa, perusolettamuksia ja arvojärjestelmää. Se myös heikentää yksilön kykyä rationaaliseen päätöksentekoon. Julkisuustasolla kriisi herättää henkilöön, toimialaan tai organisaatioon kohdistuvan julkisen keskustelun. Tämä voi ohjata yleisön suhtautumista organisaatioon tai sen tuotteisiin ja siten haitata organisaation toimintaa ja sen tuloksellisuutta. (Lehtonen 1999, 8–13.)

”Kriisi” käsitteenä tarkoittaa samalla sekä uhkaa että mahdollisuutta. Kuitenkin yleensä kielteisten mahdollisuuksien uhkakuvat varastavat pääosan. Näin siksi, että toimintaympäristöstä tarjolla olevaa tietoa ei osata hyödyntää positiivisesti. Samaten ympäristön tapahtumat nähdään monesti yksipuolisesti haittaavina tekijöinä sen sijaan, että voitaisiin etsiä keinoja hyödyntää julkisuuden mielipiteiden ja mielialojen vaihteluita. (Lehtonen 2002, 39.)

Kriisin tuoma julkisuus voi antaa organisaatiolle tilaisuuden lisätä sen tunnettuutta ja tuoda myös vaihtoehtoisia näkökulmia esille. Kun annetaan asianmukaisia lausuntoja, tunnustetaan rohkeasti tosiasiat ja tehdään osuvia tulkintoja tilanteesta, voi kriisi käännyä eduksi organisaatiolle. (Korpiola 2011, 28.)

Kriisi käsitetään monesti tarpeettoman yksioikoisesti: tulipalo sairaalassa, räjähdys tehdasalueella tai luonnonmullistus, jonka seurauksena koteja on tuhoutunut ja sähköt se-

kä liikenneyhteydet ovat poikki. Kriisin käsite tulisi mieltää kuitenkin paljon laajempaan. Kriisit voivat olla joko äkillisiä yllättäviä tapahtumia tai pitkäaikaisia kehityskulkuja tai yksinkertaisesti huonoja uutisia, jotka saattavat paisua kriisiksi. Kriisi on yleensä äkillinen tilanne, lamauttava tai paniikkia aiheuttava, ei aina ennakoitavissa ja hallittavissa vain kriisimallien avulla. Olipa määritelmä mikä tahansa, tärkeintä on se, miten mahdollisiin kriisitilanteisiin valmistaudutaan. (Henriksson & Karhu 2002, 15–16.)

Valtioneuvoston kanslia julkaisi vuonna 2013 uuden ohjeen "Valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa". Edellisessä, vuonna 2007 julkaistussa ohjeessa puhutaan vielä kriiseistä ja kriisitilanteista. Tässä uudessa ohjeessa sanasta kriisi on luovuttu ja sen tilalla on häiriö. Vaikka Viestintävirastolle laaditaan kriisiviestintäohjetta, niin siinäkin määritellään tehostettua viestintää vaativat tilanteet häiriötilanteiksi.

Valtioneuvoston kanslian ohjeessa määritellään uhkamalli, häiriötilanne ja poikkeusolot. Ohjeen perustana ovat yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa kuvatut uhkamallit, joihin on varauduttava myös viestinnässä. Määritelmät ovat (Valtioneuvoston kanslia 2013, 10–11.) seuraavat:

- ”**Uhkamalli** on yleisellä tasolla oleva kuvaus turvallisuusympäristön häiriöistä. Uhkamallissa esitetään uhkan vaikutusmekanismi, lähde, kohde ja vaikutus kohteessa, todennäköisyys sekä tunnistetut uhkamalliin sisältyvät vakavimmat häiriötilanteet.” Näihin uhkamalleihin sisältyy monia häiriötilanteita, joihin varautuminen on eri ministeriöiden vastuulla. Häiriötilanteita voi olla sekä normaali- että poikkeusoloissa.
- ”**Häiriötilanne** on uhka tai tapahtuma, joka vaarantaa yhteiskunnan turvallisuutta, toimintakykyä tai väestön elinmahdollisuuksia ja jonka hallinta edellyttää viranomaisten ja muiden toimijoiden tavanomaista laajempaa tai tiiviimpää yhteistoimintaa ja viestintää. Normaalioloissa esiintyvät häiriötilanteet hallitaan viranomaisten tavanomaisin toimivaltuuksin tai voimavaroin.” Normaalioloissa rakennettavat järjestelmät ja niiden varautumistoimet luovat perustan toiminnalle poikkeusoloissa. Poikkeusolot on puolestaan määritelty valmius- ja puolustustilalaissa.
- ”**Poikkeusoloja** ovat valmiuslaissa ja puolustustilalaissa säädetty tilanteet, joiden hallitseminen ei ole mahdollista viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin tai voimavaroin.”

5.4 Julkisuuskriisit

Kriisi vaikuttaa organisaation julkisuuteen kahdella eri tavalla: Ne, jotka eivät tunne organisaatiota entuudestaan, muodostavat siitä mielipiteen ja ne, jotka jo tuntevat organisaation ennestään, arvioivat uudelleen suhtautumisensa kyseiseen organisaatioon. Kriisi voi johtaa organisaatioon kielteisesti suhtautuvien joukon kasvamiseen, mutta jos kriisitilanne hoidetaan onnistuneesti, se voi lisätä yleisön luottamusta ja myös vahvistaa yhteistyökumppaneiden sitoutumista organisaatioon. (Lehtonen 1999, 11.)

Julkisuuskriisi etenee yleensä samalla tavalla. Jokin tapahtuma, joka voi olla hyvinkin vähämerkityksinen, voi käynnistää julkisuuskriisin, jos ao. tapahtuma alkaa kerätä itseensä yhä enemmän julkisuutta. Yleensä keskustelu jatkuu aikansa, kunnes yleisö ei ole enää kiinnostunut tapahtumasta. Onkin melko mahdotonta arvioida, milloin jokin tilanne tai tapahtuma kehittyy kriisiksi. (Lehtonen 1999, 22.)

Lehtonen kirjaa lumipalloejektin viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat (Lehtonen 1999, 23.) seuraavat:

- Latentti vaihe. Voidaan nähdä heikkoja signaaleja uhkaavasta kriisistä ja mahdollisesti kielteistä julkisuutta.
- Laukaiseva tapahtuma. Tapahtuma nousee uutiseksi ja herättää yleisön mielenkiinnon.
- Päivän puheenaihe. Media on kiinnostunut ja aktivoituu, myös yleisö vaatii tietoja ja on innostunut asiasta.
- Tyyntymisvaihe. Aihetta käsitellään enemmänkin yleisellä tasolla ja mediassa kerrotaan taustoja. Aiheesta seuraa periaatteellisia ja eettisiä keskusteluja. Tyyntymisvaiheen pituus voi vaihdella parista viikosta vuosiin.
- Keskustelun vaimeneminen. Akuutti keskustelu on vaimenemassa ja keskustelu siirtyy käsittelemään tapahtuman seuraamuksia, esimerkiksi oikeudenkäynti tai henkilöjärjestelyt. Keskustelun vaimenemisen jälkeen kriisi ei ole vielä ohi, sillä jälkikäsitely voi nousta edelleen julkisen keskustelun kohteeksi.

Organisaatio voi harvemmin estää kielteisiä uutisia, mutta hyvin hoidetulla tiedottamisella ratkaistaan, ryvettyykö maine ja menetetäänkö yleisön luottamus vai vahvistaako kriisi yleisön mielikuvia organisaation luotettavuudesta. Tiedottamisella onkin kaksi tavoitetta: tyydyttää eri yleisöjen ja julkisuuden informaation tarve sekä torjua sisällöltään kielteiset kytkennät organisaation ja tapahtuman välillä. (Lehtonen 1999, 53.)

Organisaation voidaan todeta olevan mediakriisissä silloin, kun joukkoviestimet ottavat sen toiminnan aggressiivisen tarkastelunsa kohteeksi. Tilanne on usein myös ennakoimaton ja se paisuu yllättävän nopeasti. Skandaaleihin pohjautuvia julkisuuskriisejä ovat esimerkiksi sisäiset väärinkäytökset ja erimielisyydet sekä tulehtunut työilmapiiri. Näitä ovat myös organisaation osallistuminen ei-toivottuun toimintaan tai jotkin harkitsemattomat lausunnot. (Kuutti 2008, 94.)

Uutiskynnyksen ylittävästä kriisitilanteesta selviytyminen edellyttää organisaatiolta välitöntä yhteystoimintaa median suuntaan. Organisaation tulee kyetä paitsi tunnistamaan kriisi, myös ajoitettava ja mitoitettava organisaation oma toiminta oikein. Se, missä määrin organisaatio kykenee ohjaamaan mediakeskustelua itselleen myönteiseen suuntaan, on ratkaiseva tekijä siinä, millä tavalla organisaatio menestyy kriisiä käsittelevässä julkisuudessa. Kriisistä selviytyminen edellyttää myös usein organisaation asettumista sekä median että sen yleisön asemaan. Kriisiä ei saisi tarkastella vain oman toiminnan näkökulmasta. Mahdollisiin kriiseihin varautuminen ja ennakoimalla mediaa kiinnostavia kysymyksiä, auttaa kriisitilanteesta selviytymisessä. (Kuutti 2008, 100–101.)

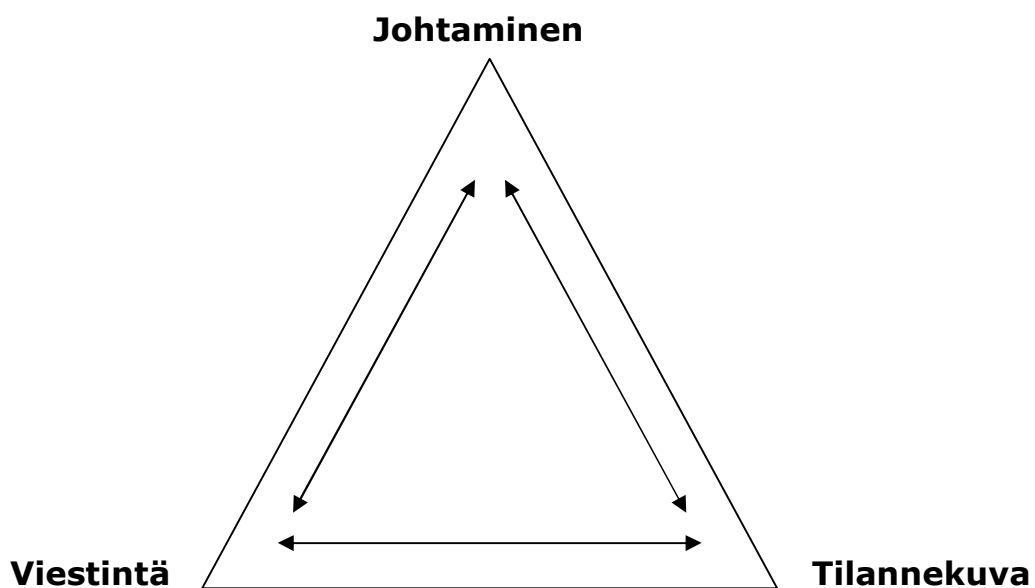
5.5 Viranomaisviestintä ja -kriisiviestintä

Viranomaisviestinnän sanotaan usein olevan prosessimaista. Kun päätöksiä on saatu tehtyä, alkaa kansalaisten informointi siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten tulisi toimia. Alkuvaiheessa viestintäprosessi on usein melko yksipuolista tiedon siirtoa. Myöhemmin saattaa kuitenkin tulla keskustelua siitä, miten kansalaiset ovat tulkinneet viranomaisten viestejä. Tulkintojaan ovat perustelleet ja puolustelleet sekä poliittiset päättäjät ja viranomaiset kuin kansalaisetkin. Tällä hetkellä on alettu korostaa sitä, että kansalaisten tulisi olla mukana vaikuttamassa asioihin jo suunnitteluvaiheessa, jotta he voisivat tuoda asioihin omia näkemyksiään ja merkityksiään. Oppi on se, että viestintä ei ole lähettäjä-

keskeinen eikä suoraviivainen prosessi, joka on hallittavissa. Sen sijaan viestintä on satumanvarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja itse antaa viestille merkityksen oman elämäkokemuksensa ja -tilanteensa pohjalta. Näin ollen eri ihmiset antavat viestille erilaisia merkityksiä. (Juholin 2006, 31–32.)

Valtioneuvoston kanslian ohje on mielestäni hyvin kiteyttänyt erilaisten häiriötilanteiden hallinnan. Ohjeen mukaan häiriötilanteiden johtamisessa ja viestinnässä lähtökohdiana on, että viranomaiset toimivat normaaliorganisaatiolla ja normaalien toimintamallien mukaisesti. Viranomaiset johtavat operatiivista toimintaa ja vastaavat siten myös sen viestinnästä. Viestintä onkin osa johtamista. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän on oltava luotettavaa, tehokasta ja oikea-aikaista. Annettujen tietojen tulee olla oikeita, selkeitä ja riittäviä ja niitä pitää antaa toimivaltainen viranomainen. Viestinnän keskeisiä periaatteita ovat myös ennakoivuus, avoimuus, yhdenmukaisuus, nopeus, ymmärrettävyys ja tasapuolisuus sekä vuorovaikutteisuus. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 12–13.)

Johtamisen, tilannekuvatoiminnan ja viestinnän välisen tiedonkulun on oltava esteetöntä, tiivistä ja jatkuvaa. Viestintävastaavien on kyettävä seuraamaan tilannekuvan kehittymistä reaaliajassa ja tuottamaan tilannekuvan muodostamiseen tarvittavaa aineistoa. Oheisessa kuvassa (kuvio 7) kiteytyy näiden kolmen toiminnon välinen tiivis yhteys. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 14.)



Kuvio 7. Johtaminen, tilannekuvatoiminta ja viestintä (mukaillen Valtioneuvoston kanslia 2013.)

Hyvän viestinnän suunnittelun lähtökohtana ovat vaikuttavuus ja organisaation sekä vastaanottajien tarpeet. Valtioneuvoston kanslia jakaa häiriötilanteiden viestinnän vaiheet viiteen kokonaisuuteen, jotka ovat (Valtioneuvoston kanslia 2013, 19.) seuraavat:

- varautuminen
- varoittaminen
- viestintä häiriötilanteessa
- häiriötilanteen jälkeiset toimenpiteet
- arviointi.

Varautumiseen kuuluu muun muassa viestinnän sisällyttäminen kaikkiin valmiussuunnitelmiin, joita on monissa valtionhallinnon organisaatioissa. Siihen kuuluu myös riittävien resurssien varaaminen, henkilöstön kouluttaminen ja säännöllinen harjoittelu. Varoitusvaiheeseen kuuluu kaikkien osapuolten varoittaminen. Esimerkiksi kansalaisviestintään on kiinnitettävä suurta huomiota. On tärkeää antaa medialle nopeasti ensitiedot tilanteesta, sillä sitä kautta suuri yleisö saa nopeasti tietoa. Häiriötilanteessa pyritään viestinnällä estämään lisävahinkojen syntymistä sekä tukemaan tilanteesta toipumista. Häiriötilanteessa on tarpeen arvioida viestintätarpeet, -kanavat, -välineet ja tarvittavat resurssit kohderyhmittäin. Myös häiriötilanteen mentyä ohi, on tarpeen tiedottaa jälkitoimenpiteistä mahdollisimman nopeasti. Mediaseurannan ja analysoinnin avulla voidaan tilannetta arvioida jälkikäteen. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 19.)

Häiriötilanteiden viestintää tulisi hoitaa samoin periaattein ja samoja keinoja käyttäen kuin normaaliolojen viestintää, mutta tehostetusti. Keskeisimmät välineet ovat tiedotteet, tiedotustilaisuudet, verkkoviestintä, sosiaalisen median kanavat ja puhelinpalvelu sekä Yleisradion teksti-tv. Kansalaisille tulee jakaa tietoa säännöllisesti ja tasapuolisesti. Kansalaisviestinnässä verkkoviestinnän ja sosiaalisen median keinot korostuvat, sillä verkossa tietoa saadaan jaettua tehokkaasti laajalle yleisölle ja sen avulla voidaan kansalaisia myös osallistaa keskusteluun. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 23–24.)

Mediaviestintä on kuitenkin keskeinen viranomaistiedon välittäjä. Häiriötilanteessa sekä johtamisvastuussa olevien että tilanteen asiantuntijoiden tulisi olla median käytettävissä. Myös sidosryhmille tulee muistaa viestiä, samoin tulee ottaa huomioon tilanteen kansainvälinen kiinnostavuus. Ensiarvoisen tärkeää on toimiva sisäinen viestintä, joka luo perustan ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Tällöin tulee varmistaa tiedonkulku eri organisaatioiden välillä. Sisäisen viestinnän tärkeitä keinoja viranomaisviestinnässä ovat esimerkiksi puhelin, pikaviestimet, tekstiviestit, sähköposti, intranet, extranet, videoneuvotteluyhteydet, suojatut viranomaisverkot (kuten Virve-verkko) sekä erilaiset kokoukset ja tapaamiset. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 24–26.)

Epäonnistuneesta viranomaisviestinnästä saatiin oppia tapaninpäivänä vuonna 2004 tapahtuneesta Aasian tsunamionnettomuuden tiedottamisesta. Tuolloin ulkoministeriö joutui ankaran kritiikin kohteeksi, jossa osa arvostelusta oli aiheellista ja osa puolestaan kohtuutonta. Kyseessä oli täysin arvaamaton katastrofi, johon oli suorastaan mahdollista varautua. Suomessa ei edes tiedetty sellaista voivan tapahtua. Aihetta kritiikkiinkin kuitenkin oli, sillä tapahtuman viestinnässä meni vikaan monia asia. Ministeriön valmius reagoida juhlapyhinä ei ollut ollenkaan ajan tasalla. Päättäjät eivät saaneet riittävästä tilannekuvaa ajoissa ja se johti virheelliseen tiedottamiseen. Viranomaiset väittivät, että suomalaisilla lomailijoilla ei ollut mitään hätää, mutta tällä lausumalla tarkoitettiin vain yhtä lomakohdetta. Totuus kuitenkin oli, että onnettomuudessa kuoli lähes 200 suomalaista ja satoja loukkaantui. Myöskään puhelutulvaan ei osattu varautua. Silloinen ulkoministeriön päätiedottaja Yrjö Länsipuro joutui median eteen ja lopulta jonkinlaiseksi syntipukiksi. Ulkoministeriön johto otti hitaasti vastuun tiedottamisesta. Ulkoministeri Erkki Tuomiojaltakaan ei herunut riittävästi myötätuntoa ja hän jatkoi lomailuun maaseutuasunnossaan. (Karhu & Henriksson 2008, 37.)

Tsunamionnettomuus sai kuitenkin aikaan sen, että koko valtionhallinnon kriisivalmiuksia ja niihin liittyviä järjestelmiä ryhdyttiin rakentamaan. Myös kriisiviestintään varautumista parannettiin uusilla ohjeilla. Espanjassa sattunut bussionnettomuus vuonna 2008 hoidettiinkin jo huomattavasti paremmin. Valtionjohto oli hereillä ja vastuuhenkilöt ministeriä myöten kokoontuivat välittömästi tiedonsaannin jälkeen. Sekä omaiset, media ja suuri yleisö saivat tietoa tapahtuneesta jatkuvasti. Myös viranomaisyhteistyö

Helsingin ja Madridin välillä toimi moitteettomasti. Bussionnettomuudessa kuoli yhdeksän suomalaista ja loukkaantui kymmeniä. (Karhu & Henriksson 2008, 39–40.)

5.6 Kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan verkko- tai mobiiliviestintäympäristöjä, joissa käyttäjillä on mahdollisuus olla itse viestijä ja sisällöntuottaja tai viestin vastaanottaja. Viestintä tapahtuu siten monelta monelle eikä perinteisen median tavoin viestijältä vastaanottajalle. (Korpiola 2011, 33.)

Kriisitilanteissa sosiaalinen media on yleensä mahdollisuus, mutta se voi olla myös uhka. Se antaa mahdollisuuden viestiä suoraan kansalaisille ja muille sidosryhmille. Sen kautta voidaan myös reaaliaikaisesti pitää yhteyttä eri viestijöiden ja vastaanottajajoukkojen kesken. (Korpiola 2011, 33.)

Sosiaalisen median ympäristössä tulisi ennen kaikkea olla ymmärrystä digitaalisen julkisuuden logikasta. Ei riitä, että tuntee erilaisia medioita ja sovelluksia, sillä uusia sovelluksia tulee koko ajan ja emme voi tietää mikä niistä nousee suosituksi käyttäjien keskuudessa. Sosiaalista mediaa tulisi käyttää kriiseissä ohjaamaan oikeille tiedon lähteille. Viestinnän tulee siis olla monikanavaista eli koko viestinnän arsenaali tulee ottaa käyttöön kriisitilanteissa. (Korpiola 2011, 35.)

Organisaatioiden tulisi laatia sosiaalisen median strategia kriisien varalle. Sosiaalisen median rooli viestintäkanavana tulee yhä lisääntymään tulevaisuudessa. Se on julkinen tila, jossa pelisäännöt ovat aivan erilaiset kuin mihin olemme tottuneet perinteisen median parissa. Sosiaalinen media tulisi ottaa käyttöön heti kriisin ensivaiheessa, sillä nopeus on ratkaiseva tekijä: jos et itse viesti, niin joku muu tekee sen puolestasi. Haastavaa on pystyä luomaan riittävän laaja yleisöpohja erilaisissa sosiaalisen median ympäristöissä, joilla tavoitetaan suuri joukko ihmisiä. Näitä kanavia on myös seurattava jatkuvasti. (Korpiola 2011, 40–41.)

On muistettava monta asiaa sosiaalisen median käyttöönnotossa. Näitä ovat seuraavat (Korpiola 2011, 41.) asiat:

- vastuuhenkilön nimeäminen normaali- ja kriisiviestintätilanteessa
- päivitystiheyden varmistaminen
- ohjeet siihen miten vastataan tai jätetään vastaamatta
- viestinnän eri tyylit esimerkiksi Twitterissä, blogeissa ja Facebookissa
- keskustelujen dokumentointi ja monitorointi
- vuorovaikutuksen rakentuminen
- organisaation virallisten lausunnonantajien nimeäminen
- kriisin jälkihoidon tuki.

Sosiaalisen median varaan ei voida jättää kriisiviestintää, vaan sen voidaan sanoa olevan hyvä tukikanava. Kriisiviestinnän strategia tulee rakentaa siten, että ei synny sovel-lusriippuvuutta, vaan voidaan ottaa joustavasti käyttöön erilaisia sovelluksia tilanteesta riippuen. (Korpiola 2011, 41.)

6 Tutkimusaineisto

6.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Asetin tutkimukselle yhden pääkysymyksen, joka pyrkii antamaan vastauksen kriisiviestintävalmiuden kokonaiskuvaan. Pääkysymys on: Kuinka Viestintävirastossa pidetään kriisiviestintävalmiutta yllä parhaalla mahdollisella tavalla?

Asetin tutkimukselle lisäksi alakysymyksiä, joiden tarkoituksena on ohjata teemahaastatteluiden kulkua ja auttaa haastateltavia hahmottamaan minkälaisia asioita tulisi ottaa huomioon kriisitilanteissa ja kriisiviestinnässä. Tutkimuslomake on liitteessä 1.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävän tutkimusstrategia on case- eli tapaustutkimus, jossa menetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen mukaisesti kehittämistehtävässä kehitetään jotakin eli tässä tapauksessa kehitetään nykyistä kriisiviestintävalmiutta paremmaksi. Kriisiviestintävalmiuksien parantamiseen kuuluu uuden kriisiviestintäohjeen laatiminen.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja sillä pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutos. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleensä ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä jostakin organisaation ilmiöstä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen ja sen tulee olla käytännönläheistä. Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan myös hyödyntää määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–61.)

Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa toimintatutkija ja toimek-siantaja työskentelevät yhdessä ongelman diagnosoimiseksi ja diagnoosiin perustuvan ratkaisun kehittämiseksi. Siten tutkimustulokset syntyvät organisaation jäsenten avulla ja niistä asioista, jotka aidosti koskevat heitä. Laadukkaalle toimintatutkimukselle onkin tärkeää saada ihmiset mukaan osallistumaan ja tekemään yhteistyötä. (Ylikerälä 2009.)

Toimintatutkimus on tavallisesti ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa on tarkoitus suunnitella ja kokeilla uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkija tekee tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 17–19.)

Coghlan & Brannick (2007) on lanseerannut toimintatutkimussyklin. Sen niin sanottu ensiaskel on konteksti ja tarkoitus, jolloin tulee ymmärtää projektin sisäinen ja ulkoinen konteksti ja jossa määritellään haluttu tulevaisuuden tila sekä tarvittavat työryhmät ja yhteistyösuhteet. Seuraava askel on diagnosointi, jossa nimetään ongelmat ja otetaan mukaan taustakirjallisuus. Diagnosointi voi muuttua myöhemmillä kierroksilla, jolloin on merkittävä muistiin, kuinka tapahtumat ovat johtaneet muutoksiin. Diagnosoinnissa on lisäksi tärkeää, että diagnoosi on yhteistoiminnallinen, eli että tutkija tekee sen yhdessä osallistujien kanssa. Kolmas askel on toiminnan suunnittelu, joka seuraa projektin tarkoituksen ja kontekstin analyysistä ja diagnoosin asettamista puitteista. Sen tulee olla niiden kanssa johdonmukainen. On muistettava, että suunnittelu voi kohdistua vain yhteen toiminta-askeleeseen tai sarjaan ensimmäisiä askeleita. Neljäs askel on toiminta, jolloin suunnitelmat implementoidaan ja interventiot tehdään. Viimeisenä askeleena on toiminnan arviointi, jolloin toiminnan tulokset tutkitaan ja jonka tarkoituksena on selvittää oliko alkuperäinen diagnoosi oikea. Tarkoituksena on myös selvittää oliko toiminta, johon ryhdyttiin oikea ja tehtiinkö toiminta sopivalla tavalla sekä mitä eväitä saadaan seuraavalle syklille. (Ylikerälä 2009.)

Syklisyyteen kuuluu se, että yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta paranneltu suunnitelma. Toimintaa hiotaan näiden monien peräkkäisten syklien avulla. Näin voidaan puhua kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevästä spiraalista, ns. toimintatutkimusspiraalista (kuvio 8). (Heikkinen ym. 2007, 19.)

On myös huomioitava, että sykli voi alkaa mistä tahansa vaiheesta. Myös sen alkua on usein mahdotonta paikantaa. Toimintatutkimuksesta sanotaankin, että se on kuin pyörre, joka johtaa jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. Syklien määrä ei kuitenkaan ole hyvä arviointikriteeri, sillä määrää tärkeämpää on toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun ja toiminnan sekä arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2007, 79–82.)

taa, että materiaalia on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo aiheesta lisää tietoa. (Heikkinen ym. 2007, 104–105.)

6.3.1 Teoreettiset tietolähteet

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria on tärkeä väline kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä. Tutkimuskirjallisuus auttaa myös ymmärtämään kehittämisen kohteena olevaa aihepiiriä ja siten rajaamaan sekä määrittämään kehittämisen tavoitteita. Kirjallisuudesta voi löytää tietoa muun muassa siitä, miten vastaavaan aihepiiriin liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita on toteutettu ja millaisia tuloksia niistä on saatu. Hyviä tietolähteitä ovat esimerkiksi korkeakoulujen kirjastoista saatavat kirjat, sähköiset kirjat ja kansainvälisten tieteellisten lehtien tutkimusartikkelit sekä internet. Kirjallisuuden kriittinen arviointi on tärkeää, etenkin internetistä löytyvien tietojen kohdalla. (Ojasalo ym. 2009, 30–33.)

Viestintää käsittelevää alan kirjallisuutta on tarjolla runsaasti. On kuitenkin tärkeää löytää mahdollisimman uutta kirjallisuutta, koska viestinnän maailma on muuttunut paljon viime vuosina ja vuosikymmeninä. Opinnäytetyötäni varten olen lukenut laajasti organisaatio- ja yhteisöviestintään, maineen hallintaan, julkisuuskriiseihin ja -riskeihin sekä kriisiviestintään liittyvää kirjallisuutta. Olen myös tutustunut internetissä olevaan viestintä- ja kriisiviestintää koskevaan materiaaliin ja perehtynyt toisten organisaatioiden kriisiviestintäohjeisiin. Myös toimintatutkimuksesta kertovaa kirjallisuutta olen lukenut tätä opinnäytetyötäni varten. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöistä en ole löytänyt vastaavaa aihealuetta kuin oma opinnäytetyöni on. Samaten yliopistojen tietokannoista en ole löytänyt kriisiviestintää käsitteleviä pro gradu -tutkimuksia.

6.3.2 Haastattelut

Toimintatutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä antaa mahdollisuuden selvittää ja syventää kysymyksiä. Haastattelun käyttöä puoltaa erityisesti ajankäyttö. Haastattelut voi olla tarpeen kohdistaa niin sanottuihin avaintiedonantajiin, jotka tietävät erityisen paljon tutkimuksen aiheena olevista asioista. Toimintatutkimuksessa käytetään usein

teemahaastattelua, jossa tutkija on tehnyt haastattelurungon. (Heikkinen ym. 2007, 109–110.)

Toimintatutkimustani varten olen kerännyt aineistoa haastattelumenetelmällä. Haastattelun Viestintäviraston riskienhallinnan ohjausryhmän (haastatteluhetkellä valmius- ja turvallisuusasiaintoimikunta) jäsenet teemahaastattelumenetelmällä. Viraston riskienhallinnan ohjausryhmän jäsenet kuuluvat edellä mainittuihin avaintiedonantajiin. Ryhmän jäseniä ovat pääjohtaja, toimialojen johtajat ja riskienhallintapäällikkö (haastatteluhetkellä turvallisuuspäällikkö). Riskienhallinnan ohjausryhmä kokoontuu pääjohtajan tai riskienhallintapäällikön kutsusta noin neljä kertaa vuodessa. Ohjausryhmän haastattelut toteutettiin joulukuussa 2012–tammikuussa 2013.

Haastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia ja ne tehtiin erillisinä kullekin ohjausryhmän jäsenelle. Haastattelupaikka oli kunkin riskienhallintaryhmän jäsenen oma työhuone. Haastattelutilanteesta pyrittiin saamaan mahdollisimman rauhallinen. Tallensin muistiinpanot haastattelutilanteesta suoraan tietokoneelle myöhempää analysointia varten.

6.3.3 Konsultointi

Uuden kriisiviestintäohjeen sparrauksessa viraston Viestintä-toimiala päätti käyttää apuna viestintätoimistoa. Päädyin ehdottamaan esimiehelleni Hanna Tammiselle Viestintätoimisto AC Sanafor Oy:tä, joka on erikoistunut kriisiviestintään ja kriisiviestintäohjeiden laatimiseen sekä konsultointiin. AC Sanafor Oy:n vanhempi viestintäkonsultti Aino Ruikka piti helmikuussa 2014 viraston viestintätiimille ja riskienhallintapäällikölle johdannon kriisiviestinnästä ja mitä kriisiviestintäohjeen tulisi sisältää. Lisäksi Aino Ruikka antoi kirjallisen palautteen viraston kriisiviestintäohjeen luonnoksesta.

6.4 Muutoksen reflektointi

Reflektoidulla todetaan, miten toimintatutkimus on onnistunut kehittämään sekä tutkimuskohdetta että itse osallistujia. Usein reflektoinnin tuloksena syntyy uusi suunnitelma siitä, miten toimintaa pitäisi edelleen kehittää. (Ojasalo ym. 2009, 57.) Reflektoinnilla tarkoitetaan sanakirjan mukaan mietiskelyä, harkintaa, heijastusta. Sen avulla hei-

jastamme oman oppimisemme kuvan näkyviin, jotta voimme paremmin tarkastella ja tarvittaessa muuttaa sitä. (Verkko-Tutor 2005.)

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää Viestintäviraston kriisiviestinnän valmiuksia. Tutkimusta varten analysoidaan Viestintäviraston kriisiviestintäohjeen nykytila. Sen lisäksi tehdään vertailuanalyysi Viestintäviraston ohjaavan ministeriön eli liikenne- ja viestintäministeriön sekä Ilmatieteen laitoksen, Liikenneviraston ja Valtiokonttorin kesken. Tutkimuksen tuloksena syntyy uusi, ajankohtainen kriisiviestintäohje, jolla parannetaan huomattavasti Viestintäviraston henkilöstön kriisiviestintävalmiuksia. Ohje perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen uuteen viestintästrategiaan, joka puolestaan on linjattu Viestintäviraston vuonna 2011 valmistuneen strategian mukaisesti.

Voin todeta, että reflektoinnista eli mietiskelystä ja harkinnasta on ollut paljon hyötyä. Kun uutta ohjetta on pohdittu useaan otteeseen ja siihen on saatu monia näkökulmia sekä talon sisältä että ulkopuoliselta konsultilta, on syntynyt uusi, vielä eheämpi suunnitelma siitä, millaiseksi kriisiviestintäohje tulisi tehdä.

6.5 Tutkimuksen raportointi

Toimintatutkimuksen raportin muodoksi on suositeltu narratiivia, koska se mahdollistaa toiminnan reflektoinnin. Siitä ilmenee myös tekojen aikajärjestys. (Winter 1989, 163.) Narratiivilla on alku, keskikohta ja loppu. Hyvä narratiivi on juonellisesti eheä. Keskeistä kertomukselle on se, että tapahtumat järjestyvät ajallisesti peräkkäin. Tapahtumien järjestyksen ei kuitenkaan tarvitse olla kronologinen. Narratiivissa voi siten olla esimerkiksi takautumia. Kertomus on kerrottava selkeästi ja ymmärrettävästi. Kerronnan aikamuoto on tyypillisesti imperfekti, jolloin asioista kerrotaan mennessä ajassa. Kerronnassa voidaan käyttää myös niin sanottua tehopreesensia, jolloin lukija kokee olevansa mukana tapahtumissa. (Kookas 2009.)

Olen pyrkinyt kirjoittamaan opinnäytetyöni selkeässä juonellisessa muodossa, josta ilmenee myös tekojen aikajärjestys. Olen koettanut saada tekstin eläväksi vertaamalla useita teorioita siihen, miten Viestintävirastossa on tehty vastaavissa tapauksissa. Myös kriisiviestintäohjeen työstö on kuvattu tapahtumaketjuna: mistä se alkoi, mitä ohjeen

työstön välillä tapahtui ja mihin siinä on päädytty ja mitä kehitettävää ohjeessa vielä on. Toivon, että tämän opinnäytetyön lukijat ovat pystyneet hahmottamaan hyvin sen, mistä tässä kehittämistehtävässä on kyse ja mitkä ovat sen tavoitteet.

6.6 Muutoksen evaluointi

Kehittämistyön arviointia tehdään loppuarvioinnin lisäksi myös kehittämistyön aikaisemmissa vaiheissa. Kehittämistyön aikaisempien arviointien tehtävänä on pääasiassa suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena kehittämistyön osallistuneille. Loppuarvioinnin tarkoituksena puolestaan on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnin tulee olla suunnitelmallista tiedonkeruuta sekä kerätyn tiedon analysointia. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Olen toimittanut opinnäytetyöstäni väliraportteja opinnäytetyönohjaajalleni Sanna Luotoselle työn alkuvaiheessa vuonna 2012 ja sen jälkeen useita väliraportteja tammi-huhtikuussa 2014. Kehittämistyö on ollut erittäin haastavaa aikapaineen, oman itsensä jaksamisen ja motivoitumisen vuoksi. Onneksi ohjaajani on ollut kärsivällinen ja kannustava sekä konsultoinut opinnäytetyönsuunnitelmaani ja -väliraporttejani aktiivisesti. Tavallaan onnekseni myös Viestintävirastolta tuli aikapainetta, sillä kriisiviestintäohjeen laatiminen aikataulutettiin vuodelle 2013 ja kyseisen vuoden loppuun mennessä sain tehtyä ohjeesta ensimmäisen luonnoksen esimieheni, viestintäjohtaja Hanna Tammisen ohjauksella. Vuorotteluvapaani 1.9.2013–25.8.2014 on edesauttanut saamaan tämän työn valmiiksi. Johtopäätöksistä voi kukin lukija lukea, miten itse arvioin kehittämistyöni onnistumista.

6.7 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta eli miten jokin menetelmä sopii juuri tietyn ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla puolestaan arvioidaan mittaustulosten pysyvyyttä ja myös alttiutta satunnaisvaihtelulle. (Heikkinen ym. 2007, 147.)

Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee monesti hankalaksi se, että tulkinnoilla rakennetaan sosiaalista todellisuutta. On siis mahdotonta saavuttaa niin sanottu todellisuus, johon väitteitä verrataan. Reliabiliteetti on myös mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään nimenomaan muutoksiin, eikä niiden välttämiseen. Siten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla ei ole sen pyrkimyksen mukaista. Useat laadullisen tutkimuksen tekijät pitävätkin validiteettia ja reliabiliteettia käyttökelpoisina vain määrällisissä tutkimuksissa. (Heikkinen ym. 2007, 148.)

Steinar Kvale on ehdottanut siirtymistä validiteetista validointiin. Validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta tulee vähitellen. Jokainen tulkinta voidaan siten tulkita uudestaan, joten totuus on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä totuus ole koskaan lopullisesti valmis. Heikkinen, Rovio & Syrjälä käyttävät Kvalen tavoin validointia validiteetin sijaan. He ehdottavat Kvalen ajatusten pohjalta viittä periaatetta toimintatutkimusten arvioimiseksi ja näitä (Heikkinen ym. 2007, 149–160.) ovat:

- Historiallinen jatkuvuus. Tämän periaatteen mukaan toiminta ei ala tyhjästä, eikä se pääty koskaan, joten tutkimuskohteen historiaa tulee pohtia. Historiallista jatkuvuutta voi tarkastella myös kertomuksen teorian näkökulmasta. Kertomuksessa ei tarvitse välttämättä olla alkua, keskikohtaa ja loppua taikka sulkeumaa. Tutkija voi itse ratkaista, miten hän päättää tarinan ja tutkimusraportissa voi käyttää myös keskenäisyyden estetiikkaa.
- Reflektiivisyys. On tärkeää reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa. Reflektiivisyysperiaatteen mukaisesti tutkija kuvaa aineistoaan ja menetelmiään sekä tutkimuksen etenemistä. Tämä tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä lukijalle.
- Dialektisuus. Dialektisuusperiaatteen mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Toimintatutkimusraportti voi sisältää monia näkökulmia, joten tekstissä voi olla erilaisia tulkintoja ja ääniä, myös riitasointuja.
- Toimivuus. Toimivuusperiaatteen mukaan toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen, kannalta. Hyviä tutkimuksia eivät ole vain niin sanotut onnistuneet tutkimukset, jotka voivat pahimmillaan olla kritiikittömiä ja naiiveja kertomuksia. Tutkijan tuleekin kuvata tutkimuskohteena olleen käytännön ja kehittämisprojektin vahvuudet ja heikkoudet.

- Havahduttavuus. Taiteellisten kriteereiden mukaan hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla ja se on vaikuttava ja koskettava. Havahduttavuusperiaatteen mukaan tutkijan tulisi kyetä kirjoittamaan tutkimus eläväksi ja todentuntuiseksi, joten häneltä vaaditaan enemmän kaunokirjallisia taitoja kuin mihin tutkimuksissa on aiemmin totuttu.

Vaikka validiteettia ja reliabiliteettia on vaikea todentaa toimintatutkimuksessa, niin tässä omia pohdintojani aiheesta. Reliabiliteettia edesauttaa se, että tutkimuskysymykset asetettiin huolellisesti. Kysymykset olivat kommentoitavana kaikilla viestintätiimin jäsenillä (kuusi henkilöä, mukaan lukien viestintäjohtaja Hanna Tamminen) ja lisäksi keskustelin kysymyksistä pääjohtaja Asta Sihvonen-Punkan kanssa. Pääkysymystä ja alakysymyksiä hiottiin myös opinnäytetyönohjaajani Sanna Luotosen kanssa. Toistettavuus ei kuitenkaan toteudu, sillä uusintamittausta näillä samoilla kysymyksillä ei tehdä.

Tässä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää Kvalen lanseeraamaa viittä periaatetta tutkimuksen arvioimiseksi. Ensimmäisen periaatteen mukaisesti tutkimus ei ala tyhjästä, vaan nykytilan analyysi tehdään aiemmasta Viestintäviraston kriisiviestintäohjeesta. Toisen periaatteen mukaan tässä työssä kuvataan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä, joka tuo läpinäkyvyyttä lukijalle. Kolmannen periaatteen mukaisesti tässä kehittämistyössä otetaan huomioon haastateltavien erilaiset näkökannat. Samoin konsultin antama palaute kerrotaan tässä kehittämistyössä. Neljännen periaatteen mukaan olen arvioinut uutta kriisiviestintäohjetta kriittisesti ja etsinyt siitä vahvuuksia ja heikkouksia. Viidettä periaatetta on vaikea arvioida itse. Toivon, että tämä tutkimus on selkeä ja todentuntuinen ja että se myös herättää mielenkiintoa ja ajatuksia lukijoissa.

Tulosten sattumanvaraisuudesta voisin sanoa, että tulokset eivät olleet sattumanvaraisia, sillä teemahaastattelu kohdistui ydinryhmään eli Viestintäviraston riskienhallinnan ohjausryhmään. Otoskoko tässä tutkimuksessa oli yhdeksän henkilöä, mikä käsitti koko tutkittavan perusjoukon. Siten vastausprosentti oli 100.

Kohderyhmä ei myöskään ollut vino, sillä otos edusti koko tutkittavaa perusjoukkoa, eikä vain joitakin siihen kuuluvia henkilöitä. (Heikkilä 2005, 30). Tutkittava perusjouk-

ko muodostui niin sanotuista avaintiedonantajista (kts. kohta 6.3.2) eli Viestintäviraston riskienhallinnan ohjausryhmästä sekä viraston viestintä-toimialan viestintätöimistä.

6.8 Haastattelujen tulokset

Olen laatinut riskienhallinnan ohjausryhmän haastatteluista yhteenvedon liitteessä 1 olevan haastattelurungon mukaisesti.

Kysymys 1. Mikä tai mitkä voivat olla oman vastualueesi kannalta Viestintävirastolle kriisejä?

TÄMÄ KAPPALE SISÄLTÄÄ LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA.

Kysymys 2. Miten erotat häiriö- ja kriisitilanteet toisistaan?

Haastateltavat määrittivät häiriötilanteen siten, että toiminta ei ole kokonaan lakannut (esim. sähkökatko, onnettomuus, lakko, vikatilanne tietojärjestelmissä tai tietoliikenneyhteyksissä, myrskytuhot, kaivinkone katkaisee kaapelin). Häiriötilanne aiheuttaa myös häiriön pelastustoimeen (esim. viranomaisverkon häiriöt). Tilanne on pääosin hallittavissa virastossa itse, samoin media on vielä hallittavissa, jos sitä koskaan voi ikään kuin hallita. Haastatteluissa yksi haastateltava toteaa: ”Häiriötilanteita on koko ajan, laitteet ovat rikki ja niitä korjataan”.

Kriisitilanteessa viraston toiminta uhkaa lakata tai on lakannut kokonaan ja tilanteen välittömiä seurauksia ei voi hallita. Tilanne on myös pitkäkestoinen ja lähes sietämätön. Seurausten vaikutukset ovat erittäin laajat (tv-/radioverkon pimentyminen, laajakais-tayhteyksien katkeaminen, muu joukkoviestintävälineisiin kohdistuva laaja häiriö, sähköverkoissa laaja häiriö -> talot kylmenevät, puhelimet eivät toimi...). Haastatteluissa eräs haastateltava mainitsee muun muassa: ”Kriisitilanne on ennalta arvaamaton (esimerkiksi sääolosuhteet) ja siitä toipuminen vie paljon aikaa”. ”Kriisi on vaikutuksiltaan voimakasta ja merkittävää ja viraston maine on jo vaakalaudalla”, haastateltava jatkaa. Media hallitsee keskustelua, virasto ei itse pysty vastaamaan ns. yleisön huutoon.

Kysymys 3. Miten potentiaalinen kriisi tunnistetaan? Onko nähtävissä heikkoja signaaleja?

Riskienhallintakeinoilla voidaan arvioida uhkien todennäköisyyttä ja vakavuutta. Eräs haastateltava kuitenkin toteaa: ”Riskienhallintatyössä vakavat riskit voivat jäädä huomi-
oimatta, koska todennäköisyysluku riskille voi olla 1 ja vakavuus 5. Silloin riskiluku on 5 ja vain yli 15 ylittävät riskit otetaan vakavasti ja niihin etsitään suojamekanismit.”

Heikkoja signaaleja voidaan havaita, jos niitä osataan niin sanotusti ”katsoa”. Esimerkiksi viraston antamista päätöksistä voi mahdollisesti ennalta arvata, että asia nousee julkisuuteen. Sen sijaan inhimillisiin erehdyksiin ei niinkään voi varautua. Henkilöstöä koulutetaan turvaluokitellun aineiston käsittelyyn, joten sillä koetetaan kampittaa erehdyksiä.

Virastossa on käytössä järjestelmähälytykset, jotka edesauttavat huomaamaan mahdollisia ongelmia tietoliikenneyhteyksissä tai järjestelmissä. Uutta tekniikkaa otetaan käyttöön jatkuvasti pitämään järjestelmiä yllä. Päivityksiä ajetaan jatkuvasti ja järjestelmissä ollaan ajan tasalla. Myös korjaustoimet ajetaan välittömästi.

Sään ääri-ilmiöt ovat viime vuosina lisääntyneet. Hyvät sääennusteet ovat kuitenkin olemassa, jolloin esimerkiksi talvi- tai ukkosmyrskyjen tuomiin tietoliikennekatkoihin voidaan varautua paremmin. Myös sähköyhtiöt voivat varautua korjaustöihin lisäämällä resursseja ajoissa. Haastateltava toteaa kuitenkin: ”Vaikka heikkoja signaaleja voidaan nähdä ajoissa ja vaikka Viestintäviraston valvonta olisi riittävää, niin valvonnassa ei kuitenkaan ole riittäviä korvaustoimia”. Silloin häiriö lisääntyy ja eskaloituu.

Henkilöihin kohdistuvia heikkoja signaaleja on huomattavasti vaikeampi havaita, toisin sanoen järjestelmiin kohdistuvaa tahallista väärinkäyttöä tai turvaluokitellun aineiston tahallista vuotamista julkisuuteen. Lisäksi mainittiin, että kriisi- tai häiriötilanteisiin varautuminen on työlästä.

Eräs haastateltava toteaa kuin yhteenvetona: ”Monesti, jos osaa katsoa oikealla tavalla, niin merkkejä on ilmassa. On kuitenkin caseja, jotka tulevat puun takaa.”

Kysymys 4. Mitkä ovat kriisiviestinnän tärkeimmät sidosryhmät ja kuinka eri sidosryhmille viestitään?

Riskienhallinnan ohjausryhmän mukaan viraston tärkeimpiä sidosryhmiä kriisiviestintätilanteessa ovat viraston henkilöstö, viraston ohjaava ministeriö eli liikenne- ja viestintäministeriö, viestintäministeri, valtioneuvoston tilannekeskus, Ilmatieteen laitos, Säteilyturvakeskus, poliisi, Suojelupoliisi, Keskusrikospoliisi, puolustusvoimat, pelastustoimi, Valtiontalouden tarkastusvirasto, verkko- ja joukkoviestintäverkko-operaattorit, palveluntarjoajat, asiakkaat, media ja suuri yleisö.

Sidosryhmille tulee tiedottaa tilannekuvasta ja sen etenemisestä säännöllisesti. Eräs haastateltava toteaa, että ”pitää välittää myös tieto siitä, ettei ole tietoa”. Pitää siis kertoa mitä virasto tekee, mitä seuraavaksi, kuka antaa lisätietoja. Haastateltava jatkaa: ”On tärkeää antaa tilannekuvaa jatkuvasti.”

Tärkeimpinä kanavina mainittiin viraston verkkosivut, sähköposti, puhelin, tekstiviestit ja käytettävissä olevat sosiaalisen median kanavat. Lisäksi korostettiin sitä, että samat viestinnän lainalaisuudet toimivat niin kriisitilanteessa kuin normaalioloissakin. Viestinnän räätälöinti ja kohdentaminen tulee muistaa, samoin viestinnän periaatteet: nopeus, oikea-aikaisuus, rehellisyys. Kuten eräs haastateltavista toteaa: ”Tietoa odotetaan online, byrokraatiaan ei ole aikaa.” Lisäksi pidetään tärkeänä pitää oma henkilöstö ja ministeri ajan tasalla tilanteesta, vasta sen jälkeen suuri yleisö. ”Ajoitus voi pelastaa paljon kriisitilanteessa”, toteaa eräs haastateltava.

Kun kriisitilanne on päällä, tulisi tekijöille taata työrauha. Siten johtamisvastuu ja selvitysvastuu pitäisi sopia selkeästi. Viestintävastaavan tulee ottaa toimialoittain vastuu viestinnän suunnittelusta. Kun kriisi on talotasoinen, vastuussa on viestintäjohtaja. Oma suunnitelma tehdään aina isoista caseista.

Kysymys 5. Miten nykyinen organisaatio toimii kriisitilanteessa?

- a. vastuuhenkilöt
- b. keinot ja kanavat

– c. strategia/taktiikka

a. Todettiin, että koko virastossa pitäisi olla yhteinen linjaus siitä, kuka ottaa vastuun. Johtamisvastuu voi olla pääjohtajalla, viestintäjohtajalla tai toimialajohtajalla tilanteesta riippuen. Myös spokespersonista on sovittava etukäteen ja paremmin kuin tähän asti. Pitää sopia kuka puhuu, mitä puhutaan ja miten sekä milloin.

Joissakin tapauksissa johtamis- ja kommentointivastuu siirtyy kokonaan pois virastosta, joko viestintäministerille, valtioneuvoston kanslialle tai jopa pääministerille.

b. Viranomaisviestintää tulisi hoitaa TUVE-verkon (turvallisuusverkon) kautta, jotta viestintä voi tarvittaessa olla salattua. Viranomaisviestintää ei tulisi hoitaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media tulee kuitenkin nähdä yhtenä tärkeänä lisäkanavana. Kriisitilanteessa, mikäli pääsy omille palvelimille on jostain syystä estynyt, tulevat automaattisesti käyttöön viraston väistö sivut, jotka ovat pilvipalvelussa sijaitseva niin sanottu staattinen kopio viraston internetsivuista ja jotka kestävät suurtakin kävijäkuormaa. Lisäksi voidaan käyttää teksti-tv:tä kriisitilanteessa. Myös korostetaan sitä, että viesti tulee lähettää kohdennettuna kullekin kohderyhmälle. Lähetyslistat pitäisi luoda valmiiksi, sillä kriisitilanteessa niitä ei ehditä etsiä. Myös pikaviestimet ovat tärkeä kanava.

Oma henkilökunta tulisi informoida kasvotusten, jos mahdollista. Tähän tarkoitukseen voidaan varata nopeastikin isot neuvotteluhuoneet viraston tiloista. Ministeri/ministeriö on parasta infota kasvotusten tai puhelimitse. Tarvittaessa järjestetään tiedotustilaisuus. Toisin sanoen kaikki kanavat tulee ottaa käyttöön niin pian kuin mahdollista, sillä ne tukevat toisiaan.

c. ”Toimintamalli puuttuu tällä hetkellä ja kunnon strategiaa ei ole”, toteaa eräs haastateltavista. Toinen haastateltava toteaa: ”Vastuuhenkilöt vaihtuvat vuorokauden mukaan, joten prosessi on kirkastettava ja varahenkilöistä on sovittava paremmin. Tällä hetkellä toimitaan ad-hocina ja toiminta ei ole organisoitua.”

Eräs tärkeä seikka pitäisi myös ottaa huomioon eli se, että jos ei kriisitilanteessa kuulu mitään, niin silloin kaikki ei ole hyvin. Tästä saatiin oppia tsunami-katastrofissa Thai-

maassa, kun yhteyttä ei saatu esimerkiksi Khao Lakin rantakohteeseen. Suomessa luultiin, että siellä on kaikki hyvin ja alue oli yksi pahimmin tuhoutuneista.

Kysymys 6. Kuinka kriisiviestintätilanteeseen tulisi varautua?

Tulee rakentaa selkeä organisaatio ns. puhuvista päistä. Kriisitilanteessa tulee olla toimiva sisäinen tiedonvaihto ja yhteiset näkemykset tilanteesta. Selkeä toimintamalli pitäisi luoda ja harjoitella erilaisia kriisiviestintätilanteita vähintään kerran vuodessa. Kriisiviestintävalmiuksia täytyy pitää yllä säännöllisellä koulutuksella. Organisaatiovastuu ja toimintamalli tulee olla samanlainen kuin mitä on normaalitilanteessa. ”Jos kriisitilanteessa toimitaan jollain uudella tavalla, kukaan ei osaa toimia oikein”, toteaa eräs haastateltava.

Tärkeänä nähdään, että kriisiviestintäohje pitää jalkauttaa. Aiheesta tarvitaan säännöllistä infoa koko talolle ja etenkin johtaja-/päällikkötasolle. Ohjetta tulee päivittää säännöllisesti. Myös potentiaalisia caseja tulisi ratkoa yhdessä. Ehdotetaan ohjeen läpikäymistä esimerkiksi toimialojen koulutuspäivillä, jolloin viestintävastaava voi käydä läpi ohjetta. Myös viestinnän ja toimialojen roolit pitäisi selkeyttää. Yleisesti pidetään hyvänä pikaohjetta, jossa on muutama selkeä kohta siitä, miten tulee toimia kriisin yllättäessä.

Tilanteiden jälkipurku on ehdottoman tärkeää. Pitää analysoida se, missä on kehitettävää ja mikä meni oikein. Toisin sanoen pitää kasvattaa oppimaa. Todetaan myös, että useat tilanteet joudutaan aina räätälöimään ja niiden ennakoiminen on hankalaa.

Kysymys 7. Minkälaista viranomaisyhteistyötä tehdään kriisitilanteessa?

”Yhteistyö riippuu tilanteesta ja yhteistyökenttä on huomattavan laaja”, toteaa eräs haastateltava. Viestintäviraston yhteistyökumppaneita kriisitilanteessa ovat muun muassa valtioneuvosto, liikenne- ja viestintäministeriö, ulkoministeriö, valtiovarainministeriö, puolustusvoimat, Suojelupoliisi, Keskusrikospoliisi, poliisi, energiayhtiöt, Huoltovarmuuskeskus, FiCom, Ilmatieteen laitos, Säteilyturvakeskus, Valtiontalouden tarkastusvirasto ja valtion työmarkkinalaitos. Voidaan todeta, että kenttä on hyvin laaja, joten viranomaisyhteistyötä pitäisi kehittää.

Kysymys 8. Kenen pitäisi vastata mediaviestinnästä?

Haastatteluissa todetaan muun muassa: ”Viime kädessä pääjohtaja vastaa”, ”vastuu riippuu tilanteesta”, ”vastuu pitää määritellä paremmin”, ”pitäisi olla yhteinen linjaus siitä, mitä puhutaan ja miten”, ”kyselyt tulee keskittää”. Haastatteluista tulee selkeästi ilmi, että mediaviestinnän vastuut on selkeytettävä.

Kysymys 9. Kuinka kriisitilanne tulisi analysoida? Miten tilanteesta otetaan opiksi?

Kunkin kriisitilanteen jälkeen tulee pitää mahdollisimman nopeasti niin sanottu debriefing-tilaisuus, jossa käydään läpi koko tilanne: mitä tapahtui, oliko kyseessä kriisi, mitä tehtiin hyvin ja missä olisi opittavaa. Näillä opeilla tulisi olla suora vaikutus riskienhallintakeinoihin. Myös toisilta toimialoilta tulisi ottaa oppia, siksi kriisitilanteen purkaminen koko johdon ja tarvittavien asiantuntijoiden kesken on tärkeää.

Viestinnän tulee ottaa vastuu purkutilanteesta, kirjata asiat ylös ja ottaa opit huomioon esimerkiksi kriisiviestintäohjeen päivityksessä sekä kriisitilanteen harjoituksissa. Analysointi on tärkeää, jotta voitaisiin jatkossa varautua kriiseihin paremmin. Jälkianalyysi voi tuoda esille esimerkiksi sen, että viraston valmiussuunnitelmia ja toimintamalleja tulee muuttaa.

6.9 Konsultoinnin tulokset

Viestintätoimisto AC Sanaforin vanhemman viestintäkonsultin Aino Ruikan mukaan Viestintäviraston kriisiviestintäohjeluonnos on selkeästi esitetty ja hyvä. Tosin kriisitilanteessa vielä konkreettisemmin esitetty työlista ja prosessikuvaus sekä vastuuhenkilöiden selkeä lista olisivat hyödyllisiä työvälineitä. Ohje tuntuukin paikoin enemmän raportilta kuin ohjeelta, sillä ohjeessa todetaan, mitkä asiat ovat kunnossa, muttei kuitenkaan anneta työvälineitä. Kriisiviestintäohjeessa olisi hyvä ”vääntää rautalangasta” normaalioloissa itsestäänselvyyksiltä tuntuvia asioita. Kuten Aino Ruikka toteaa: ”Kriisitilanteessa aivot menevät helposti lukkoon ja helpotkin asiat unohtuvat. Siksi ne on

hyvä olla kirjattuna ylös.” Näin kriisitilanteesta voi ainakin teoriassa selvittää kuka tahansa seuraamalla ohjetta. Tämä on tärkeää, koska avainhenkilöt eivät realistisesti ole aina kaikissa tilanteissa tavoitettavissa. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Hyvää ohjeessa on se, että sen rakenne on selkeä ja teksti on helppolukuista ja ymmärrettävää. Yleiset kriisiviestinnän periaatteet on selitetty hyvin sekä kohderyhmät ja kanavat on esitetty kattavasti. Samoin häiriö- ja kriisitilanteiden määrittelyt ovat ohjeessa selkeitä ja ne on esitetty hyvin, samoin kuin on vedetty hyvä rajanveto häiriö- ja kriisitilanteisiin. Myös ohjeen liitteet ovat hyviä. Joitain asioita, esimerkiksi viestiketjun voisi lisäksi kuvata myös kaaviokuvana. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Kehityskohtia on kuitenkin monia. Avainhenkilöiden puhelinnumerot, avainhenkilöiden varahenkilöt ja heidän puhelinnumeronsa tulisi listata ohjeeseen. Ohjeissa on usein hyödyllistä olla aikajanakuvaus, joka on tyypillisesti ohje asioista, joiden pitää tapahtua 30, 60 ja 120 minuutin sisällä tilanteen havaitsemisesta. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Ohjeessa on useamman kerran mainittu kriisipäiväkirja, joka on tärkeä. Sen tarve ei rajoitu pelkästään Viestintä-toimialaan. Viestinnän rooli onkin selkeytettävä ja mietittävä, miten saadaan ylläpidettyä ja päivitettyä yhtä yhteistä kriisipäiväkirjaa, joka toimii parhaassa tapauksessa myös tilannekuvan päivittäjänä kaikille avainhenkilöille. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Kriisitilanteessa toimintaa helpottaa selkeä prosessikuvaus viestiketjusta: kuka soittaa kenelle missäkin tilanteessa. Myös koollekutsumisen prosessia on selkeytettävä ja muistettava, että saatu tieto häiriötilanteesta täytyy aina kuitata. Lähettäjä ei voi olettaa tiedon menneen perille, jos hän ei ole saanut vahvistusta. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Tavoitettavuuteen tulisi kiinnittää huomiota ohjetekstissä. Tavoitettavuus tulisi varmistaa paremmin, sillä avainhenkilöiden tavoitettavuus 24/7 ei ole realistinen, joten tarvitaan varamiesjärjestelmä ja/tai päivystys, joka on kuvattu ohjeessa. Myös viestintäjohtajalla on oltava varamies/päivystäjä. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Teknisiä valmiuksia on tarkennettava, toisin sanoen miten väistösivut otetaan käyttöön, kuka vastaa niistä ja mistä löytyy ohje väistösivujen käyttöönottoon? Myös listaus VIRVE-puhelinten haltijoista on hyvä tehdä. Samoin sosiaalisen median kanavat on vastuutettava ja varmistettava vastuuhenkilöt myös virka-ajan ulkopuolella. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Yhtälailla käännösten varmistaminen on tärkeää. Kääntäjien yhteystiedot on oltava käsillä kriisitilanteessa ja/tai virka-ajan ulkopuolella. Myös käännöstöiden toimeksiannosta on sovittava etukäteen. Samoin mediaseuranta on tärkeää ja sitä on tehtävä jatkuvasti. Ohjeessa tulisikin mainita, että kriisitilanteessa voi olla syytä päivittää media- ja some-seurannan hakusanoja. Tästäkin tulee olla ohje ja kertoa mistä se löytyy. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Viestinnän toteutus häiriötilanteissa vaatii selkeyttämistä. Tiedonkulku ensitilanteen viestimisestä pääjohtajalle ja riskienhallintapäällikölle on hyvä tehdä prosessikuvauksena. Myös riskienhallinnan ohjausryhmän koollekutsuminen tulee selkeyttää. Samoin on sovittava siitä, miten viestinnän resurssit hälytetään tilanteeseen ja kuka sen tekee. Aino Ruikka kaipaa ohjeeseen myös pelastustoimintaa johtavien viranomaisten yhteystietoja sekä esimerkkejä siitä, missä tilanteissa näiden kanssa toimitaan. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Spokespersonit kriisiviestintätilanteessa on syytä nimetä vähintään tittelitasolla aihepiirin, yksikön tai kriisityypin mukaan. On myös syytä kirjata ylös, että spokesperson ei voi olla sama henkilö, joka selvittää itse kriisitilannetta. Aino Ruikan mielestä tapahtuneesta on hyvä tiedottaa kertomalla, että häiriötilanteesta ollaan tietoisia ja sitä selvitetään, vaikka tilannekuva ei olisi vielä täysin selvillä. Myös kriisiviestinnän vetovastuu on hyvä avata ohjeessa eli miten toimitaan, jos tilanne koskee ensisijaisesti muuta toimijaa kuin Viestintävirastoa, mutta jossa virastolla on myös jokin rooli. Yhteistyömallit on hyvä kuvata. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Tiedotustilaisuuksista Aino Ruikka muistuttaa, että ohjeessa olisi hyvä listata ensisijainen tiedotustilaisuuden pitopaikka sekä kyseisen tilan yhteystiedot nopean varauksen tekemistä varten ja myös henkilöt, jotka ensisijaisesti vastaavat tiedotustilaisuuksien järjestämisestä kriisitilanteessa. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Sosiaalisen median osalta tulisi määritellä tarkemmin, minkälaisissa tilanteissa Facebook- tai Twitter-tilin perustaminen voisi olla perusteltua. Ohjeessa on myös hyvä muistuttaa, että aiheesta voidaan puhua muuallakin kuin omissa kanavissa. Myös linjanveto kommentoinnista keskustelupalstoille ym. on hyvä selkeyttää. Mahdollisten tilien perustaminen kriisitilanteessa voi olla liian hidasta. Ainakin ohjeet ja hyvät perustiedot pitäisi olla helposti löydettävissä. (Ruikka, A. 10.2.2014.)

Koska kriisiviestintäohje on suunnattu koko henkilöstölle, on siinä hyvä linjata viestintävastuut. Aino Ruikka kertoo esimerkkinä: ”Jos esimerkiksi huomaat Viestintävirastoa tai tiettyä häiriötilannetta koskevaa negatiivista keskustelua sosiaalisessa mediassa, kerro siitä viestintäyksikön edustajalle. Viestintä vastaa keskitetysti somessa esitettyihin kysymyksiin ja kommentteihin. Muiden viraston työntekijöiden ei ole syytä osallistua tällaiseen keskusteluun.” (Ruikka, A. 10.2.2014.)

7 Teemahaastattelutulosten analysointi

Sain riskienhallinnan ohjausryhmän teemahaastatteluista hyvän kokonaiskäsityksen Viestintäviraston potentiaalisten häiriö- ja kriisitilanteiden hallinnasta ja niihin varautumisesta. Edellisen kriisiviestintäohjeen sisäinen ja ulkoinen uhkaluettelo ei enää vastannut kokonaisuudessaan nykypäivää. Nyt nuo häiriötilanteet on mietitty koko viraston tasolla ja toimialoittain.

Uudessa kriisiviestintäohjeessa häiriötilanteet on luokiteltu kahteen luokkaan, mikä selkeyttää huomattavasti mahdollisten häiriötilanteiden hahmottamista. Myös luettelo on erittäin kattava, koska koko johto on saanut kertoa teemahaastatteluissa oman näkemyksensä erilaisista uhkatilanteista. On luonnollista, että substanssitoimialojen johtajat pohtivat enemmän ulkoisia uhkia, kun taas sisäisten toimialojen johtajat pohtivat esimerkiksi omien järjestelmien toimivuutta, mahdollisia väärinkäytöksiä ja maineen menetystä.

Paljon pohdintaa aiheutti häiriö- ja kriisitilanteiden määrittely ja se, miten ne erotetaan toisistaan. Tuntuu siltä, että asia ei ole vielä kukaan täysin selkeä. Me puhumme kriisiviestinnästä ja kriisiviestintäohjeesta, mutta epäselvää on, milloin häiriötilanne muuttuu kriisitilanteeksi ja miten silloin olisi toimittava. Haastatteluista käy ilmi, että häiriötilanteita on koko ajan, mutta vikoja myös korjataan jatkuvasti. Kriisi nähdäänkin tilanteena, jossa viraston toiminta on loppunut lähes kokonaan.

Haastateltavat ovat tietoisia heikoista signaaleista ja niistä on ollut myös esimerkkejä. Niihin ei kuitenkaan ole osattu aiemmin varautua tarpeeksi ajoissa. Kysymys saattaa olla myös uskalluksesta eli tietoa ei jaeta mahdollisesta julkisuuteen pullahtavasta asiasta, jotta ei vaivattaisi asialla muita asiantuntijoita.

Haastatteluista käy myös ilmi, että enemmän pitäisi kiinnittää huomiota riskienhallintakeinoihin. Virastossa arvioidaan vuosittain vuosisuunnitelmiin kuuluvat riskit, mutta osa niistä jää pienelle huomiolle, jos riskin todennäköisyysluku on 1 tai 2, jolloin riskiluku (todennäköisyys x vakavuus = riskiluku) jää pieneksi. Itse olen Viestinnän riskivastava ja arvioinut viestinnän osalta riskien todennäköisyyttä ja määritellyt näille suoja-

mekanismeja. Niitä ei kuitenkaan ole sidottu kriisiviestintäohjeeseen, toistaiseksi. Kun jollekin järjestelmälle tai tehtävälle määrittyy iso riskiluku, tulisi siihen miettiä kriisinhallintakeinot ja myös kriisiviestintäsuunnitelma.

Sidosryhmien osalta voidaan todeta, että Viestintävirastolla on huomattava joukko valtionhallinnon eri viranomaisia, joihin tulee olla yhteydessä mahdollisessa kriisitilanteessa. Se, miten yhteistyö sujuu ja miten yhteystiedot löytyvät erilaisissa nopeissa tilanteissa, onkin vielä pohdinnan alla. Uuden kriisiviestintäohjeen myötä myös tähän on luvassa parannus. Yhteystiedot eivät myöskään voi olla pelkästään sähköisessä muodossa, vaan ne pitäisi olla paperilla. Tämä puolestaan tuntuu ehkä hieman vanhanaikaiselta.

Sidosryhmille tulisi viestiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja kohdennetusti eri asianosaisille. Haastatteluissa todetaan, että on tärkeää välittää tilannekuvaa sitä mukaa kuin sitä on saatavilla. Oma ministeriö (liikenne- ja viestintäministeriö) ja viestintäministeri pitäisi pitää mahdollisimman hyvin ajan tasalla. Eri viestintäkanavat on otettava mahdollisimman laajasti ja nopeasti käyttöön häiriö- tai kriisitilanteessa. Myös sosiaalisen median kanavat ovat nykypäivää ja hyvä keino viestittää, jos esimerkiksi omat kotisivut eivät jostain syystä ole toimintakunnossa. Epäselvää on kuitenkin se, mitä sosiaalisen medioita käytetään, kuka niistä vastaa ja kuka voi lähettää niihin viestejä.

Haastatteluissa tulee selvästi esille se, että häiriö- ja kriisitilanteiden johtamisvastuu on selkeytettävä. Milloin tilanteesta vastaa pääjohtaja ja milloin toimialajohtaja ja ketkä kaikki ovat mukana tilanteen selvittämistyössä? Entä perustetaanko erikseen kriisiryhmä ja keitä kaikkia siihen kuuluu? Entä asiantuntijoiden rooli, voivatko he olla myös kommentoijia median suuntaan vai pitäisikö kommentteja antaa vain pääjohtaja ja johtajat? Sitä korostetaan, että tilanteen selvittäjille pitäisi taata työrauha ja siten johtamisvastuu sekä mediaviestintävastuu pitäisi olla eri henkilöillä. Tiedonkulku ei saisi kuitenkaan muodostua ongelmaksi. Yleensä käy niin, että tilanteen selvittäjillä on parempi kuva kokonaistilanteesta kuin mediaviestinnästä vastaavilla henkilöillä. Tämä tiedonkulku ja tilannekuvan välittäminen oikeille tahoille onkin ratkaisevan tärkeää häiriö- ja kriisitilanteissa ja se on ohjeistettava hyvin uudessa kriisiviestintäohjeessa.

Myös tekniikkaan on kiinnitettävä huomiota. Miten toimitaan silloin, kun yhteydet ovat poikki? Todetaan myös, että on tärkeää luoda ajankohtaiset lähetykslistat. Myös viestin kohdennus tulee muistaa ja sen mukaan mietittävä viestintäkanavat.

Erilaisiin häiriö- ja kriisitilanteisiin pitäisi varautua luomalla yhteiset toimintamallit ja yhteinen näkemys johtamisvastuusta. Uuden kriisiviestintäohjeen jalkautusta koko henkilöstölle pidetään erittäin tärkeänä ja ohjetta tulee päivittää säännöllisesti. Avainhenkilöiden, esimerkiksi johtajat ja päälliköt, tulee harjoitella erilaisten kriisitilanteiden hallintaa ja viestintää. Koko viraston johdon kesken tulisi käydä läpi sekä potentiaalisia että toteutuneita caseja, jotta niistä voidaan ottaa oppia koko talon tasolla. Vuosittain tulisi miettiä, minkälaisia tilanteita on ennakoitavissa ja käydä läpi, mitä tapahtui edellisellä vuonna.

Kriisitilanteen jälkihoito nähdään tärkeänä. Mahdollisimman pian tilanteen selkeydyttyä on järjestettävä ns. debriefing-tilaisuus. Myös kirjallinen raportointi on tärkeää, jotta voidaan ottaa opiksi seuraavaa casea varten. Kirjallisen raportoinnin vastuu on myös selkeytettävä: milloin viestintä-toimiala pitää kriisipäiväkirjaa ja miten muutoin kriisitilanteen selvittämisestä olevat vastuuhenkilöt pitävät omaa kriisipäiväkirjaa.

8 Ohjeen laatimisprosessi ja kehittämistoimenpiteet

Uuden kriisiviestintäohjeen laatiminen lähti käyntiin riskienhallinnan ohjausryhmälle tehdyistä teemahaastatteluista. Kun haastattelut oli tehty vuoden 2012–2013 vuodenvaihteessa, tein niistä yhteenvedon ja aloin analysoida tuloksia tarkemmin. Käytin haastattelun tuloksia hyödyksi kun aloin tehdä ensimmäistä luonnosta uudesta kriisiviestintäohjeesta vuoden 2013 syksyllä.

Haastatteluista sain muun muassa hyvää materiaalia kriisiviestintäohjeen kriisiluokkiin, toisin sanoen luettelon siitä, minkälaisia uhkatekijöitä Viestintävirastossa ja sen toimintaympäristössä on nykyisin. Teemahaastatteluista kävi myös ilmi häiriö- ja kriisitilanteiden epäselvyys. Tämä on nyt selkeytetty uudessa kriisiviestintäohjeessa ja aihe on poikkinut runsasta pohdintaa johdon ja viraston viestintätiimin keskuudessa. Myös johtamisvastuuta peräänkuulutettiin ja johdon ym. avainhenkilöiden roolia on selkeytetty entisestään uudessa ohjeessa. Heikkoja linkkejä löytyi tiedonkulusta ja niin ikään tiedon jakamisen vastuusta mahdollisen kriisitilanteen yhteydessä. Uuden kriisiviestintäohjeen luominen on myös antanut kimmokkeen tehdä virastolle erillinen kriisinjohtamisohje. Sen laatimisesta vastaa viraston riskienhallintapäällikkö.

Teemahaastatteluissa esitettiin myös toive tehdä kriisiviestinnän pikaohje. Tällainen ohje onkin käytössä Ilmatieteen laitoksella ja nyt sellainen on laadittu myös Viestintäviraston kriisiviestintäohjeen yhteyteen. Myös spokespersoneiden roolia pohdittiin haastatteluiden yhteydessä. Uudessa kriisiviestintäohjeessa selkeytetään mediavastaavien rooli ja se, että itse kriisitilanteen selvittämisen asiantuntijoille tulee taata työrauha.

Kriisiviestintäohjeen ensimmäisessä luonnoksessa käytin apuna myös vertailuorganisaatioiden viestintäsuunnitelmia ja poimin niistä parhaat asiat, niin kuin benchmarkingmenetelmän tarkoitus onkin. Hyödynsin uuden ohjeen työstämisessä muun muassa Ilmatieteen laitoksen pikaohjetta, Valtiokonttorin jarrulausekkeita ja Valtioneuvoston kanslian ohjetta.

Kriisiviestintäohjeen seuraavia luonnoksia työstin yhdessä esimieheni, viestintäjohtaja Hanna Tammisen kanssa vuoden 2013 syyskaudella. Tämän jälkeen johto sai kommentteja

teille ohjeluonnoksen, jonka jälkeen työstäminen jatkui useilla kommenttikierroksilla esimieheni ja minun välillä tammikuussa 2014.

Tammikuussa sovimme konsultin ottamisesta mukaan ohjeen työstämiseen, jotta saisimme siihen asiantuntevaa ulkopuolista näkemystä. Tapasin viestintäkonsultti Aino Ruikan 22.1.2014 ja kerroin hänelle taustatietoja Viestintävirastosta ja sen toimintaympäristöstä, jotta hän pääsisi sisälle millaisesta organisaatiosta on kyse ja millaista kriisiviestintäohjetta olemme suunnitelleet. Aino Ruikka tuli pitämään viraston viestintätiimille ja riskienhallintapäällikölle 10.2.2014 johdannon kriisiviestintään. Hän antoi samalla palauteraportin kriisiviestintäohjeluonnoksestamme.

Aino Ruikan palautteen pohjalta työstin jälleen uuden version kriisiviestintäohjeesta. Kuten hänen antamastaan palautteesta (kts. kohta 6.9) käy ilmi, oli kriisiviestintäohjeessa vielä paljon parannettavaa. Tämän palautteen pohjalta tehty uusi luonnos kriisiviestintäohjeesta annettiin myös viraston viestintätiimille kommentoitavaksi. Ohjetta on siten työstetty monella rintamalla: työstämisvastuu on ollut itselläni ja vetovastuu sekä johdon kontaktointi esimiehelläni.

Viestintäviraston uusi kriisiviestintäohje pitää sisällään linjaukset kriisiviestinnän periaatteista ja määrittäykset häiriö- ja kriisitilanteista. Uuden ohjeen lähtökohtana on, että tilanteet ovat ennemminkin häiriötilanteita kuin kriisejä. Nämä häiriötilanteet on jaettu kahteen luokkaan: Viestintäviraston omaan organisaatioon kohdistuvat häiriötilanteet sekä kansalaisten ja yhteiskunnan turvallisuutta uhkaavat häiriötilanteet, joiden hoitamisessa Viestintävirasto on toimivaltansa puitteissa mukana. Ohje sisältää selkeän listauksen kriisiviestinnän tehtävistä.

Uudessa Viestintäviraston kriisiviestintäohjeessa kiinnitetään varautumiseen paljon enemmän huomiota kuin mitä edellisessä ohjeessa on tehty. Myös varautumisen vastuut on jaettu ja varautumiseen (tiedonkulku, tavoitettavuus, tekniset valmiudet, käännökset, koulutus ja harjoittelu sekä luotaus) liittyviä asioita on avattu selkeämmin. Tämän jälkeen pureudutaan kriisiviestinnän rooleihin, johtamiseen ja viestintä-toimialan tehtäviin. Ohjeessa kerrotaan myös viestinnän välineistä sekä muistutetaan kriisiviestintätilanteen analysoinnista ja jälkihoidosta. Ohjeen liitteenä on yleis- ja pikaohje viestintä-

tään äkillisissä häiriötilanteissa, tiedotepohja kriisitilanteen varalle ja jarrulausekkeet kriisiviestinnän varalle. Lisäksi liitteeseen tulee mahdollisesti avainhenkilöiden, VIRVE-puhelinten haltijoiden ja sidosryhmien yhteystiedot.

Kriisiviestintäohjeen työstäminen on huhtikuussa 2014 melko pitkällä ja seuraava vaihe on esitellä se viraston toimialoille. Toimialakerrokset toteutetaan huhti–toukokuussa 2014, jonka jälkeen ohjetta varmasti vielä hiotaan toimialojen kommenttien pohjalta. Ohjeen testaus toteutetaan syyskaudella 2014 osana Viestintäviraston valmiusharjoitusta.

8.1 Konsultoinnin johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet

AC Sanaforin vanhempi viestintäkonsultti Aino Ruikka oli todella hyvin perehtynyt Viestintäviraston kriisiviestintäohjeluonnokseen. Annetusta palautteesta huomaa myös sen, että Viestintätoimisto AC Sanaforilla on runsaasti kokemusta vastaavien kriisiviestintäohjeiden laatimisesta tai konsultoinnista.

Aino Ruikka peräänkuuluttaa ohjeeseen rautalankamallia eli miten oikeasti käytännössä tulisi toimia kriisin yllättäessä. Hän toivoo myös konkretiaa siitä kuka tekee mitään ja kuka vastaa mistäkin. Pelkkä passiivi-muoto ei riitä, sillä silloin ei tiedetä kuka on vastuussa mistäkin tehtävästä.

Ruikan antaman palautteen pohjalta viraston uudessa kriisiviestintäohjeessa luovuttiin passiivi-ilmauksista ja vastuutettiin kaikki tehtävät selkeästi. Samoin lisättiin varahenkilöiden roolit ja vastuut, täsmennettiin sosiaalisen median ohjeita sekä teknisiä valmiuksia. Aino Ruikka peräänkuuluttaa ohjeeseen rautalankamallia ja sen otin ohjenuoraksi. Siten ohjeesta poistettiin kaikki ns. ylimääräinen teksti, jotta ohjeesta tulisi mahdollisimman selkeä ja ytimekäs.

Tiedonkulku on varmasti yksi suuri kompastuskivi monissa yhteisöissä. Sen prosessin selkeyttäminen onkin kaiken a ja o. Lisäksi yhteystietolistat ovat äärimmäisen tärkeitä. Ja vaikka Viestintävirastossa on nimetty sijaiset kullekin johtajalle ja päällikölle, pitäisi varmistaa se, että varahenkilötkin ovat käytettävissä virka-ajan ulkopuolella. Tällä het-

kellä se on ikään kuin sanaton sopimus. Viraston uuteen kriisiviestintäohjeen yhteyteen on pohdittu laitettavaksi yhteystiedot mm. avainhenkilöistä ja tärkeimmistä sidosryhmistä.

Aino Ruikan mukaan myös teknisiä valmiuksia tulisi tarkentaa ja myös niistä määriteltävä vastuualueet. Samoin tekniset varajärjestelmät tulisi miettiä tarkkaan ja niiden käyttöönoton ohjeistaminen kuten myös se, mistä ohjeet löytyvät. Varajärjestelmiä onkin mietitty uudessa ohjeessa tarkasti, mutta silti tuntuu olevan epäselvää se, miten toimitaan, jos sähköinen työympäristö ei toimi.

Spokespersoneiden nimeäminen ja mitä se käytännössä tarkoittaa, olisi avattava uudessa kriisiviestintäohjeessa. Aino Ruikka myös muistuttaa, että spokespersonit eivät voi olla samoja kuin itse kriisitilanteen selvittäjät, sillä selvittäjille tulee taata työrauha. Kuitenkin tiedonkulku spokespersonien ja tilanteen selvittäjien välillä tulee olla saumaton. Tätä yhteistyökuviota onkin mietittävä tarkasti. Esimerkit mahdollisista kriisitilanteista varmasti auttavat havainnollistamaan, miten todellisessa tilanteessa toimitaan.

Sosiaalisen median pelisäännöt olisi myös tarkennettava. Milloin pitäisi laittaa tietoa sosiaalisen median kanaviin ja missä muodossa, kuka vastaa kyselyihin jne. Samoin keskustelupalstojen kirjoitteluihin osallistuminen tulisi miettiä tarkasti. Viestintävirastossa on laadittu sosiaalisen median pelisäännöt muutama vuosi sitten, mutta niitä ei koskaan oikeastaan jalkautettu henkilöstölle. Nyt sosiaalisen median linjaukset ovat jälleen työn alla.

Aino Ruikka kehottaa myös ennen kaikkea harjoittelemaan kriisiviestintätilanteita ja testaamaan ohjetta aika ajoin. Myös tämä on otettu huomioon uudessa ohjeessa. Siinä linjataan, että Viestintä-toimiala vastaa koulutuksen järjestämisestä sitä tarvitseville säännöllisesti. Myös harjoittelua on jo suunniteltu samassa yhteydessä kuin Viestintävirasto aikoo pitää viraston valmiusharjoituksen vuoden 2014 lopulla.

Kaiken kaikkiaan Aino Ruikka antoi ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, mitä kaikkea kriisiviestintäohjeessa tulisi ottaa huomioon, ettei ohje jäisi liian ylätasolle. Yleisesti ottaen Viestintätoimisto AC Sanaforin käyttämisestä sparrausapuna oli paljon hyötyä. Näin

saatiin ulkopuolisen tahon näkemys sellaiselta viestintätoimistolta, joka on perehtynyt kriisiviestintään ja joka on tehnyt kriisiviestintäohjeita useille organisaatioille. Uudessa kriisiviestintäohjeessa tullaankin ottamaan huomioon monia Ainon antamia hyviä vinkkejä.

9 Johtopäätökset

Työelämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää Viestintäviraston kriisiviestinnän valmiuksia viraston nykyisen toimintaympäristön vaatimuksia vastaaviksi. Tavoitteena oli luoda Viestintäviraston johdolle ja henkilöstölle paremmat viestinnälliset edellytykset erilaisten kriisitilanteiden hallintaan, toisin sanoen kriisiviestintävalmiuksien parempi ylläpito.

Kehittämistehtävä toteutettiin case-tutkimuksena, jonka menetelmänä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleensä ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma. Samalla tavoitellaan käytännön hyötyä ja luodaan jotakin uutta. Kehittämistehtäväni on tyypillinen toimintatutkimus, jossa tavoiteltiin hyötyä ja luotiin jotakin uutta: uusi kriisiviestintäohje Viestintävirastolle. Ajankohtaisesta kriisiviestintäohjeesta on paljon hyötyä sekä viraston johdolle että koko henkilöstölle, jotta mahdollisissa häiriö- tai kriisitilanteissa viraston käytettävissä on ns. kättä pidempää viestinnän varalle.

Toimintatutkimus oli onnistunut tutkimusmenetelmän valinta. Toimintatutkimuksessa tyypillisesti käytetään teemahaastatteluita ja otetaan huomioon erilaisia näkökulmia, myös kriittisiä. Toimintatutkimusta varten laadin nykytilan analyysin aikaisemmasta kriisiviestintäohjeesta ja vertailuanalyysin muutamasta valtionhallinnon organisaatiosta. Tämän lisäksi toteutin teemahaastattelut Viestintäviraston riskienhallinnan ohjausryhmälle, joka vastaa viraston valmius- ja turvallisuustoiminnasta. Kriisiviestintäohjeen laatimisessa Viestintävirasto käytti apuna viestintätoimiston konsulttia ja viraston Viestintä-toimialan viestintätiimiä.

Työelämän kehittämistehtävän tuloksena syntyi luonnos uudesta kriisiviestintäohjeesta. Sen tarkoituksena on tukea viraston johtoa ja henkilöstöä valmistautua mahdollisiin kriisiviestintätilanteisiin mahdollisimman huolellisesti.

Kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin, vaikka ohjeen viimeinen silaus jäi toteuttamatta kehittämistehtäväni aikataulun vuoksi. Viestintävirastolla on viimeistään syksyllä 2014 käytössään koko virastoa palveleva ja ajankohtainen kriisiviestintäohje, joka vastaa

nykyisen toimintaympäristön haasteisiin. On ollut mielenkiintoista saada uutta tietoa virastoa koskevista mahdollisista häiriö- ja kriisitilanteista. Hyödyllistä sekä oman työni että varmasti myös koko viestintätiimin, samoin kuin johdon kannalta, on ollut se, että uuteen ohjeeseen on perusteellisesti mietitty mahdolliset uhkatekijät, kriisitilanteiden johtaminen, vastuunottaminen, mediaviestinnästä vastaavien henkilöiden nimeäminen, varamiesjärjestelmät ja tekniset järjestelmät sekä niiden varajärjestelmät. Näiden asioiden työstäminen jatkuu edelleen, mutta mikä parasta, asiat ovat pohdinnan alla.

Kriisiviestintä ei ole kaikkein helpoin viestinnän kenttä ja tuntuu siltä, että siitä ei saa koskaan tarpeeksi tietoa ja koskaan ei ole jotakin asiaa mietitty riittävästi hyvin. Kriisiviestinnän tekeekin hyvin haasteelliseksi se, että tilanteet ovat aina yllättäviä ja onnistuvat yleensä tulemaan ns. puun takaa, vaikka kuinka olisi laadittu hyvät suunnitelmat. Kaikkeen ei vain koskaan voi varautua ihan täysin ja siihen on sopeuduttava. Olen kuitenkin yrittänyt tehdä parhaani auttaakseni virastoa saamaan mahdollisimman hyvän pohjan kriisiviestinnän jatkokehitykselle. Oppi on se, että työ jatkuu, sillä kriisiviestintäohje ei tule koskaan olemaan valmis, vaan sitä tulee kehittää koko ajan. Kriisitilanteista tulee ottaa oppia, ei etsiä syyllisiä, vaan yrittää toimia vielä paremmin, kun kriisi iskee seuraavan kerran.

Opinnäytetyöni liitteenä oleva kriisiviestintäohjetta hiotaan vielä kesän–syyskauden 2014 aikana ja sen lanseeraus henkilöstölle tapahtuu loppuvuodesta 2014. Samoin kriisiviestintäohjeen varsinainen testaus osana Viestintäviraston valmiusharjoitusta toteutetaan loppuvuodesta 2014.

Lähteet

- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineen uusi aalto. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – menestystekijä. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.
- Henriksson, A. & Karhu, M. 2002. Kriisit ja viestintä. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Von Herten, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa – yhteisöviestinnän historia Suomessa. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.
- Karhu, M. & Henriksson, A. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kookas Inc. 2012. Mashup Ventures Ltd. Luettavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/218>. Luettu 20.1.2014.
- Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Kuutti, H. 2008. Mediakierre – selviytyminen kielteisessä julkisuudessa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi – riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Ykkös-Offset. Vaasa.

Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Ykkös-Offset Oy. Helsinki.

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

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ruikka, A., 10.2.2014. Vanhempi viestintäkonsultti. Viestintätoimisto AC Sanafor Oy. Raportti ja palaveri. Helsinki.

Turvallisuuskomitean sihteeristö 2014. Luettavissa: <http://www.yett.fi/fi/elintarkeat-toiminnot>. Luettu 9.1.2014.

Valtioneuvoston kanslian määräyskokoelma. 2013. Valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Edita Prima. Helsinki.

Verkko-Tutor. 2005. Tampereen yliopiston täydennyskoulutus. Luettavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>. Luettu 20.1.2014.

Viestintävirasto 2011. Viestintäviraston strategia 2020. Luettavissa: https://www.viestintavirasto.fi/attachments/Viestintaviraston_strategia_2020.pdf. Luettu 14.3.2013.

Viestintävirasto 2012. Viestintäviraston viestintästrategia. Esittelymateriaali.

Viestintävirasto 2012. Viestintäviraston intranet. Luettavissa: <http://virne.ficora.fi> (Riskienhallinta -> Kokonaisvaltainen riskienhallinta). Luettu 12.1.2013.

Viestintävirasto 2013. Viestintäviraston yleisesite. Luettavissa: https://www.viestintavirasto.fi/attachments/Viestintaviraston_strategiaesite.pdf. Luettu 20.8.2013.

Viestintävirasto 2013. Luettavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/virastonesittelyjatehtavat/riskienhallinta/tietoturvasertifikaatti.html>. Luettu 29.1.2014.

Viestintävirasto 2013. Luettavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/virastonesittelyjatehtavat.html>. Luettu 20.3.2013.

Viestintävirasto 2014. Luettavissa: <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/ajankohtaista/2013/kyberturvallisuuskeskusaloittaatoimintansa-toimintasuunnitelmaavoikomentoida15.1.2014asti.html>. Luettu 9.1.2014.

Winter, R. 1989. *Learning from Experience: Principles and Practice in Action-Research*. The Falmer Press. Lontoo.

Ylikerälä, J. Syksy 2009. Tutkimusmenetelmistä. Tapaus- ja toimintatutkimus - opintojakso. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu (YLI). Luentomateriaali.

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. WSOY. Juva.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake

Tutkimuslomake / Kriisiviestintäsuunnitelma

- Anne Lappalainen, 26.8.2012

- Teemahaastattelut/Viestintäviraston valmius- ja turvallisuusasiain toimikunta

Tutkimuksen pääkysymys: "Kuinka Viestintävirastossa pidetään kriisiviestintävalmiutta yllä parhaalla mahdollisella tavalla?".

1. Mikä tai mitkä voivat olla oman vastualueesi kannalta Viestintävirastolle kriisejä?
2. Miten erotat häiriö- ja kriisitilanteet toisistaan?
3. Miten potentiaalinen kriisi tunnistetaan? Onko nähtävissä heikkoja signaaleja?
4. Mitkä ovat kriisiviestinnän tärkeimmät sidosryhmät ja kuinka eri sidosryhmille viestitään?
5. Miten nykyinen organisaatio toimii kriisitilanteessa?
 - a. vastuuhenkilöt
 - b. keinot ja kanavat
 - c. strategia/taktiikka
6. Kuinka kriisiviestintätilanteeseen tulisi varautua?
7. Minkälaista viranomaisyhteistyötä tehdään kriisitilanteessa?
8. Kenen pitäisi vastata mediaviestinnästä?
9. Kuinka kriisitilanne tulisi analysoida? Miten tilanteesta otetaan opiksi?

Liite 2. Tutkimuksen suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kehittämishankkeen ajankäyttö

Anne Lappalainen, YLI 09, 1.4.2014

Osatehtävät	Aikataulu	Suunniteltu ajankäyttö (tuntia)	Toteutunut ajankäyttö (tuntia)
Kehittämistehtävään liittyvän kriisiviestintäohjeen laatiminen	10. - 31.3.2014	20	15
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	4.3. - 1.4.2014	130	115
Konsultin ja viestintätiimin tapaaminen	10.2.2014	2,5	2,5
Konsulttitapaaminen	22.1.2014	1,5	1,5
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	8.1. - 15.2.2014	190	180
Kehittämistehtävään liittyvän kriisiviestintäohjeen laatiminen	7.1. - 15.2.2014	30	26
Kehittämistehtävään liittyvän kriisiviestintäohjeen laatiminen	1.9. - 31.12.2013	50	45
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	1.9. - 31.12.2013	150	134
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	1.4. - 15.6.2013	110	95
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	1.1. - 15.3.2013	60	40
Kehittämistehtävän kirjoittaminen	1.9. - 31.12.2012	120	110
Kehittämistehtävän suunnittelu	1.2. - 15.4.2012	30	18
Teoriaosuuden suunnittelu, kirjallisuuteen perehtyminen	15.4. - 30.5.2012	40	28
Palaveri työpaikkaohjaajan kanssa	23.5.2012	1,5	1,5
Kehittämistehtävän suunnitelmarungon laatiminen, lähdekirjallisuuden etsiminen	25.10.2009	5	5
Kehittämistehtävän suunnitelmarungon viimeistely	26.10.2009	5	3
Yhteensä käytettyjä tunteja		945,5	819,5

Liite 3. Kriisiviestintäohje Viestintävirastolle

Viestintäviraston kriisiviestintäohjeluonnos

9.4.2014

Sisällys

1. Johdanto.....	2
2. Kriisiviestinnän periaatteet	3
2.1 Häiriö- ja kriisitilanteen määrittely	3
2.2 Kriisiviestinnän tavoitteet.....	3
3. Kriisiviestintään varautuminen.....	4
4. Viestintä häiriö- ja kriisitilanteessa	6
4.1 Viestintä-toimialan vastuut häiriötilanteessa.....	6
4.2 Kohderyhmät.....	8
4.3 Häiriö- ja kriisiviestinnän välineitä.....	9
4.4 Spokespersonin rooli.....	10
4.5 Muut virastolaiset.....	10
5. Analysointi ja jälkihoito	11
Tähän ohjeeseen liittyvät muut asiakirjat	11
Liite 1 Yleis- ja pikaohje viestintään äkillisissä häiriötilanteissa	12
Liite 2 Tiedotepohja kriisitilanteen varalle.....	13
Liite 3 Jarrulausekkeita kriisiviestinnän varalle.....	14
Liite 4 Avainhenkilöiden ja varahenkilöiden yhteystiedot.....	15
Liite 5 Virve-puhelinten haltijat ja yhteystiedot	15
Liite 6 Sidosryhmien yhteystiedot	15

1. Johdanto

Kriisiviestintäohje noudattaa Viestintäviraston viestintästrategian linjauksia ja se on osa Viestintäviraston viestinnän ohjeita. Kriisiviestintäohjeen laatimisessa on huomioitu Valtioneuvoston kanslian ohje Valtionhallinnon viestinnästä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa (VNK, 2013).

Viestintävirastolla on toimialakohtaiset jatkuvuussuunnitelmat, joissa on kuvattu kriisinhallintatoimenpiteet häiriö- ja poikkeusoloissa. Lisäksi virastolla on Viestintäviraston johtaminen kriisitilanteessa -ohje. Tämä ohje täydentää em. häiriötilanteiden hoitoon keskittyviä ohjeita ja suunnitelmia tuoden viestinnän näkökulman tilanteiden ennaltaehkäisyyn ja hoitoon.

Viraston ulkopuolisiin tahoihin kohdistuvien vakavien tietoliikennehäiriöiden ja tietoturvahki- en varalta on tehty myös erillinen kriisiviestintäohje, jossa otetaan kantaa myös tilanteeseen liittyvien muiden tahojen, kuten teleyritysten, viestinnälliseen rooliin. (Tiha 862591)

Tämä Viestintäviraston kriisiviestintäohje käsittelee häiriö- ja kriisitilanteiden viestintää, ei yhteiskunnallisten poikkeusolojen. Poikkeusoloja ovat valmiuslaissa ja puolustustilalaissa säädetty tilanteet, joiden hallitseminen ei ole mahdollista viranomaisten säännönmukaisin toimivaltuuksin tai voimavaroin.

Tämä kriisiviestintäohje on tarkoitettu ensisijaisesti viraston johdolle ja päälliköille sekä nime- tyille avainhenkilöille. Kaikkien virastolaisten on kuitenkin hyvä tutustua tähän ohjeeseen. Perehdy tämän ohjeen lisäksi oman toimialasi kriisitilanneohjeistuksiin.

Kriisiviestintäohjetta päivitetään säännöllisesti tarpeen mukaan. Kriisiviestintäohjeen ylläpi- dosta vastaa Viestintä-toimiala.

2. Kriisiviestinnän periaatteet

Kun Viestintävirastoa, sen henkilöstöä tai yhteiskunnan elintärkeitä, Viestintäviraston toimialaan kuuluvia toimintoja uhkaa odottamaton tai vakava häiriötilanne tai kriisi, tarvitaan tehostettua viestintää.

Viestintäviraston kriisiviestinnän periaatteet ovat samat kuin viraston muunkin viestinnän periaatteet. Viestinnän on oltava säännöllistä ja johdonmukaista. Siinä tulee huomioida vastaanottajan tarpeet, myös kielellinen tasapuolisuus sekä vuorovaikutteisuus.

2.1 Häiriö- ja kriisitilanteen määrittely

Viestintäviraston toimintaan liittyy kahdenlaisia häiriötilanteita, jotka esitellään seuraavassa. **Häiriötilanne muuttuu kriisiksi silloin, kun kriisin vaikutukset laajenevat huomattavasti ja se alkaa häiritä päivittäistä työskentelyä.**

TÄMÄ KAPPALE SISÄLTÄÄ LUOTTAMUKSELLISTA TIETOA.

2.2 Kriisiviestinnän tavoitteet

Kriisitilanteen sattuessa oikeanlaisella kriisiviestinnällä voidaan tukea kriisin hallintaa ja kriisistä toipumista. Sillä usein estetään myös kriisiä laajentumasta enempää. Monesti ennakoivalla viestinnällä voidaan myös ehkäistä kriisin syntyminen kokonaan.

Kriisitilanteen hallinta edellyttää niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän ja sen koordinaation tehostamista. Kriisiviestintää varten ei ole tarpeen luoda erillistä kriisiviestintäorganisaatiota, vaan lähtökohtana ovat normaalit viestintämenettelyt tehostettuina. Luotettava, tehokas ja oikea-aikainen sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat olennainen osa häiriötilanteiden hallintaa.

Kriisiviestinnän tehtävänä on:

- tukea kriisin hallintaa ja kriisistä toipumista sekä luoda toimintaedellytykset tilanteen hoitamiseksi
- estää tai minimoida kriisin haitalliset vaikutukset Viestintäviraston maineelle sekä turvata toiminnan jatkuvuus
- välittää nopeasti ja oma-aloitteisesti oikeaa ja varmaa tietoa Viestintäviraston henkilöstölle, yhteistyötahoille ja medialle
- estää väärin tietojen ja huhujen leviäminen
- tukea ja auttaa henkilöstöä kriisitilanteissa
- ylläpitää luottamusta viranomaistoimintaan kertomalla asiat totuudenmukaisesti, avoimesti ja tasapuolisesti
- edesauttaa havaitsemaan hiljaisia signaaleja, jolla voidaan estää kriisitilanteisiin joutumista.

3. Kriisiviestintään varautuminen

Viestintä on olennainen osa viraston jatkuvuussuunnittelua. Vakavien häiriötilanteiden viestintään varaudutaan huolehtimalla siitä, että hälytys- ja tiedonkulkujärjestelmät, kuten soittolinjat, ovat kunnossa ja ne saadaan nopeasti käyttöön.

Tiedonkulun varmistaminen

- Tiedonkulku- ja hälytysjärjestelmien toiminnasta vastaa Tietohallinto ja toimintaperiaatteista Viestintä.
- Viestintäjohtaja on kytketty viraston hälytysjärjestelmään.
- Avainhenkilöillä (johtajat, esimiehet, riskienhallintapäällikkö sekä nimetyt asiantuntijat) on käytössään tiivistetty kriisiviestintäkortti.

Tavoitettavuuden varmistaminen

- Viestintäviraston johdon on oltava tavoitettavissa myös virka-ajan ulkopuolella. Avainhenkilöt ja varahenkilöt yhteystietoineen ovat tämän ohjeen liitteessä 4.
- Kyberturvallisuuskeskuksella ja Tietohallinnolla on päivystys 24/7. Viestintäjohtajalla on virka-aikaan nimettynä varahenkilö. Virka-ajan ulkopuolella viestintäjohtajalla ei ole sijaista (ks. kohta 4).

Tekniset valmiudet

- Viraston verkkopalvelu sijaitsee viraston omilla palvelimilla. Mikäli viraston verkkosivut eivät vastaa esim. palvelunestohyökkäyksen tai muun ruuhkan takia, tulevat automaattisesti käyttöön pilvipalveluna toimitettavat ns. väistö sivut, jotka ovat staattinen kopio viraston normaalista, omalla palvelimella sijaitsevasta verkkopalvelusta. Viraston verkkosivuston teknisistä valmiuksista ohjeistetaan tarkemmin Ulkoisen viestinnän jatkuvuussuunnitelmassa (Tiha xxx).

- Kaikilla viraston työntekijöillä on käytössään kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet, joten sähköpostin ja muiden järjestelmien etäkäyttö on mahdollista.
- VIRVE-verkon puhelimet ovat käytettävissä avainhenkilöillä ja puhelimen käyttökoulutusta annetaan tarvittaessa. VIRVE-puhelinten haltijat ovat liitteessä 5.
- Viestintä-toimialalla on (paperitulosteena) muistitikulla median ja tärkeimpien viranomaisten (kts. kohta 4.1 kohderyhmät) puhelin- ja faksinumerot. Lisäksi Asiakkuudet-toimialalla on (paperitulosteena) muistitikulla lista palveluntuottajista (ISPit).
- Sosiaalisen median kanavat ovat käyttövalmiina niin, että viestijöillä on tunnukset vähintään viraston Twitter-tileihin. Tilanteessa, jossa viraston Twitter-tili ei jostain syystä toimi, käytetään Kyberturvallisuuskeskuksen Twitter-tiliä viraston uutissyötteiden lähettämiseen.

Käännösten varmistaminen

- Ruotsin- ja englanninkieliset käännökset hoidetaan pääosin omien kääntäjien voimin. **Käännökset tehdään lähtökohtaisesti normaalin työajan puitteissa.** Mikäli esim. viikonloppuna tarvitaan kuitenkin jostain erityisestä syystä pikaisesti käännöksiä, tarjotaan ensisijaisesti omille kääntäjille mahdollisuutta ylitöihin. Jos omat kääntäjät eivät ole käytettävissä, hoidetaan käännökset viraston sopimuskäännöstoimiston tai muun käännöstoimiston kautta.
- Häiriötilanteessa käännökset tehdään ensisijaisesti ruotsiksi. Jos häiriötilanteella on kansainvälisiä vaikutuksia, käännökset tehdään myös englanniksi.

Koulutus ja harjoittelu

- Viestintä järjestää johdolle ja avainasiantuntijoille vähintään vuosittain viestintä- ja kriisiviestintävalmennusta. Koulutuksen tavoitteena on parantaa avainasiantuntijoiden valmiuksia palvella mediaa erityisesti häiriö- ja kriisitilanteissa. Esimiesten sekä nimettyjen avainasiantuntijoiden tulee käydä kriisiviestintävalmennus vuoden sisällä virastoon tulostaan.
- Kriisiviestintätilanteita harjoitellaan viraston normaalien kriisi- ja valmiusharjoitusten yhteydessä. Sen lisäksi järjestetään harkinnan mukaan erillisiä kriisiviestintäharjoituksia.

Luotaus

- Viestintä-toimiala seuraa viraston julkisuuskuvaa mediaseurannan avulla. Viestintä tarjoaa palveluna intranetin kautta sekä viraston oman julkisuuden (ml. sosiaalinen media) että viestintätoimialan mediaseurannan. Mediaseurannan avulla viestintävastaavat ja muu viraston henkilöstö voivat havaita hiljaisia signaaleja julkisuudessa esiin tulevista asioista ja reagoida niihin ajoissa ja siten estää mahdollinen kriisitilanteen syntyminen.
- Mediaseurannan hakusanoja voidaan tarvittaessa päivittää seurattavan casen mukaisesti. Viestintävastaavat lisäävät hakusanat palveluun.
- Jokainen virastolainen luotaa jatkuvasti työssään. Virastolaisia ohjeistetaan havainnoimaan ympäristöään ja ilmoittamaan esimiehelle mahdollisista heikoista signaaleista. Virastoon tulee luoda käytäntö, miten signaalit saadaan johdon tietoisuuteen.
- Alla olevassa taulukossa on lueteltu kriisiviestintään varautumisen tehtävät ja vastuut:

Tehtävä	Vastuu
Kriisiviestintäohjeen ajantasaisuus	Viestintä
Kriisiviestintäkortin ja mobiilisovelluksen (sis. ohjeet ja yhteystiedot) ajantasaisuus	Viestintä
(Viestikaavion ylläpito)	Viestintä
Valmius- ja jatkuvuussuunnitelmien ajantasaisuus	Kaikki toimialat ja riskienhallintapäällikkö
Väistö sivujen toimivuus / pilvipalvelu	Tietohallinto
Kriisiviestintävalmennuksen koordinointi	Viestintä

4. Viestintä häiriö- ja kriisitilanteessa

Häiriö- ja kriisitilanteessa viestintää hoidetaan samoin periaattein kuin normaalioloissakin, mutta viestinnän määrä ja nopeus kasvavat. Kriisiviestinnässä on pyrittävä käyttämään monipuolisesti eri viestinnän keinoja ja kanavia, joilla tavoitetaan eri kohderyhmät. Hyvin organisoitulla sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikilla organisaatiossa toimivilla on käytettävissään olennainen ja oikea tietoa tapahtuneesta. Johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli organisaation sisäisessä ja toimijoiden välisessä tiedonkulussa.

Annettujen tietojen ja viestien tulee olla oikeita, selkeitä, riittäviä ja yhdenmukaisia. Keskeiset sidosryhmät tulee huomioida tasapuolisesti ja ennakoivasti niin, että viestintä räätälöidään kunkin sidosryhmän tarpeista lähtien.

Viestintävirasto vastaa viestinnästä omaan virastoon kohdistuvissa häiriö- ja kriisitilanteissa lukuun ottamatta pelastustehtäviä (ks. pelastussuunnitelma). Sen sijaan muihin toimijoihin kohdistuvissa kriiseissä viestinnän vetovastuu on ko. toimijalla.

4.1 Viestintä-toimialan vastuut häiriötilanteessa

Häiriö- ja kriisitilanteissa ei luoda erillistä kriisiviestintäorganisaatiota. Viestintä-toimiala tukee häiriötilanteissa toimialoja ja vakavammissa kriisitilanteissa kriisin johtoryhmää viestinnän operatiivisessa suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa normaalin toimivaltansa ja roolien puitteissa.

Kriisitilanteessa viestintää kuten muutakin toimintaa johtaa kriisijohtoryhmä (Tiha xxx). Sen kokouksessa päätetään viestinnän keskeisistä toimenpiteistä, jotka kirjataan kriisiviestintäsuunnitelmaan.

Kriisiviestinnän roolit virka-aikana ja sen ulkopuolella

- Viestinnän johtaminen

Häiriö- tai kriisitilanteen puhjettua **virka-aikana** ottaa viestintäjohtaja roolinsa mukaisesti vastuun viestinnän johtamisesta. Mikäli viestintäjohtaja on estynyt, ottaa viestinnän vetovastuun hänen sijaisensa tai muu pääjohtajan nimeämä Viestintä-toimialalla työskentelevä viestinnän asiantuntija.

Viestintäjohtajalla on velvollisuus toimia tämän roolin mukaisesti myös **virka-ajan ulkopuolella**. Hänelle ei kuitenkaan ole nimetty sijaista virka-ajan ulkopuolisiin tilanteisiin. Mikäli viestintäjohtaja on estynyt ottamaan häiriö- tai kriisitilanteessa viestinnän vetovastuuta virka-ajan ulkopuolella, viestintää johtaa väliaikaisesti pääjohtaja tai muu hänen nimeämänsä henkilö.

- Muut viestinnän tehtävät

Virka-aikaan puhkeavassa häiriö- tai kriisitilanteessa toimitaan normaaliroolien mukaisesti. Viestintäjohtaja pyytää avukseen tilanteen luonteesta, laajuudesta ja aihealueesta riippuen yhden (tai useamman) vastuuviestijän sekä viestintäassistentin. Viestintäjohtaja tai muu viestinnän johtamisvastuussa oleva päättää siitä, miten kulloisessakin tilanteessa jaetaan seuraavat tehtävät:

- viestinnän tilannekuvan muodostaminen media- ja some-seurannan avulla
- uutisten ja tiedotteiden laatiminen ja muu materiaalituotanto
- uutisten ja tiedotteiden julkaisu ja lähettäminen medialle
- toimittajayhteydenottojen vastaanotto

Mikäli häiriö koskettaa viraston verkkopalveluja, viestintäjohtajan apuna toimii myös verkkopäätoimittaja. Tällöin verkkopäätoimittajan tehtävänä on roolinsa mukaisesti ohjeistaa ja koordinoida verkkopalvelun käytettävyyteen ja saatavuuteen liittyviä asioita yhteistyössä viraston Tietohallinnon ja sivuston teknisen toimittajan (Abako) kanssa.

Virka-ajan ulkopuolella viestinnän tehtävät priorisoidaan vain välttämättömiin, sillä viestintäjohtajalla ei ole lähtökohtaisesti apuna muuta Viestinnän henkilöstöä em. tehtäviin. Verkkosivujulkaisun hän voi joko hoitaa itse tai pyytää sitä varten ylitöihin jonkun Viestinnän henkilöistä. Muulla kuin johtajalla ei kuitenkaan ole varallaoloon perustuvaa työvelvoitetta. Myös Kyberturvallisuuskeskuksen päivystäjä voinee huolehtia viestintäjohtajan (tai muun viestinnän vetäjän) pyynnöstä uutisen päivittämisen viraston verkkosivuille tai tiedotteen lähettämisen mediajakelulla.

Viestintätiimin ensisijaiset tehtävät häiriö- ja kriisitilanteessa ovat:

- määrittellä viestinnälle keskeiset **kohderyhmät**¹⁾
- varmistaa mitkä viestinnän **keinot ja välineet**²⁾ ovat kriisin eri vaiheissa käytettävissä

- laatia kriisin johtoryhmälle hyväksyttäväksi tilanteenmukainen **kriisiviestintäsuunnitelma** ennakoiden tilanteen kehittyminen mahdollisuuksien mukaan:
 - vastuuhenkilöt (myös median haastattelupyyntöihin vastaavat henkilöt eli ns. spokespersonit³⁾)
 - toimenpiteet (esim. tiedote, tiedotustilaisuus, vastaaminen toimittajille, kysymysten ja vastausten rajaaminen, kysymys- vastauspatteriston (Q&A) tekeminen)
 - aikataulutus
 - oma henkilöstö ja tärkeimmät ulkoiset kohderyhmät
 - ydinviestit (Liite 2 / jarrulausekkeet)
 - välineet
 - kriisinaikainen mediaseuranta
 - kriisipäiväkirjan pitäminen
- varmistaa viraston sisällä riittävä tiedonkulku kriisistä ja sen etenemisestä
- sopia julkisesta viestinnästä tarvittaessa pelastustoimintaa johtavan viranomaisen kanssa (esim. poliisi, pelastuslaitos, puolustusvoimat)
- ohjeistaa puhelinvaihde ja asiakaspalvelu informaation antamiseen
- vastata sisäisen ja ulkoisen kriisiviestinnän toteuttamisesta sovitun työnjaon mukaisesti: mm. tiedotteiden tekeminen, verkkosivujen ylläpito, yhteys yhteistyötahoihin ja mediaan
- pitää kriisipäiväkirjaa tehdyistä viestintätoimenpiteistä, havainnoista ja päätöksistä
- tehdä mediaseurantaa, pitää kirjaa tapahtumista ja tehdyistä toimenpiteistä
- laatia tilanteen rauettua riskienhallinnan ohjausryhmälle analyysi viestintän onnistumisesta ja ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi.

4.2 Kohderyhmät

Häiriötilanteessa ensimmäisiä tehtäviä on määritellä keskeiset kohderyhmät, joille tilanteen etenemisestä tulee viestiä. Henkilöstö on tärkeimpien kohderyhmien joukossa. Muita keskeisiä kohderyhmiä ovat:

- valvottavat (verkko-operaattorit, joukkoviestintäverkko-operaattorit)
- media
- viestintäpalvelujen käyttäjät

Viestintävirasto toimii tilanteesta riippuen yhteistyössä myös muiden viranomaisten kanssa.

Näitä ovat mm.

- ohjaavat ja valvovat viranomaiset (LVM, VM, VTV)
- kotimaiset ja kv-verkostot ja yhteistyöelimet
- muut viranomaiset (VN tilannekeskus, IL, STUK, KRP, SUPO, poliisi...)
- palveluntuottajat (ISPit...)

Sidosryhmät, kuten muut viranomaiset, ovat avainasemassa muita kuin Viestintävirastoa koskevissa häiriötilanteissa.

Sidosryhmien yhteystiedot ovat liitteessä 6.

4.3 Häiriö- ja kriisiviestinnän välineitä

Sisäisen viestinnän välineitä

Kriisin ensivaiheessa riskienhallintapäällikkö ja/tai Tietohallinto lähettää henkilöstölle ns. turvatiedotteen sähköpostilla. Sen jälkeen tietoa kriisitilanteen etenemisestä välitetään intranetissä ja sähköpostilla. Mikäli yhteydet eivät toimi, kutsutaan henkilöstö koolle Ruoholahden tai muissa nimetyissä toimitiloissa tilannekatsausta varten. Tilannekatsauksia pidetään säännöllisesti.

Tiedotteet

Tiedotteet ovat viestinnän peruskeinoja myös häiriö- ja kriisitilanteissa. Ensitiedotteen tulee lähteä mahdollisimman nopeasti. Siinä kerrotaan tilannekuva lyhyesti ja lisätietojen antajat sekä milloin asiasta tiedotetaan lisää.

Media on keskeisessä roolissa viranomaistiedon välittäjänä. Siten vuorovaikutuksen median kanssa on alusta lähtien oltava avointa, aktiivista ja luotettavaa. Tavoitteena on, että kansalaiset saisivat median kautta mahdollisimman laajan ja monipuolisen kuvan tilanteesta ja viranomaisten toiminnasta.

Kriisitiedotteesta on tehty valmis esimerkkipohja (liite 2). Jarrulausekkeet ovat liitteessä 3 ja niitä voidaan käyttää silloin, kun tiedontarve on suuri.

Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuuksia järjestetään tarvittaessa, nopeallakin varoitusaajalla. Tiedotustilaisuudet sopivat tilanteisiin, joissa tiedontarve on suuri ja tieto halutaan jakaa yhdellä kertaa mahdollisimman kattavasti. Tiedotustilaisuuksia voidaan pitää myös kohdennetusti tärkeimmille sidosryhmille.

Tiedotustilaisuudet pidetään mahdollisuuksien mukaan Suomenlahdet-neuvotteluhuoneissa 5. kerroksessa. Viestintä-toimiala huolehtii tiedotustilaisuuden käytännön järjestelyistä.

Verkkoviestintä ja sosiaalinen media

Tiedotteet julkaistaan aina myös verkossa. Lisäksi verkossa voidaan julkaista jatkuvaa uutisvirtaa kriisitilanteesta. Viestintä-toimiala koordinoi verkkoviestintää ja laatii tarvittaessa usein kysytyjen kysymysten listan vastauksineen yhdessä toimialojen kanssa. Tällä voidaan koettaa vähentää yhteydenottojen määrää kriisitilanteessa.

Häiriötilanteen laajuudesta riippuen hyödynnetään sosiaalista mediaa kriisitilanteessa alusta lähtien. Viestintävirastolla ja Kyberturvallisuuskeskuksella on käytössä Facebook- ja Twitter-tilit. Sosiaalista mediaa käytettäessä tulee myös varautua vastaamaan mahdollisiin verkossa esitettyihin kysymyksiin.

Lisätietoa viraston viestintävälineistä ja kanavista on Viviläisen viestintäoppaassa intranetissä.

Teksti-tv

Vakavissa esim. tietoturvallisuuden häiriötilanteissa voidaan tietoa välittää Yleisradion teksti-tv:n kautta. Kyberturvallisuuskeskuksella on oma teksti-tv-sivu. KTK hoitaa itse tekstit palveluun.

4.4 Spokespersonin rooli

Häiriötilanteessa on tärkeää, että kommentteja antavat henkilöt eli ns. spokespersonit on sovitettu. Tärkeää on antaa työrauha kriisitilanteen selvittämistä vastaaville asiantuntijoille, joten erityisesti kiireellisessä kriisitilanteessa on järkevää, että spokesperson on joku muu kuin kriisin johtamisesta vastaava henkilö.

Mediayhteyshenkilöiden on oltava tavoitettavissa, ja heidän on vastattava soittopyyntöihin nopeasti. Median kanssa toimittaessa on oltava yhteistyöhaluinen ja ystävällinen. Toimittajiin on suhtauduttava vakavasti ja haastattelun/taustatietojen antamisen pelisäännöt on varmistettava. Toimittajia on kohdeltava tasapuolisesti

Häiriötilanne voi joskus muuttua myös julkisuuskriisiksi, jos esimerkiksi kriisitilanne pitkittyy. Tällöin tarvitaan näkyvää vastuunkantoa myös julkisuudessa, jotta luottamus viranomaisien toimintakykyyn vähene. On tärkeää saada organisaation "oma ääni" kuuluviin, jotta oikeaa ja varmaa tietoa saadaan välitetyksi suurelle yleisölle myös vaikeissa tilanteissa.

Viestintävastuussa olevien tulee muistaa seuraavat periaatteet

- Annettujen tietojen on oltava oikeita, eivätkä ne saa sisältää oletuksia eikä arvioita mahdollisista syistä. Arvailuja ei saa esittää. Voi kertoa, että ei tiedä, mutta on samalla myös luvattava ottaa asioista selvää.
- Älä kerro vain osatoukkuja, varsinkaan jos asioita on jo käsitelty viestintävälineissä.
- Älä käytä lausetta "Emme kommentoi tässä vaiheessa" vaan "Suhtaudumme asiaan vakavasti ja selvitämme asian". Kiertely ei auta kriisin viestinnässä.
- Painota viestinnässä enemmän ihmisiä ja inhimillisyyttä kuin esimerkiksi omaisuutta.

Yleiset ohjeet toimittajien kanssa toimimiseen löytyvät intranetistä Viviläisen viestintäoppaasta.

4.5 Muut virastolaiset

Häiriö- ja kriisitilanteissa on tärkeää, että viestintää johdetaan, suunnitellaan ja toteutetaan keskitetysti. Siksi on kiellettyä erityisesti lähteä antamaan esim. medialle lausuntoja ilman, että on esimieheltä tullut mandaatti puhua viraston puolesta.

5. Analysointi ja jälkihoito

Kriisiviestinnässä on syytä muistaa, että viestintä ei lopu siihen, kun tilanne on saatu hallintaan. Tilanteesta tehdään loppuyhteenveto, joka julkaistaan harkinnan mukaan medialle ja / tai sidosryhmille. Siinä kerrotaan, miten kriisitilanteesta palataan ns. normaaliin elämään. Viestintä-toimiala vastaa loppuraportin viestinnällisestä osuudesta arvioiden kriisiviestinnällisten toimenpiteiden onnistumista. Tarvittaessa ohjeita, suunnitelmia ja menettelytapoja uudistetaan. On hyvä pyytää myös kriisissä mukana olevilta mahdollisilta yhteistyökumppaneilta arvio viestinnän onnistumisesta.

Tähän ohjeeseen liittyvät muut asiakirjat

Viestintä vakavissa viestintäverkkoihin tai -palveluihin kohdistuvissa häiriötilanteissa (Tiha 862591)

Liite 1 Yleis- ja pikaohje viestintään äkillisissä häiriötilanteissa

1. Kun havaitset jotakin yllättävää tai kriisin uhan, ota se vakavasti ja välitä tieto välittömästi eteenpäin tarvittaville tahoille:
 - oma esimies ja / tai tämän esimies
 - riskienhallintapäällikkö
2. Esimies toimittaa tiedon toimialan johtajalle ja tarvittaessa pääjohtajalle, jotka kutsuvat tarvittaessa koolle tilanteen edellyttämät avainhenkilöt mukaan lukien riskienhallintapäällikkö ja viestintäjohtaja, laajoissa häiriötilanteissa kriisinjohtoryhmän.
3. Pääjohtajan tai toimialanjohtajan johdolla muodostetaan mahdollisimman nopeasti luotettava tilannekuva ja jaetaan se mukana olevien toimijoiden ja viestintävastaavien käyttöön.
4. Viestintäjohtaja ottaa viestinnän suunnittelun, koordinoinnin ja toteutuksen vastuulleen ja ryhtyy laatimaan viestintäsuunnitelmaa yhdessä avainhenkilöiden kanssa.
5. Mitä vakavammasta tilanteesta on kyse, sitä nopeammin ensimmäinen sisäinen ja tarvittaessa ulkoinen tiedote lähetetään Viestinnän johdolla.
 - Sisäinen pääviestintäkanava tilanteen ensivaiheessa on sähköpostilla lähetettävä Turvatiedote, jonka riskienhallintapäällikkö tai tietohallinto jakaa koko henkilöstölle osoitteella Viestintävirasto Ruoholahti tai Viestintävirasto. Kriisitalanteesta jaetaan tarvittaessa lisätietoa viraston intranetin Virneen uutispalsalla.
 - Sähköttömässä ja verkko-ongelmatilanteessa käytetään matkapuhelimia. Kts. yhteystiedot liitteessä 4.
 - Keskeiset sidosryhmät pidetään ajan tasalla henkilökohtaisin kontaktein puhelimitse tai sähköpostilla. Kts. yhteystiedot liitteessä 5.
 - Suurelle yleisölle tiedotetaan tiedotteilla ja www.viestintävirasto.fi-sivujen kautta.
6. Sovitaan median käytettävissä olevat henkilöt eli ns. spokespersonit (kiiretilanteessa mielellään eri henkilöitä kuin kriisin selvittämiseen osallistuvat avainhenkilöt). Viestintä hoitaa, että koko henkilöstö on tietoinen siitä, miten menetellään, jos media kysyy tilanteesta eli kuka saa vastata.
7. Tehdään Q & A -patteristo kommentojien avuksi.

Liite 2 Tiedotepohja kriisitilanteen varalle

Tiedote

xx.xx.xxxx

Julkaistavissa heti/klo xx

Viestintävirasto varoittaa vakavasta tietoturvauhkasta

Viestintävirasto selvittää xx-myrskyn vaikutukset viestintäverkkoihin

Viestintävirastoon kohdistui pommiuhka – työntekijät evakuoitiin välittömästi

jne.

Mitä on tapahtunut?

Milloin?

Missä

Miksi ja miten?

Miten toimitaan? Mikä on Viestintäviraston rooli?

Aiheuttaako tilanne lisäriskejä toiminnalle, toimintaympäristölle, ihmisille? Mitä tehdään tilanteen normalisoimiseksi?

Milloin/miten asiasta annetaan lisätietoja?

Lisätiedot:

Pääjohtaja Asta Sihvonen-Punkka, p.

Johtaja xx, p.

Asiantuntija xx, p.

Liite 3 Jarrulausekkeita kriisiviestinnän varalle

Kriisitilanteessa tiedontarve on erityisen suuri, jolloin viestinnän tulee olla nopeampaa ja alustavampaa, toisin sanoen uutisointikynnys on matala: vaikka asiasta ei tiedetä kaikkea, kerrotaan se, mikä tiedetään ja että asiaa selvitetään. Nopea ensitiedottaminen rauhoittaa tilannetta ja antaa aikaa tilanteen selvittämiseen.

Kriisiviestinnässä voidaan käyttää seuraavia lausekkeita, joita muokataan mahdolliseen kriisitilanteeseen sopiviksi:

- "Viestintävirasto selvittää vakavaa uhkaa/häiriötä..." (lyhyt tilannekuvaus tapahtuneesta)
- "Viestintäviraston saaman tiedon mukaan tänään klo xx tapahtui..." (lyhyt kuvaus siitä, mitä on tapahtunut)
- "Viestintävirastosta on julkisuudessa esitetty lausuntoja/kannanottoja xx-asiasta. Viestintävirasto selvittää parhaillaan..." (kerrotaan lyhyesti mitä aiotaan tehdä)
- "Viestintäviraston työntekijä loukkaantui vakavasti tänään klo xx, kun..." (kerrotaan mitä on tapahtunut)

Yleisiä lausekkeita, joita voidaan käyttää tiedotteessa/kommentoinnissa tiedotusvälineille:

- "xx-asialla ei ole juurikaan vaikutuksia Viestintäviraston toimintaan/toimintaympäristöön/työntekijöihin."
- "xx-tilanne vaikuttaa laajasti teleyritysten asiakkaisiin xx-alueella."
- "Tilanne on hallinnassa."
- "Viestintävirastolla ei ole toistaiseksi tietoa...asiasta/tilanteesta..."
- "Viestintävirasto selvittää asiaa/tilannetta parhaillaan."
- "Viestintävirasto selvittää parhaillaan, miten asia/tilanne vaikuttaa Viestintäviraston toimintaan / toimintaympäristöön / asiakkaisiin... ja tiedottaa välittömästi, kun asiaa/tilanteesta on saatavilla lisätietoja."
- "Asiasta/tilanteesta annetaan lisätietoja mahdollisimman pian."
- "Viestintävirasto kertoo tilanteen kehittymisestä seuraavan kerran..."
- "xx-tilanne ei vaikuta Viestintäviraston asiakkaisiin."
- "Viestintävirasto pitää tiedotustilaisuuden tilanteesta klo xx."
- "Viestintäviraston asiakkaita ja yhteistyötahoja pyydetään seuraamaan tilanteen kehittymistä Viestintäviraston internetsivuilta www.viestintävirasto.fi/xxx."
- "Viestintävirasto kehottaa asiakkaitaan ja yhteistyötahojaan..." (tekemään mitä, missä aikataulussa, miten?)
- "Viestintävirasto antaa asiasta/tilanteesta lausunnon xx-aikana."

Liite 4 Avainhenkilöiden ja varahenkilöiden yhteystiedot

Liite 5 Virve-puhelinten haltijat ja yhteystiedot

Liite 6 Sidosryhmien yhteystiedot