



## **Hesburgerin kriisiviestinnän onnistuminen syksyn 2021 kriisissä**

Silja Pokki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Medianomi

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Silja Maria Pokki
<b>Tutkinto</b> Medianomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hesburgerin kriisiviestinnän onnistuminen syksyn 2021 kriisissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60+3
<p>Tässä tutkimuksessa analysoidaan pikaruokaravintolaketju Hesburgerin onnistumista syksyn 2021 kriisiin liittyvässä viestinnässä. Tutkimuksessa selvitetään, mitä kriisiviestintästrategiaa Hesburger sovelsi kriisin eri vaiheissa ja miten yritys onnistui viestinnässä.</p> <p>Hesburgerin työntekijät kertoivat syksyllä 2021 negatiivisista kokemuksistaan yrityksessä. Hesburgerin edustajat vähätelivät kriisiä, ja tämän tutkimuksen mukaan yrityksen viestintä syvensi kriisiä entisestään.</p> <p>Tutkimuksessa Hesburgerin kriisiviestintää analysoidaan Timothy W. Coombsin Situational Crisis Communication Theoryn eli SCCT:n avulla. Teoria voidaan suomentaa esimerkiksi tilannesidonnaiseksi kriisiviestintäteoriaksi. SCCT:n lisäksi hyödynnetään muita kriisiviestintää käsitteleviä teoksia.</p> <p>Hesburgerin kriisiviestintää tarkastellaan analysoimalla kolmen eri median, Ylen, Iltalehden ja Helsingin Sanomien artikkeleita noin kuukauden mittaisella ajanjaksolla, kun kriisi oli pahimmillaan. Lisäksi tarkasteluun on otettu yrityksen viestintä sosiaalisessa mediassa kyseisenä ajankohtana sekä sen julkaisemat tiedotteet.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että SCCT-teoriaan peilaten Hesburger käytti kriisiviestinnässään väärää kriisiviestintästrategiaa. Aluksi yritys pyrki kieltämään kriisin ja vähättelemään sitä, vaikka sen olisi välittömästi kannattanut ottaa kriisi tosissaan, pyytää anteeksi ja pyrkiä korjaamaan virheensä. Anteeksipyyntö tuli tässä tutkimuksessa käytettävien lähteiden perusteella liian myöhään, mikä pitkitti median kiinnostusta ja syvensi kriisiä.</p>
<b>Asiasanat</b> Kriisiviestintä, viestintä, kriisi, Hesburger

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Hesburger.....	1
1.2	Aiheen merkitys.....	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Menetelmät.....	4
2	Tietoperusta.....	6
2.1	Käsitteet.....	6
2.2	SCCT.....	8
2.3	SCCT-teorian ongelmat.....	12
2.4	Katleena Kortesus.....	13
3	Aineisto ja sen analyysi.....	16
3.1	Kohu alkaa.....	16
3.2	Hesburgerin kriisiviestintä 25.8.-26.8.2021.....	18
3.3	Hesburgerin kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa.....	23
3.4	Hesburgerin kriisiviestintä 27.8.-30.8.2021.....	26
3.5	Hesburgerin kriisiviestintä 31.8.-3.9.2021.....	31
3.6	Hesburgerin kriisiviestintä 4.9.-13.9.2021.....	34
3.7	Hesburgerin kriisiviestintä 15.9.-30.9.2021.....	37
4	Tulokset.....	40
4.1	Tulokset SCCT-teorian näkökulmasta.....	40
4.2	Yhteenveto SCCT.....	43
4.3	Kortesus.....	44
4.4	Yhteenveto Kortesus.....	45
4.5	Tutkimuskysymykset.....	45
5	Pohdintaa.....	47
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen.....	50
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	51
	Lähteet.....	53
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Taulukko aineistosta.....	61

# 1 Johdanto

Käsittelen opinnäytetyössäni Hesburger-pikaruokaravintolaketjun kriisiviestintää vuoden 2021 kohdalla, jossa useat ravintolaketjun työntekijät kritisoivat mediassa työskentelyolosuhteitaan. Analysoin Hesburgerin viestinnän onnistumista asiasta julkaistujen artikkelien sekä Hesburgerin omilla kanavillaan julkaiseman viestinnän avulla 25.8.-30.9.2021 välisenä aikana.

Hesburgerin työoloja kuvailtiin jopa sietämättömiksi (Rajamäki 3.9.2021). Ylelle puhuneille Hesburgerin entisille ja nykyisille työntekijöille työ pikaruokaravintolaketjussa on sisältänyt kyyneleitä, huuhtamista ja työuupumusta. Työntekijät joutuivat Ylelle kertomansa mukaan työskentelemään jopa kymmentuntisia työpäiviä ilman taukoja. (Jansson 28.8.2021.)

Hesburgerin kriisiä syvensi entisestään yrityksen viestintä kriisin aikana. Esimerkiksi Markkinointi-Uutiset kirjoittaa artikkelissaan, että monen ammattilaisen mukaan yhtiön anteeksipyyntö tuli liian myöhään (Rajamäki 3.9.2021). Yrityksen viestinnässä oli myös ristiriitaisuuksia, kun Hesburgerin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmela sanoi ensin, ettei usko, että anonyymit kommentit voivat pitää paikkaansa (Tahkokorpi 25.8.2021). Sen jälkeen hän pyysi anteeksi, mutta vieritti samalla syyn työntekijöiden huonoista oloista keskijohdolle A-studiossa (Harjumaa 31.8.2021).

Hesburger joutui pyytämään lopulta anteeksi sekä työntekijöiden kokemuksia että painottamaan useaan otteeseen, että se ottaa kokemukset vakavasti (Hesburger 31.8.2021, 13.9.2021).

## 1.1 Hesburger

Hesburger on suomalainen pikaruokaketju, joka on erikoistunut hampurilaisiin. Hesburger on rekisteröity liikemerkki, jonka omistaa suomalainen Burger-In Oy. Hesburger sai alkunsa vuonna 1966 Heikki Salmelan Naantaliin perustamasta grillikioskista. Ensimmäinen Hesburger-ravintola avattiin Turkuun vuonna 1980. Hesburger-ravintoloita on Suomessa 278. Ketju on laajentanut toimintaansa myös ulkomaille, ja ravintoloita löytyy Suomen lisäksi kuudesta maasta: Saksasta, Liettuasta, Latviasta, Virosta, Bulgariasta ja Ukrainasta. (Hesburger 2023.)

Pääasiassa yrityksen perustaja Heikki Salmelan ja hänen perheensä johtaman Burger-In Oy:n hallituksen puheenjohtajana toimii yrityksen perustaja Salmela. Yrityksen toimitusjohtaja on Kari Salmela ja varatoimitusjohtaja Jari Vuoti. Hesburger-ketjun Suomen ravintoloiden verollinen myynti oli vuonna 2022 yrityksen kotisivujen mukaan 264 miljoonaa euroa. Samana vuonna ketju työllisti Suomessa noin 6000 henkilöä, ja ulkomaat mukaan luettuna noin 8000 henkilöä. (Hesburger 2023.)

Hesburger on suuri työllistäjä Suomessa. Se on Suomen suurin pikaruokaravintolaketju työntekijöiden määrässä mitattuna, mutta myyntitulosten ykköspaikasta se käy kilpailua yhdysvaltalaisen pikaruokaketju McDonald´sin kanssa (Tammilehto 10.6.2021). Myös yhdysvaltalaisella Subwaylla on Suomessa lähes 200 ravintolaa (Subway 2023). Suomalainen Kotipizza pitää taas ykköspaikkaa ravintoloiden määrässä, sillä ravintoloita on noin 300 (Kotipizza 2023).

## 1.2 Aiheen merkitys

Erilaiset kriisit voivat asettaa yrityksen maineen ja sitä kautta koko yrityksen jatkamismahdollisuuden vaakalaudalle. Sosiaalisen median aikakaudella ei odotella yrityksen tarkkaan laatimia lehdistötiedotteita, vaan vastauksia odotetaan nopeasti (Lehtonen 9.4.2019). Kriisit leviävät kulovalkean lailla, ja jos tilanteeseen ei ole valmistauduttu ennakoimalla, voi kaikki levähtää käsiin. Sillä, miten kriisi hoidetaan, on vaikutusta yrityksen maineeseen, tulevaisuuteen ja liiketoimintaan. Jos yrityksen maine on vaarassa, ovat vaarassa myös yrityksen maksamat verotulot sekä tuhansien ihmisten työpaikat.

Olisi tietysti toivottavaa, että muista työnantajista ei paljastuisi kriisinomaisesti vastaavia ongelmia työolosuhteissa. Se on kuitenkin turha toive, sillä vastaavia yritysmaailman kriisejä on näkynyt mediassa myös Hesburgerin kriisin jälkeen. Hesburgerin kriisi toimi eräänlaisena keskustelun herättäjänä palvelualalla, sillä vastaavia tapauksia alkoi pulpahtella

Myös Pohjoismaiden suurimman kahvilaketjun Espresso Housen työntekijät kertoivat lähes välittömästi Hesburgerin kriisin akuuteimman vaiheen jälkeen omista ikävistä kokemuksistaan kahvilaketjussa. Kahvilaketjun entiset ja silloiset työntekijät kertoivat Helsingin Sanomille, että he joutuivat esimerkiksi siivoamaan kahvilaa pitsapalkalla. (Onali 11.10.2021.) Myös eläintarvikkeisiin erikoistuneen Musti ja Mirri -ketjun työoloista noussut kritiikki levisi sosiaalisesta mediasta perinteiseen mediaan tammikuussa 2022 (Eklund 23.1.2022).

Hesburger-ketju on monelle nuorelle heidän ensimmäinen työpaikkansa (Hesburger 2023). Kriisi, joka syntyi työntekijöiden huonoista työolosuhteista nuorten suosimalla työnantajalla, sai paljon mediahuomiota. Hesburger on tuttu näky katukuvassa, ja varmasti suuri osa suomalaisista on joskus vierailut ketjun ravintoloissa. Hesburger on pyrkinyt markkinoimaan itseään perheyrityksenä ja vastuullisena työnantajana, joten kansalaisten odotukset menivät kriisissä pahasti ristiin yrityksen toimintatavan kanssa. Tilannetta pahensi, että yrityksen kriisiviestintä epäonnistui ylimmän johdon vältellessä vastuuta. On tärkeää tutkia, miten Hesburgerin kriisiviestintä onnistui, sillä yrityksellä on merkittävä asema Suomen ravintolamaailmassa. Yrityksen perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmela on myös Suomessa tunnettu henkilö, jolla voidaan ajatella olevan valtaa

yrittäjien keskuudessa. On oleellista tutkia, miten vallankäyttäjät käyttäytyvät kriisin sattuessa aikakaudella, jolloin kriisiviestinnän voisi nähdä olevan tärkeämpää kuin koskaan.

Parhaimmillaan organisaatiot voivat ottaa Hesburgerin tilanteesta oppia, ja näin turvata asemaansa markkinoilla. Tämä tutkimus voi tuottaa hyödyllistä tietoa liike-elämälle kriisiviestinnän mekanismeista.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä kriisiviestintästrategiaa Hesburger käytti vuoden 2021 kriisissä ja miten kriisiviestintä onnistui sekä missä se epäonnistui.

Käsittelen tarkemmin erityisesti seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Kuinka paljon ja millaisin otsikoin kriisi sai huomiota eri medioissa?
- Miten Hesburger viesti asiasta omien sosiaalisen median kanaviensa kautta?
- Mitä kriisiviestintästrategiaa Hesburger käytti kriisin aikana.
- Missä Hesburgerin kriisiviestintä onnistui? Missä se taas ei onnistunut?

Analysoidessani Hesburgerin kriisiviestintää median kautta valitsin tapauksesta ensimmäisenä uutisoineen Iltalehden. Sen lisäksi tutkin Ylen sekä Helsingin Sanomien julkaisemia juttuja aiheesta saadakseni monipuolisuutta. Analysoin näiden medioiden julkaisemia artikkeleita ajanjaksolla 25.8.-30.9.2021, jolloin Hesburgerin kriisi oli akuuteimmillaan. Hain Iltalehdestä artikkeleita hakusanalla "Hesburger", mutta lehden hakutyökone ei näyttänyt artikkeleita vuodelta 2021. Hain artikkelit Googlasta hakusanalla "Hesburger + Iltalehti". Kun löysin ensimmäisen julkaistun artikkelin, oli sen alla "lue lisää" otsikon alla lisää artikkeleita, joista etsin artikkelit ja koostin työn. Sisällytin työhön kaikki aikaisemmin mainitulta aikajanelta olevat artikkelit, jotka liittyivät aiheeseen.

Iltalehti on suomalainen iltapäivälehti, jota julkaistaan kuutena päivänä viikossa maanantaista lauantaihin. Se on myös vuorokauden ympäri toimiva verkkomedia. Iltalehden kustantaja on Alma Media Suomi Oy ja sen vastaava päätoimittaja Perttu Kauppinen (Partanen 16.2.2021). Iltalehti julkaisi ensimmäisenä uutisen Hesburgerin työoloja kritisoivasta Jodel-keskustelusta (Kilpamäki, Tuominen 25.8.2021).

Helsingin Sanomat on levikiltään Suomen suurin tilattava sanomalehti. Lehden vastaava päätoimittaja on Erja Yläjärvi, ja lehti kuuluu Sanoma Oyj -mediakonserniin. (Myllyoja 22.9.2023.) Hesburgerin kriisin aikaan lehden vastaava päätoimittaja oli Kaius Niemi vuoden 2022 joulukuuhun asti (Reinboth 20.12.2022). Myös Helsingin Sanomat julkaisi aktiivisesti artikkeleita Hesburgerin kriisistä. Etsin Helsingin Sanomista artikkelit sanalla Hesburger. Otin mukaan kaikki aiheeseen liittyvät jutut väliltä 25.8.-30.9.2021.

Yle eli Yleisradio Oy on Suomen valtion omistama yleisradiotoimintaa harjoittava mediayhtiö (Yle 2023.) Ylen päätoimittaja on Jouko Jokinen (Tiiro 20.9.2017). Myös Yle kirjoitti Hesburgerin kohusta ja haastatteli pikaruokaravintolan työntekijöitä. Rajasin Ylen sivuilla ajankohdan artikkeleille, ja hain artikkeleita hakusanalla Hesburger. Otin opinnäytetyöhön mukaan kaikki 25.8.-30.9.2021 välillä ilmestyneet artikkelit, jotka liittyivät aiheeseen.

Täydellinen lista artikkeleista löytyy poikkeuksellisesti tämän tutkimuksen lähteistä, sillä media-aineisto toimi aineiston lisäksi tutkimuksen lähteenä koko opinnäytetyössä. Artikkelit ovat helposti saatavilla lukijalle, kun ne on sijoitettu lähteisiin. Tämä edistää tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Osa artikkeleista on maksumuurin takana.

Analysoin myös Hesburgerin viestintää yrityksen sosiaalisen median kanavilla kriisin aikana. Hesburgerilla oli kriisin aikaan käytössään Instagram, Facebook ja Twitter. Etsin näistä kanavista kriisinaikaista materiaalia selaamalla kanavia tarpeeksi pitkälle menneisyyteen.

Hesburgerilla on myös kotisivut, joilla se julkaisee tiedotteita. Hyödynsin myös kriisin aikana julkaistuja tiedotteita tässä opinnäytetyössä. Myös sosiaalisen median julkaisut ja tiedotteet on sijoitettu lähteisiin aiemmin mainittujen syiden vuoksi.

Työssä ei arvioida yrityksen sisäistä viestintää, sillä siihen ei ollut pääsyä. Työssä ei myöskään kerrota, mitä mieltä Hesburger oli omasta viestinnästään kohun aikana, sillä yrityksestä ei saatu ketään haastatteluun.

#### **1.4 Menetelmät**

Työni on tapaustutkimus, joka tarkoittaa tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvästi vain todella rajattua joukkoa kohteita (Jyväskylän Yliopisto 23.4.2015). Tutkimuksen kohde on Hesburgerin kriisiviestintä, kriisiin liittyvä uutisointi mediassa ja sosiaalisessa mediassa. Kyseessä on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa on myös määrällisiä elementtejä. Lasken esimerkiksi kriisiin liittyvien julkaistujen uutisten määrän Iltalehdessä, Ylellä ja Helsingin Sanomilla.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjan mukaan tapaus voi olla joku organisaatio tai esimerkiksi prosessi (Vuori 2021) – tässä tapauksessa Hesburgerin kriisiviestintä ja sen näkyminen mediassa. Pyrin siis saamaan mahdollisimman laajan käsityksen tapahtumista Hesburgerin kriisin ympärillä. Käytän tämän metodin yhteydessä faktanäkökulmaa, sillä haluan tietää mitä Hesburgerin viestinnässä todella tapahtui, en sitä, miltä se jostakusta tuntui.

Jyväskylän yliopiston Koppa-sivujen mukaan (2023) diskurssianalyysissä analysoidaan viestinnän rakenteita. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjan mukaan tässä menetelmässä havainnoidaan sitä, kuinka kielellisillä valinnoilla rakennetaan sosiaalista todellisuutta. (Suoninen 2021.) En hyödynnä tässä tutkimuksessa diskurssianalyysiä, sillä tutkimuksessa käytetyn laajan aineiston analysoiminen diskurssianalyysin keinoin on lähes mahdotonta.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan Iltalehden, Ylen ja Helsingin Sanomien Hesburgerin kriisistä julkaisemia artikkeleita sekä yrityksen julkaisemia tiedotteita ja sosiaalisen median viestintää. Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisista aineistosta tehtyä analyysiä, jonka tavoitteena on luoda kuva tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 136). Tässä tutkimuksessa artikkelit, sosiaalisen median julkaisut ja tiedotteet ovat dokumentteja, joiden avulla rakennetaan kuva Hesburgerin kriisiviestinnästä. Dokumenttianalyysi sopii tässä tutkimuksessa käytetyn laajan aineiston analyysiin. Esittelen tässä työssä dokumenttianalyysin mukaisesti tutkimusaineiston sekä peilaan sitä teoriakehykseen, joka tässä työssä on aikaisemmin mainittu SCCT-malli. Analysoin, mitä SCCT-mallin kriisiviestintästrategioita Hesburger missäkin vaiheessa käytti keräämäni aineiston avulla. Analysoin sekä artikkeleja, tiedotteita että sosiaalisen median julkaisuja vertaamalla niitä Coombsin teoriapohjaan.

Myös Hesburgerin kriisiviestinnän onnistumista analysoidaan lähteiden avulla. Esimerkiksi Coombsin SCCT-teoria perustuu ajatukseen, jossa kriisiviestijät pyrkivät palauttamaan organisaation normaalitilaan (Coombs 2023, 200). Kuten Hesburgerin kriisissä, huono kriisiviestintä pidensi kriisiä ja vaikeutti yrityksen pääsyä normaalitilaan.

Analysoin myös artikkeleita, joissa Hesburgerin edustajia ei ole haastateltu tai he eivät ole kommentoineet, jos juttu liittyy aiheeseen.

Tutkimuksessa esitellään aikajärjestyksessä jokainen aiheesta kirjoitettu juttu, tiedote ja sosiaalisen median julkaisu aikavälillä 25.8.-30.9.2023. Työn lopussa tulokset vedetään yhteen.

## 2 Tietoperusta

Tässä opinnäytetyön luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten kriisiviestintä ja kriisi. Sen jälkeen luvussa perehdytään Timothy Coombsin kehittämään SCCT-teoriaan (Situational Crisis Communication Theory) sekä Katleena Kortesuon teokseen. Luvussa tuodaan esiin teorian keskeiset näkökulmat ja sen sovellusmahdollisuudet organisaation kriisiviestinnän parantamisessa.

### 2.1 Käsitteet

Kriisi on tapahtuma, jolla on negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Kriisiviestintään erikoistunut toimitusjohtaja Mikko Hämeenniemi Tekiristä sanoo, että kriisi sekoitetaan usein lievästi ikävään tilanteeseen (Kilpeläinen 2020, 286). Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi huono asiakaspalaute. Hämeenniemen mukaan ”kriisi on jotakin, mikä liittyy tiiviisti yhteisön ydintoimintaan ja menee vakavasti ristiin siihen kohdistettujen odotusten kanssa” (Kilpeläinen 2020, 286).

Kriisejä on ollut aina, mutta sosiaalisen median värittämä nyky-yhteiskunta takaa sen, että organisaatioiden ja yritysten on entistä haastavampaa pitää niitä piilossa. Yrityksistä on tullut eräänlaisia lasitaloja, ja niiden odotetaan toimivan lähes täysin läpinäkyvästi ja katseen kestävästi. (Anthonisen 2008, 1.)

Viestintäasiantuntija Katleena Korteso jakaa kriisit kahteen leiriin: fyysisiin takaiskuihin, esimerkiksi luonnonkatastrofeihin ja maine- sekä mediakohuihin. Kortesuon mukaan (sosiaalisessa) mediassa tapahtuvat kohut ovat haastavampia hoitaa, sillä jokainen some-, maine- tai mediakohuvaatii omanlaisensa ratkaisun. (Kilpeläinen 2020, 286.) Kuitenkin media- ja mainekohujenkin kohdalla on mahdollista miettiä vastuutahoja, eli kuka ottaa esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavat hoitaakseen ja kuka taas puhuu perinteiselle medialle. Tietysti yksityiskohdat riippuvat kriisin luonteesta, mutta taakanjakoa voi olla järkevää suunnitella ennen myrskyn silmää.

Kriisit voivat tapahtua yllättäen ulkopuolelta tai kehittyä hiljaa organisaation sisällä (Juholin 2022, 292). Yllättävä tilanne ei välttämättä ole automaattisesti kriisi, mutta huonosti hoidettuna tilanne voi kehittyä kriisiksi (Ellun Kanat 14.1.2020).

Viestintä pitää käsitteenä sisällään joukkoviestinnän sekä yksityisen, ihmisten välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen (Kilpeläinen 2020, 13). Tässä tutkimus keskittyy joukkoviestintään.

Osmo A. Wiion ensimmäinen laki inhimillisestä viestinnästä kuuluu ”viestintä epäonnistuu aina – paitsi sattumalta” (Mäntylahti 20.2.2023). Pessimistinen laki sopii yhä nykyaikaan, sillä monet kriisit ovat saaneet alkunsa epäonnistuneesta viestinnästä.

Viestintä tarkoittaa kommunikointia. Viestinnällä voidaan vaikuttaa muihin ihmisiin esimerkiksi keskusteltaessa kasvotusten tai joukkoviestimien kautta. Viestintään kuuluvat puheen lisäksi myös esimerkiksi eleet, ilmeet ja muut viestinnälliset ominaisuudet. (Juholin 2022.) Viestinnällä välitetään erilaisia ajatuksia, tunteita ja tarinoita.

Sidosryhmät ovat erilaisia organisaatiolle tärkeitä ryhmiä tai henkilöitä. Organisaatio on näiden tahojen kanssa yhteydessä. (Juholin 2022.) Sidosryhmiin voidaan lukea esimerkiksi asiakkaat, viranomaiset, työntekijät, alihankkijat, media ja poliitikot. Sidosryhmien mielipiteet ja toiminta vaikuttavat organisaatioiden elintilaan.

Kriisiviestinnän tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi ovat rehellisyys, avoimuus, saavutettavuus ja nopeus. Vaikka yrityksen kriisiviestintä sisältäisikin näitä ominaisuuksia, on käytännössä mahdotonta onnistua kriisin aikaisessa viestinnässä täydellisesti. (Kortesuo 2017, 31.)

On kriisinhoidon kannalta oleellista, että jokaisella organisaatiolla sen koosta tai toimintasektorista huolimatta on tilanteiden varalle valmis kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestintäsuunnitelman tekeminen vaatii ennakoimista ja sitä, että organisaation johto pohtii mahdollisia kriisiskenaarioita. (Anthonissen 2008, 15.)

Kestää vuosia ja vaatii kovaa työtä työstää organisaation brändiä luotettavaksi, mutta luottamus voi tuhoutua hetkessä. Jos kriisiin vastataan myöhässä tai vajaasti, vaatii kyyneliä, verta ja hikeä saada luottamus ja maine takaisin. (Anthonissen 2008, 15.)

Anthonissen kehuu kirjassaan yhdysvaltalaisen lääkeyritys Johnson & Johnsonin kriisiviestintää niin kutsutussa Tylenol-kriisissä, jossa useampi ihminen kuoli vuonna 1982 syötyään syanidilla myrkytettyjä lääkkeitä. Yritys alkoi välittömästi tutkia 8 miljoonaa Tylenol-kapselia. Testit osoittivat, että 75 kapselia sisälsivät syanidia. Kun tapaus oli tutkittu perinpohjaisesti yritys toi tuotteen takaisin markkinoille. Se oli uudistanut lääkepakkaukset niin, ettei niihin ollut mahdollista koskea tuotantovaiheen jälkeen huomaamatta. Välittömän reagoinnin ja hyvin hoidetun kriisiviestinnän ansiosta Johnson & Johnsonilla oli saanut 70 prosenttia aiemmasta markkinaosuudestaan takaisin vain viisi kuukautta syanidimyrkytysten jälkeen. Yhtiö selvisi minimaalisilla vahingoilla ja jopa onnistui hyötymään kriisistä. Yritys selvisi kriisistä niin hyvin, että sen lähestymistapaa on keuhuttu laajasti jälkikäteen. (Anthonissen 2008, 12.)

Anni Lassila kirjoitti Helsingin Sanomiin (25.6.1999) näkökulmakirjoituksen, jonka mukaan Tylenol-tapaus on malliesimerkki siitä, kuinka julkisuutta voi käyttää hyväksi. Hänen mukaansa avainsana on nopeus.

Yritysten on nykyään haastavaa tai lähes mahdotonta kontrolloida imagoaan, sillä erityisesti sosiaalinen media levittää tietoa laajalle hallitsemattomasti (MT toimitus 23.10.2023). Myös perinteinen media on siirtynyt internetiin, ja Suomen suurimmat mediat ovat hereillä vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Maaseudun Tulevaisuuden haastatteleman Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun viestinnän johtamisen professori Vilma Luoma-ahon mukaan jokainen yritys kohtaa jossain vaiheessa mediakriisin. Luoma-ahon ja Constru Group Oy:n perustaja Kalle Siiran mukaan tilanteeseen kannattaa varautua ajoissa toimivalla kriisiviestinnällä. (MT toimitus 23.10.2023.) Yritysten olisikin tärkeää tehdä tehokas kriisiviestintäsuunnitelma, sillä varsinkin julkisuudessa esille oleville organisaatioille kriisi on varma asia. Ei kuitenkaan ole varmaa, että siitä selvitään, ainakaan ehjin nahoin.

Maaseudun Tulevaisuus kirjoittaa, että Hesburger-kohun kriisiviestintä epäonnistui monella tavalla. Varsinkin yrityksen reaktio työntekijöiden esittämään kritiikkiin koettiin lehden mukaan riittämättömäksi. Kuitenkin Kalle Siira sanoo lehden haastattelussa, että suurissa firmoissa on mahdollisuus, että kaikki tieto kantautuu johtoportaalalle. Kriisi voi kuitenkin hänen mukaansa olla mahdollisuus puuttua epäkohtiin. (Maaseudun Tulevaisuus 23.10.2023.)

Onnistuneella kriisiviestinnällä pystytään lyhentämään kriisiä sekä ainakin osittain hallitsemaan valloillaan olevaa narratiivia. Viestinnällä voidaan myös hillitä erilaisten juurujen ja spekulatioiden leviämistä. (Coombs 2023, 200.)

Kriisiviestinnän ytimessä on organisaation joustavuus. PwC's Global Crisis and Resilience 2023 -kyselytutkimukseen vastanneista yritysjohtajista 89 prosenttia näki, että joustavuus on yksi heidän yrityksensä tärkeimmistä strategisista prioriteeteistaan. Kyselytutkimukseen vastasi 1812 yritysjohtajaa ympäri maailman. 96 prosenttia kyselytutkimuksista esiintyneistä yrityksistä oli kokenut häiriöitä (disruptions) viimeisen kahden vuoden aikana. Huomioitavaa on, että kyseisessä kyselytutkimuksessa käsitellään myös ulkopuolelta aiheutuneita kriisejä, kuten ilmastonmuutoksen aiheuttamia ongelmia. Silti kyselytutkimuksesta näkee hyvin, ettei yksikään sektori tai organisaatio ole kriiseille immuuni.

Kriisiviestintä liittyy yrityksen maineen säilyttämiseen. Maine liittyy siihen, mitä organisaatio todellisuudessa tekee, ja mitä sidosryhmät siitä ajattelevat. Maine määritellään ulkopuolelta, eli vaikka yritys voikin päättää, miten se toimii, ei se päättää omaa mainettaan. Maine liittyy niihin odotuksiin, joita sidosryhmillä organisaatiosta on. (Langham & PRCA 2018, 42.)

## **2.2 SCCT – tilannesidonnainen kriisiviestintäteoria**

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Timothy W. Coombsin kehittämää SCCT-teoriaa (Situational Crisis Communication Theory). Vapaasti suomennettuna SCCT on tilannesidonnainen

kriisiviestintäteoria, joka korostaa kriisiviestinnän tilannesidonnaisuutta. Coombs on kehitellyt mallia ainakin vuodesta 2007 asti, ja se on jatkoa Coombsin aikaisemmalle tutkimukselle, jota hän on kehitellyt jo vuonna 1995. SCCT:llä on myös empiiristä tukea takanaan. (Coombs & Holladay 2007.) Teoriaa on hyödynnetty myös monissa pro gradu -tutkielmissa, ja siihen on viitattu monissa tutkimusartikkeleissa. Kuten teorian nimestä käy ilmi, sen kautta kriisiviestintää ja sen onnistumista on mahdollista tutkia tilannesidonnaisesti. SCCT tarjoaa hyvän kehyksen Hesburgerin kriisiviestintää analysoivalle tutkimukselle, sillä teoria näkee jokaisen kriisin ainutlaatuisena.

SCCT pyrkii selittämään organisaatioiden kriisiviestintäkäyttäytymistä. Malli perustuu ajatukseen, että organisaatiot reagoivat kriiseihin strategisesti viestimällä eri tavoin riippuen kriisin luonteesta ja sidosryhmien odotuksista. Mallin mukaan kriisi voidaan lukea organisaation omaksi syyksi tai ulkoiseksi syyksi. Se, kumpaa mallia kriisi on, vaikuttaa siihen, miten se tulee hoitaa. Coombsin mukaan sidosryhmien odotukset määrittävät sen, miten organisaation tulee nähdä kriisin vakavuus ja valita kriisiviestintästrategia. (Coombs 2023, 190-191.)

Mallin mukaan kriisit uhkaavat organisaatioille elintärkeää mainetta. Valitsemalla kuhunkin tilanteeseen oikean kriisiviestintästrategian organisaatio voi suojella mainettaan. (Coombs & Holladay 2007, 4.)

Organisaation ulkoiseksi syyksi luetaan Coombsin mallin mukaan esimerkiksi erilaiset luonnonkatastrofit. Tällaisissa kriiseissä organisaatio voidaan nähdä uhrina (victim cluster), eikä niinkään kriisin aiheuttajana. Sisäiseksi syyksi Coombs lukee huolimattomuuden ja estettävissä olevat kriisit, esimerkiksi Hesburgerin tapauksessa työntekijöiden laiminlyönnin. Tällaiset kriisit ovat Coombsin teoriassa ehkäistävien sarakkeessa (preventable cluster). (Coombs 2023, 191-192.)

Coombsin mukaan näiden kahden välissä on vahinkosarake (accidental cluster), jonka alle luetuissa kriiseissä organisaation pitää ottaa enemmän vastuuta kuin ulkopuolelta tulevassa kriisissä, mutta vähemmän kuin ennaltaehkäistävissä kriiseissä. Tähän sarakkeeseen kuuluvat esimerkiksi tekniset ongelmat, jotka vaikuttavat organisaation tuotteiden laatuun. (Coombs 2023, 192.)

Coombs on myös jakanut kriisiviestintästrategiat neljään eri "asenteeseen" (posture), jotka on jaettu kymmeneen eri alastrategiaan. Yläkategoriat on jaettu kieltävään (denial) vähättelevään (diminishment) uudelleenrakentavaan (rebuilding) sekä vahvistavaan (bolstering) asenteeseen (posture). Vahvistava asenne ja sen alla olevat kriisiviestintästrategiat ovat Coombsin mukaan täydentäviä strategioita (supplemental), kun muut kolme ovat ensisijaisia (primary). (Coombs 2023, 182.)

Kieltävässä asenteessa ja strategiassa organisaatio pyrkii poistamaan kuvan siitä, että se olisi vastuussa kriisistä. Tätä yläkategoriaa ei kuitenkaan voi käyttää, jos organisaatio on vähänkään

vastuussa kriisistä, sillä silloin organisaatio voi jäädä kiinni esimerkiksi valehtelusta. (Coombs 2023, 183.)

Vähättelevässä asenteessa ja strategiassa organisaatio pyrkii vähentämään kriisin negatiivisia vaikutuksia. Yläkategoria sisältää tekosyy- ja oikeutuksen strategiat. Coombsin mukaan tutkimukset kuitenkin osoittavat, että vähättelevät strategiat eivät juurikaan vähennä kriisin haitallisia vaikutuksia. (Coombs 2023, 184.)

Uudelleenrakentavassa asenteessa ja strategiassa organisaatio pyrkii parantamaan mainettaan. Strategialla pyritään lepyttämään sidosryhmiä. Coombsin mukaan uudenrakentavat strategiat voivat tutkimusten mukaan vähentää kriisin haitallisia vaikutuksia. (Coombs 2023, 184.)

Vahvistavat strategiat täydentävät muita kolmea. Nämä strategiat keskittyvät organisaatioon itseensä, ja se vaikuttaisikin Coombsin mukaan helposti egokeskeiseltä, jos näitä strategioita käytettäisiin yksin. Sen takia ne ovat tukemassa muita strategioita. (Coombs 2023, 184.)

Coombs on kehittänyt SCCT-teoriaan pohjaten yksitoista erilaista kriisinvastausstrategiaa, joista 10 on jaettu neljän eri yläkategorian eli ”asenteen” alle, ja yksi on ilman yläkategoriaa:

1. Tiedottaminen ja ohjeiden antaminen – organisaatio pyrkii viestimään kriisitilanteessa rehellisyyden periaatteiden mukaisesti. Tiedonantoon sisältyy ohjeita siitä, miten toimia kriisin aikana ja miten suojella itseään, sekä tietoa siitä, mitä organisaatio tekee kriisin ratkaisemiseksi ja vastuun ottamiseksi. Ensimmäinen askel useissa kriiseissä. Käytetään, jos kriisissä on uhreja. Ei yläkategorian alla (Coombs 2023, 182-193.)

Kieltävä asenne – Yläkategoria (Denial Posture)

2. Hyökkäys syyttäjää kohtaan – kriisinhoitaja kohtaa ja haastaa tahon, joka väittää kriisin olevan olemassa
3. Kiistäminen – kriisinhoitaja väittää, ettei kriisiä ole olemassa
4. Syntipukin etsiminen – vastuunsiirto toisaalle

Vähättelevä asenne – Yläkategoria (Diminishment Posture)

5. Tekosyy – kriisinhoitaja yrittää minimoida organisaation vastuun kriisistä
6. Oikeutus – yritys perustella tai selittää kriisin vaikutuksia siten, että ne näyttäisivät mahdollisimman vähäisiltä tai vähemmän haitallisilta

Uudelleenkorjaava asenne – Yläkategoria (Rebuilding Posture)

7. Korjaavat toimenpiteet – kriisinhoitaja pyrkii korjaamaan kriisin aiheuttamat vahingot ja estämään samanlaisen kriisin syntymisen uudestaan.
8. Täysi anteeksipyyntö – kriisinhoitaja ottaa julkisesti vastuun kriisistä ja pyytää sidosryhmiltä anteeksiantoa.

#### Vahvistava asenne – Yläkategoria (Bolstering Posture) täydentävä (Supplemental)

9. Muistuttaminen – kriisinhoitaja muistuttaa organisaation hyvästä maineesta (jos sellainen on)
10. Mielistely – kriisinhoidolla pyritään lisäämään ja kertomaan positiivista tietoa organisaatiosta (tarvitaan usein ulkopuolista apua, ei välttämättä auta, jos tulee vaan organisaation sisältä)
11. Yksi uhreista – kriisinhoitaja muistuttaa sidosryhmiä siitä, että organisaatio on kriisissä uhrin muiden joukossa. (Coombs 2023, 187-188.)

Organisaatiot käyttävät usein useita eri yllä mainittuja strategioita kriisiviestinnässään. Tietyissä määrin strategioita on mahdollista yhdistellä, esimerkiksi täydentävän vahvistavan strategian kanssa. Coombs kirjoittaa, että vaikka joidenkin strategioiden yhdistely on mahdollista, ei kieltävää asennetta ja strategiaa tule sekoittaa uudelleenkorjaavaan tai vähättelevään strategiaan, sillä se luo ristiriitoja. Kieltävässä strategiassa organisaatio väittää, ettei kriisiä ole, kun taas uudelleenrakentava ja vähättelevä strategia hyväksyvät sen, että kriisi on olemassa. (Coombs 2023, 186.)

Organisaation on otettava kriisiviestinnässä ja kriisin hoidossa erityisesti huomioon aikaisemmat kriisit, sillä niillä on vaikutusta siihen, kuinka suuri riski meneillään oleva kriisi on organisaation maineelle. Mitä enemmän kriisejä organisaatiolla on ollut, sitä suuremmat vaikutukset kriisillä tulee luultavasti olemaan, sillä yrityksen on vaikea korjata uudestaan jo rikkoutunutta imagoa. Kun organisaation kriisinhallintatiimi on valinnut, mikä on organisaation vastuun taso, eli kuukuuko sen kriisi uhri- vahinko vai ennaltaehkäistävien kriisien sarakkeen alle, pystyy organisaatio valitsemaan sille sopivan kriisinhallinta- ja kriisiviestintästrategian. (Coombs 2023, 192-193.) Coombsin ja Tachkovan mukaan kriisin iskiessä yleisö haluaa myös tietää, miksi kriisi tapahtui ja mikä sen aiheutti (Coombs, Tachkova 2023).

Mitä suurempi kriisivastuu kriisin seurauksena syntyy, sitä sovittelevampia kriisinhallintastrategioiden on oltava. Jos organisaatio noudattaa tätä periaatetta, se antaa parhaan mahdollisen suojan organisaation maineelle. (Coombs 2007, 171.)

Tilanteissa, joissa organisaatio ei ole voinut vaikuttaa kriisin syntymiseen, riittää joskus ainoastaan laadukas informaatio tapahtumista ja ohjeet siitä, miten ihmiset voivat suojautua kriisiltä. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit. (Coombs 2007, 171.) Katleena Kortesuon mukaan

huonolla viestinnällä myös tällaisesta tilanteesta voi tulla organisaatiolle mainekriisi, joten hyvä kriisiviestintä on myös ”ulkoisissa kriiseissä” tärkeää (Korteso 2016, 44).

Täysi kiistäminen toimii Coombsin mukaan ainoastaan tilanteessa, jossa organisaatiosta on laitettu liikkeelle juoruja (Coombs 2023, 183). Tässä tilanteessa kriisinhoitajan tulee olla täysin varma, että huhut todella ovat tuulesta temmattuja. Kuten tässä tutkimuksessa myöhemmin osoitetaan, Hesburgerin tapauksessa kiistämisestä ei ollut hyvä ratkaisu.

Katleena Korteso on Coombsin kanssa kiistämisestä samoilla linjoilla. Hän keskittyy vielä sen säävyn, ja Korteson mukaan ei kannatakaan ”kieltää negatiivista, vaan myöntää positiivinen” (Korteso 2016, 77-78). Täysin aiheettomia syytöksiä ei siis välttämättä kannata kieltää kovin sanoin, sillä se olisi Korteson mukaan jotain, mitä syyllinenkin tekisi. Jos politiikkaa syytetään äänen ostamisesta, ei Korteson mukaan kannata sanoa esimerkiksi toimittajalle, ettei hän ole ostanut ääniä. Hänen kannattaa sen sijaan sanoa, että on saanut kaikki äänensä lainmukaisella toiminnalla, joka vetoaa kansalaisiin. (Korteso 2016, 78.)

Kuten Korteso (2016, 45) kirjoittaa, organisaatio ei voi yhdistellä sujuvasti muiden syyttämistä (listassa hyökkäys syyttäjää kohtaan) ja anteeksipyyntöä. Coombsin (2023, 192) mukaan hyökkäystä syyttäjää kohtaan ei voi käyttää niin kutsutussa toiminnallisessa kriisissä (operational crisis), joka syntyy organisaation sisäisten toimintojen, prosessien epäonnistumisen tai ongelmien seurauksena. Esimerkiksi Hesburgerin kriisi oli toiminnallinen kriisi, sillä kriisi liittyi organisaation sisäisiin toimintoihin ja ongelmiin. Jos siis kriisi on lähtöisin organisaation sisältä, organisaation vastuuta vähättelevät kriisinvastaamisstrategiat eivät yleensä toimi. (Coombs 2023, 192.)

Anteeksipyyntöissä organisaatio myöntää erheensä ja nostaa ”käden pystyyn virheen merkiksi”. Anteeksipyyntö on Coombsin mukaan arvostettu strategia, sillä se tunnistaa, että tapahtumalla on uhreja ja kunnioittaa heitä. Anteeksipyyntö on Coombsin mukaan ensimmäinen askel uhrien, sidosryhmien ja organisaation välien normalisoinnissa. Coombsin mukaan anteeksipyyntö ei kuitenkaan aina ole paras vaihtoehto. Jos organisaatio ei ole vastuussa tilanteesta, voi anteeksipyyntö antaa väärän vaikutelman. Anteeksipyyntö voi pahimmillaan vahingoittaa organisaatiota. Coombs kirjoittaa, että kriisiviestijöiden ei kannata nähdä anteeksipyyntöä ratkaisuna kaikkeen. (Coombs 2023, 185.) Korteson mukaan mitä aikaisemmin epämääräisestä toiminnasta sanoutuu irti ja pyytää anteeksi, sen parempi. On mahdollista jopa välttää tilanteen kriisiytyminen pyytämällä anteeksi tarpeeksi aikaisin. (Korteso 2016, 36.)

### **2.3 SCCT-teorian ongelmat**

SCCT, kuten muutkaan kriisiviestintäkehykset, ei ole täydellinen. SCCT keskittyy esimerkiksi ainoastaan organisaation ulospäin suuntautuvaan viestintään, eikä sisäiseen. Mallilla on myös omat

rajoituksensa tilanteissa, joissa moraalinen paheksunta (moral outrage) on vahvaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa organisaatio on aiheuttanut järkyttävää ympäristötuhoa huolimattomuudellaan tai välinpitämättömyydellään. Myös korruptio ja lahjonta ovat moraalista raivoa herättäviä kriisejä. Coombs ja Tachkova kirjoittavat, että moraalinen paheksunta tai närkästys muuttaa perustavanlaatuisesti kriisin luonnetta ja sitä, mikä on organisaatiolle paras kriisinhallintataktiikka. (Coombs & Tachkova 2023.)

Coombs ja Tachkova kirjoittavat artikkelissaan, että koska kriisit ovat vakavuusasteeltaan erilaisia, voidaan ne lukea tavallisiin kriiseihin ja ”sticky” (tahmaksiin) kriiseihin. Esimerkiksi johtotason peitosta kritisoidaan ankarammin, ja kyseessä on näin vakavampi kriisi kuin esimerkiksi työntekijän vahinko. Tavalliset kriisit herättävät matalamman tason tunteita sidosryhmissä, kun taas sticky-kriisit herättävät voimakkaita tunteita. (Coombs & Tachkova 2023.)

Coombsin ja Tachkovan mukaan kriisiviestinnän kirjallisuus on vasta alkanut käsitellä kriisejä, jotka herättävät voimakkaita tunteita ja moraalista paheksuntaa. Kriisiviestinnän teoria on siis kirjoittajien mielestä ollut liian yksinkertaistavaa ja laahannut todellisuutta jäljessä. (Coombs & Tachkova 2023.)

Vaikkakin Coombsin SCCT-teorialla on omat vajeavaisuutensa, sopii se Hesburgerin kriisin analysoimiseen, sillä sen avulla pystyy tutkimaan, miten yritys sopeutti kriisiviestintänsä ja kriisinhallintastrategiansa meneillään olevaan kriisiin. Kuten aiemmin mainitaan, ei SCCT-malli ole paras pohja tilanteissa, jossa moraalista paheksuntaa on valtavasti. Hesburgerin tilanteessa moraalista paheksuntaa oli huomattavissa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, josta kaikki lähti liikkeelle. Kyse ei kuitenkaan ollut kyse johtoportaan suoranaisesta väärinkäytöksestä, vaan kriisiin liittyi esimerkiksi huolimattomuus. Yhtä syypäätä on vaikea osoittaa.

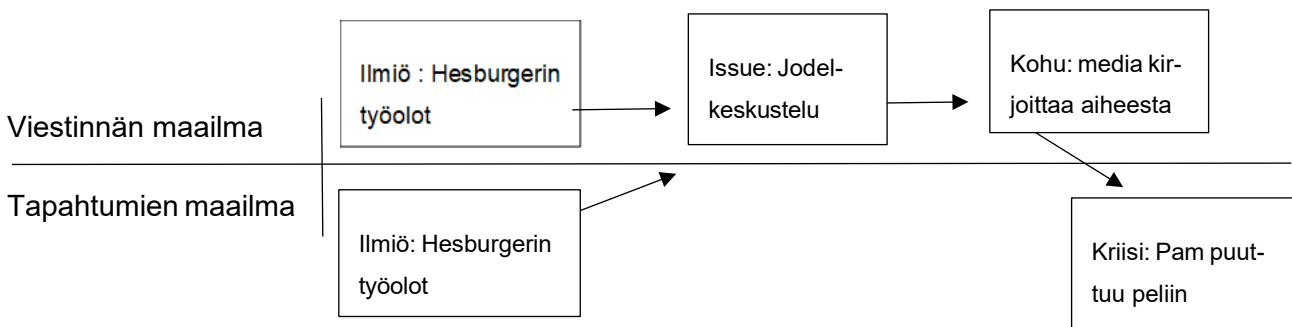
## 2.4 Katleena Kortesus

Katleena Kortesus on viestinnän ja markkinoinnin asiantuntija, kirjailija ja kouluttaja. Hänen teoksensa *Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajille* (2016) kertoo Coombsia käytännönläheisemmin onnistuneen kriisiviestinnän periaatteista. Kortesus näkee onnistuneen kriisiviestinnän samankaltaisena Coombsin kanssa, mutta kertoo näkemyksistään käytännönläheisemmin. Kortesus esittelee Coombsin (2023) tapaan useaan erilaisen kriisiviestintästrategian. SCCT-teorian tapaan myös Kortesus näkee, että kriisiviestintästrategia tulee valita vallitsevien olosuhteiden mukaan. (Kortesus 2016, 47.)

Kortesus keskittyy erityisen paljon myös viestien sävyihin. Hän esimerkiksi kirjoittaa, että sarkasmi on riski kriisiviestinnässä, sillä se voidaan ymmärtää helposti tai tahallaan väärin. Hänen mukaansa myös viestijän asema määrittää sen, millaisia retorisia keinoja voi käyttää. Jos on

esimerkiksi poliitikko, vitsailua ei kovinkaan helposti katsota hyvällä. Yksittäinen kansalainen taas voi kirjoittaa Facebook-postaukseen vapaammin. (Kortesuo 2016, 62-63.)

Kortesuo on myös kehittänyt IKK-mallin. Se erottelee vaiheet, joissa riittää tilanteen aktiivinen seuraaminen, ja tilanteet, joihin tulee puuttua kriisiviestinnällisin mekanismeilla. IKK-malli auttaa käsittelemään kohun muuttumista kriisiksi, ja sitä, missä vaiheessa tilanteeseen tukisi tarttua. (Kortesuo 2016, 33.)



Kuvio 1. IKK-malli (Mukaien Kortesuo 2016, 32).

Kuviota 1. yllä on sovellettu Hesburgerin kriisiin. Ensimmäisenä on ilmiö eli Hesburgerin työolot. Ilmiö tapahtuu sekä oikeassa "tapahtumien maailmassa" sekä "viestinnän maailmassa". Seuraavaksi on issue eli pahennusta aiheuttava puheenaihe. Kortesuo kirjoittaa, ettei ole löytänyt issue-sanalle tarpeeksi kuvaavaa suomennosta, joten käytän sanaa sen englanninkielisessä muodossa tässä opinnäytetyössä. (Kortesuo 2016, 32.) Issue-sanalla voisi kääntää esimerkiksi ongelmaksi, mutta se ei tarkoita täysin samaa asiaa. Hesburgerin IKK-aikajana Jodel-keskustelun jälkeen tulee kohu, kun media kirjoittaa aiheesta. Kohu siirtyi tapahtumien maailmaan, kun Hesburgerin viestintä saa mediakohun syvenemään ja sen rattaat pyörimään entistä kovempaa. Kriisi levisi myös muihin yrityksiin.

Kortesuon mukaan kaaviosta näkee, miksi on tärkeää pyrkiä pysäyttämään potentiaalinen kriisi jo issue-vaiheessa. Jos organisaatio ei huomii riskejä tarpeeksi aikaisin, voi issuesta muodostua kohu, joka siirtyy todelliseen maailmaan viestinnän maailmasta. Kun käsillä on kriisi, on juna paljon vaikeampi pysäyttää. Todellisessa maailmassa kriisi voi johtaa erottamisiin, taloudellisiin ongelmiin ja jopa oikeudenkäynteihin. (Kortesuo 2016, 33.)

Kortesuon mukaan, kun kriisi koittaa, kriisiviestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat:

- nopeus
- avoimuus
- saatavuus
- rehellisyys. (Kortesuo 2016, 31.)

Tässä tutkimuksessa Hesburgerin kriisiviestintää peilataan sekä SCCT-teoriaan että Kortesuon kriisiviestintäoppaaseen. Tutkimuksessa käytetään lähteenä myös Sini Korpisen ja Sara Lindströmin teosta *Mainekriisi – syöksykierteeseen ja takaisin siiville* (2020). Teos käytännönläheinen opas kriisiviestintään. Teosta käytetään tässä tutkimuksessa monipuolistamassa lähteitä. Teos on kirjoitettu käytännönläheisesti, joten sitä on helppo soveltaa Hesburgerin kriisiviestintätapaukseen.

### 3 Aineisto ja sen analyysi

Tässä tutkimuksessa esitellään jokainen Iltalehdessä, Ylellä ja Helsingin Sanomissa julkaistu Hesburgerin kriisiä käsittelevä artikkeli sekä yrityksen julkaisemat tiedotteet PAM:in avoin kirje, Heikki Salmelan A-studioesiintyminen sekä Hesburgerin sosiaalisen median julkaisut. Aineisto on jaoteltu alaotsikoiden alle, jotka kertovat, minä ajankohtina alaotsikon alla olevat artikkelit, julkaisut ja tiedotteet ovat ilmestyneet.

Hesburger käytti kriisiviestinnässään monia eri strategioita. Aluksi strategiana oli Coombsin yläkategorioista vähättelyn ja kieltämisen kategoriat, mutta myöhemmin mukaan tuli myös uudelleenrakentamisen strategia anteeksipyyntömuodossa. (Coombs 2023, 282.) Strategioiden vaihtelua on mahdollista seurata jokaisen alaluvun alussa olevasta taulukosta. Koko taulukko löytyy liitteistä.

Strategiat eivät myöskään kulkeneet täysin lineaarisesti, sillä anteeksipyyntöelementtejä oli jo aikaisemmassa vaiheessa kriisiä. Se, että strategiat sekoittuivat toisiinsa, kertoo siitä, ettei koko yritys pysynyt yhtenäisenä yhden strategian takana, vaan varsinkin yrityksen perustaja Heikki Salmela sovelsi omaa strategiaansa, ja anteeksipyyntöissä otettiin takapakkia. Kuten myöhemmin tässä työssä selviää, anteeksi jouduttiin myös pyytämään monta kertaa.

Aineiston esittelyn ohella Hesburgerin kriisiviestintää ja sen onnistumista kussakin hetkessä analysoidaan peilaten erityisesti Coombsiin (2023), Kortesuohon (2016) sekä Korpiseen ja Lindströmiin (2020).

Jokaisen luvun alussa on taulukko, joka näyttää artikkelin, somejulkaisun tai tiedotteen nimen, joita luvussa käsitellään. Taulukossa on myös jutun esiintymisnumero, sen julkaissut media, sivunumerot, joissa sitä käsitellään, jutun ilmestyspäivämäärä sekä kriisiviestintästrategia, jota yritys kussakin vaiheessa käytti. Mediasarakkeessa IL tarkoittaa Iltalehteä, Yle Yleisradiota ja HS Helsingin Sanomia. PAM on Palvelualojen ammattiyhdistys.

Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tapahtumat, joista kriisi sai alkunsa. Aineiston välissä on luku Hesburgerin käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa.

#### 3.1 Kohu alkaa

Hesburger julkaisi 1.8.2021 videopalvelu Youtubessa Vastuullinen työnantaja -videon, jossa se mainosti olevansa videon nimen sanoin vastuullinen työnantaja, joka välittää myös huomisesta (Youtube 1.8.2021). Iltalehden mukaan mainosta näytettiin televisiossa ja siitä tehtiin versio myös radioon (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021). Mainosvideolla nuori nainen pyöräilee Hesburgerin ravintolalle töihin ja vaihtaa työvaatteet päälle iloisena. Samalla taustalla kuuluu kertojääni, joka

sanoo olevansa iloinen vastuullisesta työnantajasta. Video kestää 20 sekuntia. Ainakin Iltalehti näkee tämän videon kriisin ensisysäykseksi (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021).

Myös videon alla, kaksi vuotta sitten julkaistussa kommentissa sanotaan, että ”Jodelissa on hyvinkin erilaisen kuvan maalaavat keskustelu nykyisten ja entisten työntekijöiden kesken. Useat kertovat, kuinka esimerkiksi taukoja ei voi käytännössä pitää ollenkaan. Kommentteja tässä vaiheessa reilu 600. Uskoin Hesburgerin olevan vastuullisempi.” Käyttäjän hannaseppa6268 kommentti kertoo hyvin siitä, mitä oli luvassa. (Youtube 1.8.2021.)

Hesburgerin kriisi lähti liikkeelle anonyymissä viestipalvelu Jodelissa sen jälkeen, kun Hesburger oli käynnistänyt Vastuullinen työnantaja -kampanjansa. Vastuullinen työnantaja -mainos julkaistiin Youtubeen 1.8.2021, eli 24 päivää ennen Iltalehden artikkelia, josta suurempi mediahuomio lähti liikkeelle.

Hesburgerin kampanja herätti Jodelissa keskustelua. @vaihesejutut-kanavalla eräs aloittaja kirjoitti, että ”Siis mitä nää hesen ”vastuullinen työpaikka” radio- ja TV-mainokset on ● ● ● en ooes koskaan ollu hesel töis mut tätä kanavaa lukies ei kyl hesest jää mitenkään hyvä työnantaja-mielikuva”. 19.8.2021 tehty jodlaus, eli aloitus, sai nopeasti alleen yli tuhat kommenttia, joista suuri osa on Hesburgeria kohtaan kriittisiä. Kommentoijat valittavat esimerkiksi taukojen vähyyttä, perehdytyksen puuttumista ja huonoa työilmapiiriä. Osa kommentteista kuitenkin kehuu yritystä, ja vaikuttaakin kommenttien perusteella siltä, että tilanne on hieman vaihdellut ravintolan mukaan. Selvää kuitenkin on, että Hesburger oli epäonnistunut huolehtimaan työntekijöistään. (Jodel 2021.)

*”Mun ei edes ”anneta” lopettaa, koska sit koko yksikkö on pulassa ku ei oo tarpeeks työntekijöitä. Hesen johto näkee työntekijänsä vain ja ainoastaan koneina jotka tekee rahaa. Eihän ne mitään taukoja tarvii, vessassa turha käydä jos ei vaan juo vettä tai syö. Kyl nyt joku pysyy vetämään 9h putkeen kuumassa keittiössä tai juoksemassa ympäri kassaa ilman hetken taukoa. (Jodel 2021.)*

*”Mä oon ite henkilökohtaisesti kyllästynyt siihen että meidän työtä ei arvosteta, niin asiakkaat ei arvosta eikä myöskään isommat herrat. Tää on tälleen korona aikana menny koko ajan pahemmaksi vaan.” (Jodel 2021.)*

*”Oma kokemus edellisen 1,5 vuoden aikana on, että oon useimmiten vuoron jälkeen ihan loppu, kun ei ehdi pitää taukoa saati ehtiä käymään vessassa. Meitä on usein vaan kaksi vuorossa ja meillä on wolt, foodora, drive jne... Viime vuosi oli ihan hirvee, itkin melkein joka vuoron jälkeen ja olin niin lähellä lopettaa, ainoa syy jonka takia jäin oli meidän työporukka.” (Jodel 2021.)*

Korpinen ja Lindström kirjoittavat, että proaktiivisuus kannattaa. Jos organisaatiossa tiedetään, että mahdollinen kriisi siintää horisontissa, Korpinen ja Lindström suosittelivat lähes aina proaktiivista ulostuloa jo ennen kuin toimittaja tarttuu aiheeseen ja pyytää asiasta kommenttia. Tällaisen ulostulon ideana on, että organisaatio saa itse valita missä ja millaisena se viestin julkaisee ja kenelle se kertoo sen ensimmäisenä. (Korpinen & Lindström, 107.) Hesburger olisi voinut ottaa kantaa asiaan

jo siinä vaiheessa, kun Jodel-keskustelu otti kierroksia alleen. Ulostulolla ei pystytä määrittelemään sitä, miten toimittajat aiheesta kirjoittavat, mutta asiaa on mahdollista taustoittaa, perustella ja kertoa, miten organisaatio korjaa asiat sekä toimii jatkossa (Korpinen & Lindström, 108).

### 3.2 Hesburgerin kriisiviestintä 25.8.-26.8.2021

0	Artikkeli/somejulkaisu/tiedote	Media	S.	Päiv.	SCCT
1	Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyyn Jodelissa – taustalla ”Vastuullinen työnantaja” -kampanja	IL	s. 18-20	25.8.	Kiistäminen
2	Pamin asiantuntija Hesburgeriin liitetystä väitteistä: ”Selvästi epäkohtia, joihin tulee puuttua”	IL	s. 20	25.8.	ei kommentteja yritykseltä
3	Hesburgerin vastuullisuuskampanjaan liittyvä keskustelu nosti esiin työoloihin liittyviä epäkohtia Jodelissa – Pamin asiantuntija: ”Ei ainakaan lisää alan vetovoimaa”	HS	s. 20	25.8.	Kiistäminen
4	Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä: ”En tunnista niitä meidän työntekijöiksi	IL	s. 21-22	25.8.	Kiistäminen
5	Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin	Hesburger	s. 22-23	26.8.	Vähättely, anteeksipyyntö
6	Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Lue tiedote: <a href="https://hesburger.fi/hesburger-yrityk">https://hesburger.fi/hesburger-yrityk</a>	Twitter	s. 24	26.8.	Vähättely
7	Tuuli ei vuosien uskaltanut puhua Hesburgerissa kohtaamistaan vääryksistä – nyt on sen aika	IL	s. 25	26.8.	ei uusia yrityksen kommentteja (kts. 5, 6)
8	Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertoo karuista työoloista Hessessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja	Yle	s. 26-27	26.8.	Kiistäminen, vähättely

Jodel-keskustelu oli ehtinyt käydä kuumana jo monta päivää, kunnes Iltalehti tarttui ensimmäisenä aiheeseen. Iltalehti julkaisi 25.8.2021 artikkelin otsikolla ” Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyyn Jodelissa – taustalla ”Vastuullinen työnantaja” -kampanja”. Iltalehti kertoi artikkelissaan kohun taustoista ja siteeraa jutussaan Jodel-kommentteja. Iltalehden mukaan useampi henkilö oli ottanut lehden yhteyttä kohun tiimoilta. Lehti oli haastatellut anonymisti yhtä lehden työntekijää, joka oli työskennellyt yrityksessä myös vuoropäällikkönä. Jodel-keskustelu sisälsi hänen mielestään useita hänelle tuttuja asioita, mutta myös vieraita. Kuitenkin ongelmat kiireestä, työvoimapuudesta ja palkasta työskentelemisestä hän tunnisti. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

Iltalehden haastatteleman henkilön mukaan ongelmat painottuivat ylempiin esihenkilöihin, ja omaa lähiesihenkilöään ja työkavereitaan hän kuvaa mukaviksi. Haastateltava viittaa ylempillä esihenkilöillä esimerkiksi kenttäpäälliköihin. Anonyymien haastateltavan mukaan kenttäpäälliköiden tulostavoitteet ovat epärealistisia, mikä johtaa esimerkiksi ravintoloiden työvoiman minimoimiseen.

Haastateltava sanoo, että työntekijöitä saatettiin ”kotiuttaa” kesken työpäivän, eli lähettää kotiin siksi, ettei heille tarvitsisi maksaa loppupäivästä palkkaa. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

Ylemmät esihenkilöt eivät haastateltavan mukaan ottaneet työntekijöiden valituksia tosissaan. Kenttäpäällikön vastaus valitukseen on haastateltavan mukaan ollut esimerkiksi ”kiire on vain tunne, jonka aiheutatte itsellenne tehottomalla työllä”. Iltalehden haastattelema Hesburgerin työntekijä oli sanomansa mukaan lähdössä toiseen työpaikkaan. Vaihdon syynä olivat työolosuhteet. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

Coombsin mukaan kriisin sattuessa organisaatioiden ensimmäinen julkinen lausunto kerrotaan usein internetissä tai perinteisessä mediassa. Coombsin mukaan oleellista kriisiviestintätilanteessa on myös nopeus – organisaation oma viesti pitää saada ulos mahdollisimman nopeasti. Coombsin mukaan on myös hyvä olla heti alussa avoin tilanteesta, eikä asioita kannata piilotella. Coombs kirjoittaa, kuinka kriisitilanne luo stressiä kaikille niin organisaatioissa kuin sen sidosryhmissä. Esimerkiksi yrityksen asiakkaat eivät välttämättä ole kaikista vastaanottavaisimpia. Coombs viittaa tutkimuksiin (Gilman, 2004), joiden mukaan ihmisten kyky prosessoida tietoa heikkenee useilla kymmenillä prosentilla tilanteissa, joissa on mukana paljon tunnetta. Siksi on oleellista, että kriisiviestintä on selkeää, tarpeeksi yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää. (Coombs 2023, 156.)

Iltalehti kirjoittaa jutussaan ottaneensa yhteyttä Hesburgeriin ja kysyneensä kommenttia Jodelissa esitettyihin väitteisiin ja lehden haastatteleman työntekijän kertomuksiin. Hesburgerin operatiivinen johtaja Vesa Viitanen vastasi lehdelle kysymyksiin sähköpostitse. Sisennetyt tekstit ovat Viitanen sitaatteja. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

*”Suureen joukkoon mahtuu sekä positiivisia että valitettavasti myös negatiivisia kokemuksia. Teemme vuosittain useita kyselyitä koskien henkilöstömme työtyytyväisyyttä. Kyselyistä saatavat tulokset ovat säännöllisesti hyviä. Myöskään työsuojelutarkastuksissa ei ole tullut esiin laajempia ongelmia. Noudatamme ravintola-alan työehtosopimusta ja siihen liittyviä taukokäytäntöjä. Mikäli tietoomme tulee ongelmia tai epäkohtia, puutummme niihin välittömästi.” (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)*

*”Mainitsemaasi Jodel-keskustelua käydään nimettömästi, joten emme valitettavasti pysty ottamaan kantaa tarkemmin siellä esitettyihin tilanteisiin” (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021).*

*”Ravintolatyö on ajoittain hyvin kiireistä. Pyrimme ennakoimaan asiakasvirtoja mahdollisimman hyvin, jotta osaamme mitoittaa oikein henkilöstön määrän kuhunkin vuoroon. Siitä huolimatta aika ajoittain syntyy erittäin kiireisiä – ja toki myös varsin rauhallisia – hetkiä.” (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)*

Tässä vaiheessa Hesburgerin olisi pitänyt viimeistään ottaa asia sen vaatimalla vakavuudella. Viitanen sitaateista välittyy ylimielinen tunnelma – tuhannet kommentoijat kertovat huonoista oloista Hesburgerilla, mutta ilmeisesti organisaatio ei ottanut anonyymejä kommentteja tosissaan. Tässä vaiheessa Hesburger vaikuttaa käyttävän Coombsin strategioista kohtaa kolme, kieltäminen (Coombs 2023, 192). Viitanen puhuu organisaation suulla, joka sanoo, että henkilöstökyselyt

antavat jatkuvasti hyvää kuvaa henkilöstön viihtymisestä ja epäkohtiin puututaan välittömästi. Viitanen väittää epäsuorasti, että kuka tahansa olisi voinut kirjoittaa Jodel-viestit ja osallistua Iltalehden haastatteluun. Hesburger ei tässä vaiheessa ottanut kriisiä tarpeeksi tosissaan. Hesburgerin johto ei välttämättä osannut aavistaa, että tällainen kriisiviestintä vain lisää pököä pesään, eikä vähennä sitä. On todella epätodennäköistä, että Hesburgerin johto oli epätietoinen ravintoloiden ongelmista, kun niistä oli jo työhyvinvointikyselyissä kerrottu. Hesburger siis tiesi, ettei se ole syytön. Sellaisessa kriisissä kieltäminen ei ole hyvä kriisiviestintätaktiikka, sillä sitä voidaan käyttää kriisin edetessä organisaatiota vastaan (Coombs 2023, 183).

Iltalehden artikkeli julkaistiin 25.8. klo 7.33. Iltalehti kirjoitti toisen artikkelin aiheesta otsikolla ”Pamin asiantuntija Hesburgeriin liitetystä väitteistä: ”Selvästi epäkohtia, joihin tulee puuttua” kello 14.32. Juttuun on haastateltu Palvelualojen ammattiliiton (Pam) sopimusasiantuntija Raimo Hoikkalaa. Hoikkalan mukaan Jodel-keskustelussa esiin tulleet ongelmat eivät olleet hänelle yllätys. Hoikkala sanoo, että hänen on vaikea uskoa Jodel-kirjoitteluiden olleen yritys mustamaalata Hesburgeria. Sen kertoo hänen mukaansa jo se, että kommentteja on yli tuhat. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

Seuraavaksi aiheeseen tarttui Helsingin Sanomat otsikolla ”Hesburgerin vastuullisuus-kampanjaan liittyvä keskustelu nosti esiin työoloihin liittyviä epäkohtia Jodelissa – Pamin asiantuntija: ”Ei ainaakaan lisää alan vetovoimaa””. Lehden artikkeli ilmestyi myös elokuun 25. päivä kello 14.58. Artikkelin mainitsi heti alussa Iltalehden artikkelin, joka oli ensimmäinen aiheesta kirjoitettu juttu. Helsingin Sanomat siteeraa jutussaan Iltalehteä ja lehden tekemiä haastatteluja. HS haastatteli myös juttuunsa Palvelualojen ammattiliiton Hoikkalaa. (Sibakov 25.8.2021.)

Kun Helsingin Sanomat julkaisi artikkelinsa, olivat myös muut mediat tarttuneet aiheeseen. Narratiivi ei ollut Hesburgerin käsissä. Viitosen melko tyhjäksi jääneet kommentit eivät olleet auttaneet Hesburgerin agendaan, mikä yrityksillä on tilanteen palauttaminen normaalitilaan (Kortesuo 2016, 13).

Coombs kirjoittaa, että myös tunteilla on selkeä paikkansa kriisiviestinnässä, sillä siinä yritetään ilmaista tai heijastaa sellaisia tunteita ja tunnetiloja, joita kriisin uhrin todennäköisesti tuntevat. Näin viesti välittyy empaattisempana, ja se voi vähentää sidosryhmien vihaa ja surua. (Coombs 2023, 188.) Viitanen ei näyttänyt tunteita haastattelussa, ja siitä jäi välinpitämätön ja jopa kylmä kuva.

Hesburgerin Vastuullinen työnantaja -kampanja liittyy todennäköisesti ravintola-alaa piinanneeseen työvoimapulaan. 19.8.2021 HS julkaisi artikkelin otsikolla ”Hesburgerit ja Subwayt sulkevat oviaan, ja gourmet-ravintolatkin ovat pulassa, kun historiallinen työvoimapula kurittaa ravintola-alaa – ”Ei tullut yhtään hakemusta””. Artikkelin mukaan Hesburger joutui supistamaan aukioloaikoja

toimipaikoissaan. Artikkelissa mainitaan yrityksen mainoskampanja, joka oli artikkelin mukaan poikkeuksellinen. (Lassila 19.8.2021.) Ensimmäisen artikkelin ylimielinen viestintä tuskin palveli Hesburgerin tavoitteita työvoiman löytämisestä. Tämä on kuitenkin vain spekulointia, sillä tietoa ei löytynyt siitä, tavoittiko Hesburger tavoitteensa uusien työntekijöiden suhteen kampanjallaan.

Helsingin Sanomien jutusta seuraava artikkeli oli Iltalehdellä otsikolla ”Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä: ”En tunnista niitä meidän työntekijöiksi””. Myös se julkaistiin 25.8.2021, mutta hieman myöhemmin päivällä kello 17.34. Nyt äänessä ei ollutkaan enää yrityksen operatiivinen johtaja Vesa Viitanen vaan Hesburgerin perustaja ja yhtiön hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmela. Myös hän kyseenalaistaa haastattelussa Jodelissa esitetyt väitteet yrityksen työolosuhteista. Toimittaja kysyy häneltä haastattelussa, mitä ajatuksia Salmella on väitteistä, ja pitäisikö niistä olla huolissaan. Sisennettyinä Salmelan vastaus. (Tahkokorpi 25.8.2021.)

*”Nämä nimettömät ihmiset, jotka puhuu, en oikeastaan tunnista niitä edes meidän työntekijöiksi. En ikipäivänä usko tätä, että on näin, mutta jos Iltalehti on tarkkaan tutkinut taustat, niin sitten se varmaan niin on. Minulla on ihan toisenlainen käsitys meidän työntekijöidemme ajatuksista meistä. Jos muuta on, sitten olen valitettavasti väärässä.” (Tahkokorpi 25.8.2021.)*

Aluksi Salmela sanoo, ettei hän alkuunkaan usko väitteitä. Kuitenkin hän sanoo, että on mahdollista, että hän on väärässä. Sitaatista on vaikea saada kiinni. (Tahkokorpi 25.8.2021.)

Leipätekstissä toimittaja kirjoittaa, kuinka Salmela ihmettelee sitä, että Iltalehden ensimmäinen juttu pohjautuu osittain anonyymeihin Jodel-kommentteihin. Iltalehti haastatteli juttuunsa yhtä Hesburgerin työntekijää anonyymisti, mutta toimituksella oli hänen tietonsa, ja hänen työsuhteensa oli varmistettu. Salmela kertoo, että perheyritys on ollut 56 vuotta toiminnassa, ja kaikista tärkein asia yritykselle ovat sen työntekijät, jotka ovat asiakaspalvelutehtävissä. ”Jos me emme ole siinä onnistuneet, niin sitten on paha juttu. En osaa muuta sanoa.” (Tahkokorpi 25.8.2021.)

Kun Salmelalle on tekstin mukaan ilmeisesti kerrottu, että kritiikkiä ovat saaneet erityisesti kenttäpäälliköt ja heidän suhtautumisensa esimerkiksi kiireeseen, hän väheksyy asiaa kysymällä, että ”Missä työpaikassa ei olisi jotain pientä kärhämää?”. Hän myös kritisoi sitä, miksi media yhdistää kritisoidut asiat koko työpaikkaan. (Tahkokorpi 25.8.2021.) Kortesuon mukaan mediaa ei kannata nähdä vastapuolena, sillä mediasta voi olla myös hyötyä. Mediassa yritys pystyy myös vaikuttamaan aiheen sävyyn, vaikka juttu olisikin organisaation kannalta kielteinen. Media on kuitenkin alusta päästä kertomaan oma versio tapahtuneesta, mutta silloinkin pitää puhua totta. (Kortesuo 2016, 149-150.)

Salmela sanoi Iltalehden artikkelissa, että jokaisella on kuitenkin oikeus kertoa. Toimitus toi vielä tekstin mukaan Salmelalle esiin, että Pam sai useita yhteydenottoja Hesburgeriin liittyen. Pam ei

kuitenkaan voinut lehdelle kertoa, mitä yhteydenotot koskivat. Tekstin mukaan tämän jälkeen Salmela lopetti puhelinhaastattelun sanomalla, että ”Tämä kertoo kaiken, mitä juuri nyt sanoit, mitä minä ajattelen. Palataan asiaan.” (Tahkokorpi 25.8.2021.)

Seuraavana iltapäivänä Hesburger viimein otti oma-aloitteisesti osaa keskusteluun. Otsikolla ”Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin” Hesburger julkaisi nettisivuillaan lyhyen tiedotteen. ”Hesburgerin työntekijöiden työhyvinvointi on herättänyt viime päivinä keskustelua mediassa. Keskusteluissa on muun muassa kritisoitu jatkuvaa kiirettä Hesburger-ravintoloissa. Hesburgerin johto suhtautuu asiaan vakavasti.” (Hesburger 26.8.2021.)

*”Olemme pahoillamme, että osalla entisistä ja nykyisistä työntekijöistämme on ollut negatiivisia kokemuksia Hesburger-työstä. Virheitä on varmasti tehty ja me ylimmässä johdossa olemme vastuussa asiasta. Haluaisin korostaa, että ravintolahenkilöstömme ja kenttäorganisaatiomme tekee hyvää työtä. Yrityksen johdon pitää tukea heitä antamalla heille riittävät välineet ja resurssit ja entistä aktiivisemmin parantaa työolosuhteita ja esiin nousevia epäkohtia, sanoo Hesburgerin toimitusjohtaja Kari Salmela.” (Hesburger 26.8.2021.)*

*”Valitettavasti koko ravintola-ala vaivaava työvoimapula on vaikuttanut myös Hesburgerin toimintaan. Siksi olemme tänä vuonna tehneet mittavan rekrytointikampanjan TV:ssä ja radiossa. Olemme saaneet paljon hakemuksia ja uusia työntekijöitä ja jatkamme edelleen rekrytointiin panostamista, Salmela sanoo.” (Hesburger 26.8.2021.)*

Tiedotteen toisessa kappaleessa kirjoitetaan, kuinka Hesburger selvittää henkilöstönsä työtyytyväisyyttä säännöllisesti esimerkiksi kyselyiden avulla (Hesburger 26.8.2021).

*”Lisäksi elokuussa aloitettiin kysely ulkopuolisen yrityksen toimesta Hesburgerin työntekijöille ja vuoropääliköille työolosuhteiden, työkyvyn ja työssäjaksamisen parantamiseksi. Tulokset valmistuvat syyskuun alkupuolella ja vastausten perusteella Hesburger ryhtyy tarvittaviin toimiin.” (Hesburger 26.8.2021.)*

Sen jälkeen mainitaan, että aiemmissa kyselyissä tulokset ovat olleet varsin hyviä. Tiedotteessa mainitaan myös kannustelisät, joita Burger-In Oy oli ottamassa käyttöön. (Hesburger 26.8.2021.)

Tiedotteessa puhuu jälleen uusi ihminen, Hesburgerin toimitusjohtaja Kari Salmela. Kortesuon mukaan mitä isompi kohu, sitä vähemmän olisi hyvä olla lausuntojen antajia (Korteso 2016, 113). Toimitusjohtaja on hyvä ja tarpeeksi arvokas valinta lausunnon antajaksi tällaisessa kriisissä, mutta hän olisi voinut antaa lausuntonsa jo aikaisemmin. Tiedotteen jälkeen jää vaikutelma siitä, että kaikki tähän asti lausuntonsa antaneet puhuvat eri tarinaa. Coombs kirjoittaa, että kriisiviestinnässä voidaan käyttää useamman ihmisen ääntä, kunhan äänet ovat yhteneväisiä (Coombs 2023, 171).

On hyvä, että Kari Salmela myöntää Hesburgerin tehneen virheitä. Tiedote on Hesburgerin ensimmäinen puheenvuoro, jossa yritys tuntuu ottavan kohun tosissaan. Anteeksipyyntö jää siltä osin hieman epämääräiseksi, että Kari Salmela ei yksilöi, missä yritys epäonnistui. Voi olla, ettei Hesburger halunnut sanoa ääneen asioita, joista sitä on syytetty, kuten huono työilmapiiri, kiire ja työntekijöiden oikeuksien polkeminen. Niiden mainitseminen olisi kuitenkin lisännyt läpinäkyvyyttä ja

tunnetta siitä, että tilanne otetaan tosissaan. Yritys olisi voinut kertoa tarkemmin, mistä kohussa on tarkalleen ottaen kyse, sillä tällainen tiedote on ainoastaan pakollinen vastaus eikä aito vastuunoton merkki. (Hesburger 26.8.2021.) Läpinäkyvyydellä yritys voi luoda kuvaa rehellisyydestä (Coombs 2023, 189).

Tiedotteessa mainitaan, että Hesburger odottaa työtyytyväisyyskyselyn vastauksia ennen kuin se ryhtyy tarvittaviin toimiin. Vaikuttaa siltä, ettei johto vieläkään ota vakavasti Jodel-kommentteja tai mediassa haastateltuja henkilöitä. Konkreettiset toimet jäävät myös epämääräisiksi. Kun yrityksellä kestää yli vuorokausi vastata kriisiin sen vaatimalla tavalla, olettaisi, että sillä olisi jo tarkka toimintasuunnitelma valmiina. Kyselyn vastauksia olisi turha odottaa, kun yritykseltä kaivattaisiin toimia. Tiedotteessa olisi voitu myös korostaa yhteistyön merkitystä, eli miten yritys ottaisi työolosuhteiden kehittämiseen mukaan työntekijät ja esimerkiksi ammattiliiton.

Tiedotteen lopussa on viestintäpäällikön yhteystiedot. Niiden antaminen oli järkevää, sillä vastauksia kaivattaisiin edelleen, ja viestintähenkilöt ovat usein ammattilaisia myös kriisiviestinnässä.

Tiedote ei ollut epäonnistunut, mutta siinä oli parannettavaa. Oleellisinta on, että sen olisi pitänyt tulla jo edellisenä päivänä.

### **3.3 Hesburgerin kriisiviestintä sosiaalisessa mediassa**

Sosiaalisessa mediassa Hesburgerilla on marraskuussa 2023 kymmeniä tuhansia seuraajia. Sosiaalinen media on nopea ja laajalle levittyvä viestintäalusta, jossa voi tavoittaa erilaisia sidosryhmiä, varsinkin asiakkaita. Kuitenkin ainoa kohuun liittyvä julkaisu on Twitterissä (nykyinen X). Siinä Hesburger kertoo panostavansa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Perässä on linkki Hesburgerin sivuillaan julkaisemaan tiedotteeseen. (Hesburger 26.8.2021.) Esimerkiksi Instagramista tai Facebookista ei löydy elokuulta tai syyskuulta 2021 yrityksen julkaisuja, jossa se olisi ottanut kantaa tilanteeseen. Twitterissä (nykyinen X) yrityksellä on vähiten seuraajia. Yritys olisi voinut tehdä selkeän kannanoton kaikille kanavilleen siitä, miten se reagoi tilanteeseen. On mahdollista, että se on tehnyt tarina-osioon julkaisuja. Instagramissa ja Facebookissa julkaistavat tarinat poistuvat vuorokauden päästä niiden julkaisusta. Voi olla, että yritys on julkaissut tilanteesta tarinoita, eikä niitä ole enää kahden vuoden jälkeen mahdollista nähdä. Olisi kuitenkin ollut paikallaan julkaista tilanteesta päivitykset myös pysyvälle alustalle, sillä se olisi osoittanut yrityksen vastuunkantoa.

On mahdollista, että yritys on tehnyt julkaisuja, mutta poistanut ne myöhemmin. Silloin niistä ei jää jälkiä sosiaalisen median kanaville. Se olisi kuitenkin huonoa kriisiviestintää, ja melko epätodennäköistä, sillä julkaisujen poistaminen voisi pitkittää kriisejä entisestään. Coombs kirjoittaa, että kriisiviestinnän tulisi tapahtua eri kanavien kautta – sekä perinteisen median että sosiaalisen. Näin

organisaatiolla on mahdollisuus tavoittaa mahdollisimman suuri osa sidosryhmistä. (Coombs 2023, 169.)

Vakavissa kriiseissä voi olla paikallaan lopettaa kaikki ”tavanomainen” someviestintä ja keskittyä kriisiviestintään. Jos yritys julkaisee esimerkiksi kampanjoita ja tarjouksia sosiaalisen median kanavissaan kriisin aikana, voidaan se nähdä mauttomana ja epäempaattisena. (Coombs 2023, 110.)

Hesburger julkaisi kriisin alettua ensimmäisen sosiaalisen median päivityksensä Facebookissa 1.9.2021. Siinä yritys mainostaa uutuustuotetta. Edellinen julkaisu oli tehty 24.8.2021, eli päivä ennen Iltalehden artikkelin julkaisua. (Hesburger 24.8.2021, 1.9.2021.) Instagramiin on julkaistu Facebook-julkaisujen kanssa identtiset kuvat ja tekstit samoina päivinä.

On parempi, että Hesburger ei jatkanut tavallista viestintäänsä uutuustuotteista ja kampanjoista kriisin akuuteimpana aikana, mutta yritys olisi silti voinut julkaista anteeksipyyntönsä pysyvän julkaisun muodossa. Tavallisesti yritys julkaisee tileillään kahden tai kolmen päivän välein, mutta kriisin aikana julkaisuissa oli viikon tauko.

Sosiaalista mediaa voidaan pitää viidentenä valtiomahtina. Sosiaalinen media on Kortesuon mukaan paikka, jossa organisaatio pystyy vaikuttamaan kriisin kulkuun kaikista tehokkaimmin. (Korteso 2016, 102-103.) Esimerkiksi Hesburger olisi voinut olla läsnä myös Jodelissa jutellen kommentoijille tai avata nettikeskustelun tarkoitusta varten. Tässä vaiheessa Hesburger kuitenkin loisti poissaolollaan. Keskustelu oli kerännyt jo tuhansia kommentteja ennen kuin media tarttui siihen, joten vähintäänkin samassa ajassa pitäisi organisaation löytää omasta toiminnastaan kirjoitetut kriittiset asiat ja vastata niihin. Oletuksena pitäisi olla, että jokainen yritys seuraa sosiaalisessa mediassa kaikkea, mitä siitä kirjoitetaan ja millä sävyllä. Näin Kortesuon mukaan issueihin voitaisiin tarttua ennen kuin ne muuttuvat kohuiksi ja kriiseiksi (Korteso 2016, 35).

Seuraavaksi Hesburgerin kohu sai kasvot. Iltalehti julkaisi 26.8.2021 kello 18.22 artikkelin Tuuli Aitchisonista, joka oli työskennellyt Hesburgerilla vuosien 2013 ja 2018 välillä. Aitchison kertoo, että hänellä oli kokemusta kuudesta eri ketjun ravintolasta. Pääkuvana artikkelissa on kuva Aitchisonista. (Pikkarainen & Tuominen 26.8.2021.) Kuva ja nimi tuo hänet lähemmäs lukijaa kuin anonyymit haastateltavat pystyvät.

Artikkeli alkaa hänen sitaatillaan ”Vaikeaa, raskasta ja jopa traumatisoivaa. Opettavaista siinä määrin, että olen todella oppinut pitämään omia puoliani.” Jutun alussa kerrotaan, että Aitchison työskenteli niin työntekijänä kuin vuoropäällikkönäkin. Aitchison sanoo, että ongelmista on kerrottu ja viety eteenpäin keskijohdolle, mutta mikään ei ole muuttunut. Ongelmat lakaistiin hänen mukaansa maton alle. Hänen mukaansa myös asiakkaat olivat huomanneet ravintoloiden ongelmat, kuten sen, että työntekijöitä ei ollut tarpeeksi, mutta palautteisiin ei Aitchisonin mukaan reagoitu.

Ongelmana oli Aitchisonin mukaan myös silmätikuksi joutuminen, mikäli ongelmista kertoi esimerkiksi ammattiliitolle. (Pikkarainen & Tuominen 26.8.2021.)

Jutussa on myös video, jossa Aitchison kertoo kokemuksistaan. Hän mainitsee videolla Heikki Salmelan haastattelun, jossa Salmela sanoi, ettei tunnista haastateltavia tai Jodel-kommentoijia omiksi työntekijöikseen. Aitchison kertoo myös kokeneensa työpaikkakiusaamista. Toimittajat kirjoittavat jutussa, että he ovat nähneet Aitchisonin ja hänen esihenkilönsä välistä viestinvaihtoa. Esihenkilö kirjoittaa Aitchisonille esimerkiksi näin: ”Jos ei kiinnosta, niin ole hyvä ja irtisanoudu”. Aitchison myös herkistyy haastattelun aikana. (Pikkarainen & Tuominen 26.8.2021.)

Aitchisonin haastattelun jälkeen jutun lopussa toimittajat kirjoittavat, kuinka Hesburger oli tässä vaiheessa kommentoinut kriisiä varsin vähäsanaisesti. Iltalehti oli yrittänyt toistuvasti saada Hesburgerilta vastauksia kohun alusta lähtien. Toimittajat mainitsevat Heikki Salmelan haastattelun, jossa Salmela sanoo, ettei tunnista Hesburgerin työoloja kritisoineita yrityksen työntekijöiksi. Sen jälkeen artikkeli mainitsee Hesburgerin tiedotteen, joka muutti ”äänen kellossa”. (Pikkarainen & Tuominen 26.8.2021.)

Kriisiviestinnälliseltä kannalta on huolestuttavaa, kuinka artikkelissakin huomataan viestinnällisen taktiikan vaihtuminen kieltämisestä pahoitteluun ja se, että Hesburger ei aluksi kommentoinut tapahtumia oikeastaan ollenkaan. Viimeistään tässä vaiheessa oli selvää, että Hesburger oli itse käynyt syvempää kuoppaa kriisiviestinnän epäonnistumisella, ja junaan olisi vaikea pysäyttää. Narratiivi oli tässä vaiheessa se, että nuoret kertovat huonoista kokemuksistaan alalla, ja Hesburger ei ota asiaa tosissaan. Hesburger ei tässä vaiheessa ollut julkaissut anteeksipyyntöä, saati mitään muuta, joka voisi auttaa ravintolaketjun imagoa mediassa.

Samana päivänä 26. elokuuta kriisi sai lisää kasvoja, kun Yle uutisoi asiasta otsikolla ”Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertoo karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja”. Artikkelissa kaksitoista Hesburgerin entistä ja silloista työntekijää kertoo Ylelle kokemuksistaan hampurilaisravintolaketjussa. Myös he kertovat huonoista työoloista. Kokeemukset ovat hyvin samanlaisia kuin Iltalehden jutussa ja Jodelissa. Ylen haastatteleminen henkilöiden mukaan varsinkin korona-aika vaikeutti ravintoloiden tilannetta ruokalähetysten lisääntyessä Woltin ja Foodoran kautta. (Jansson 26.8.2021.)

Ylen juttuun haastateltiin Hesburgerin operatiivista johtajaa Vesa Viitasta, siis samaa henkilöä kuin Iltalehden ensimmäiseen artikkeliin. Ylen jutussa Viitanen vakuuttaa, että yhtiö ottaa työntekijöiden valitukset tosissaan. Hän myös mainitsee työtyytyväisyysmittaukset, joiden tulokset ovat hänen mukaansa olleet hyviä. Ongelmana onkin Viitanen mielestä ehkä se, että henkilöstö ei vastaa

tarpeeksi rehellisesti kyselyihin. Hänen mukaansa henkilöstöä tuleekin kannustaa rehellisyyteen kyselyissä. (Jansson 26.8.2021.)

Viitanen myöntää, että korona-aikana taukokäytännöissä on jouduttu joustamaan ja ravintoloissa on työskennelty alimiehityksellä. ”Se ei ole meidän tavoitteemme. Tavoite on, että työntekijät viihtyvät työssään ja ehtivät tauolle”, Viitanen sanoo Ylelle. (Jansson 26.8.2021.)

Kaikki Ylelle puhuneet työntekijät sanoivat, että he ovat joutuneet tekemään töitä omalla ajallaan, koska työaikoja ja ylitöitä katsotaan suurennuslasilla. Vesa Viitanen kieltää tämän Ylelle. Hänen mukaansa Hesburger maksaa työntekijöilleen asiaankuuluvaa lainmukaista palkkaa. Sitaatissa hän kiittää työntekijöitä joustavuudesta korona-aikana. (Jansson 26.8.2021.)

Kaikki Ylen haastattelemat henkilöt puhuvat myös ”kotiuttamisesta” eli siitä, jos työntekijä lähetetään kotiin ennen työpäivän päättymistä ylimiehityksen takia. Viitanen mukaan tämä tapahtuu aina työntekijän suostumuksella. Ylen haastattelemat työntekijät ovat toista mieltä. (Jansson 26.8.2021.)

Toimittaja Jansson kirjoittaa, kuinka ”työntekijöiden syyttävä sormi osoittaa yhtiön johtoon. Vuoropäälliköt ja ravintolapäälliköt yrittävät työntekijöiden mukaan parhaansa, mutta epärealistiset tavoitteet tulevat korkeammalta taholta”. Vesa Viitanen vakuuttaa, että johto vieraillee ravintoloissa säännöllisesti. Viitanen ei pyydä artikkelissa mitään anteeksi. (Jansson 26.8.2021.)

### 3.4 Hesburgerin kriisiviestintä 27.8.-30.8.2021

9	Hampurilaisketjun karut työolot nousivat esiin, ja nyt niitä kommentoi ammattiliitto: ”Tämä sotii täysin Hesburgerin vastuullisuuskampanjaa vastaan	Yle	s. 27	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
10	Talouselämä: Heikki Salmela pyytää Hesburgerin työntekijöiltä anteeksi	IL	s. 27-28	27.8.	Anteeksipyyntö, tekosyy
11	Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä – mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö	Yle	s. 28	27.8.	Anteeksipyyntö
12	Mitä työntekijän pitää kestää? Hesburgerissa työskennelleet nuoret kertoivat kurjista oloista, valvova viranomainen kävi läpi pahimmat epäkohdat	Yle	s. 29	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
13	McDonald's, Subway, Burger King: Hese-kohu sai myös muut työntekijät avautumaan	IL	s. 29	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
14	Ravintola-alaa ravistelee huutava työvoimapula, ja nyt entiset ravintolatyöntekijät kertovat, miksi he lähtivät	HS	s. 29	28.8.	ei kommentteja yritykseltä
15	Asiantuntija: Hesburgerin hyvinvointikyselyssä ongelmia – ”Tällaiset kysymykset eivät liity asiaan millään tavalla	IL	s. 29-30	30.8.	ei kommentteja yritykseltä

16	Hesburger vastaa kritiikkiin työhyvinvointikyselystä	IL	s. 30	30.8.	kiistäminen, oikeutus
17	Heikki Salmela vieritti Hesburger-kritiikkiä väljohdon niskoille A-studiossa: "Varmasti noutaja tulee"	IL	s. 30-31	30.8.	Syntipukin etsiminen

Seuraava artikkeli tuli myös Yleltä otsikolla "Hampurilaisketjun karut työolot nousivat esiin, ja nyt niitä kommentoi ammattiliitto: "Tämä sotii täysin Hesburgerin vastuullisuuskampanjaa vastaan"". Se julkaistiin 27.8.2021 kello 7.30. Jutussa on haastateltu Palvelualojen ammattiliiton sopimusasiantuntija Raimo Hoikkalaa. Myös Iltalehti ja Helsingin Sanomat olivat haastatelleet häntä pari päivää aikaisemmin, kuten tässä työssä aikaisemmin mainitaan. Hoikkala sanoo Ylelle, että Hesburgerin toiminta sotii täysin yrityksen vastuullisuuskampanjaa vastaan. Hoikkalan mukaan Hesburger on monen nuoren ensimmäinen työpaikka, ja siksi ravintola-alan negatiivinen maine on erityisen iso haaste, varsinkin, kun Hesburgerin monet ongelmat johtuivat työvoiman riittämättömyydestä. (Kajander 27.8.2021.)

Kriisit voivat pahimmillaan vaikuttaa koko alaan, kuten Hesburgerinkin tapauksessa huomattiin. On tietysti hyvä, että kaltoinkohdellut työntekijät uskaltavat tulla kokemustensa kanssa julki. Tilanteen lumipalloutuminen on taas huono asia ravintola-alalle, joka jo valmiiksi kärsi työvoimapulasta.

Ylen artikkelin jälkeen julkaisi Iltalehti artikkelin otsikolla "Talouselämä: Heikki Salmela pyytää Hesburgerin työntekijöiltä anteeksi". Talouselämä oli julkaissut artikkelinsa noin kello 11 samana päivänä, eli 27.8.2021. Muutama tunti sen jälkeen, eli kello 14.23, julkaisi Iltalehti siteerauksen jutusta. Iltalehti kertoo, että Heikki Salmela sanoi Talouselämälle selvittävänsä työntekijöiden kertomukset. "Nöyrä Heikki Salmela pyytää anteeksi. Lupaam sataprosenttisesti tutkia nämä asiat. Tämä on minulle nyt ykkösasia, sanoo Salmela Talouselämälle." Salmela on kuitenkin Iltalehden jutun mukaan edelleen kummissaan joistain asioista, esimerkiksi siitä, että työntekijät ovat tehneet töitä välillä ilmaiseksi. (Alanne 27.8.2021.)

*"Meidän perheyryksemme ideologiaan tämä ei millään muotoa sovi. Kun olen nyt eilisenkin päivän kuullut näitä juttuja, että meillä on ihmiset tehneet kuulemma töitä ilman palkkaa, niin nyt on sataprosenttisen varma asia, että haluan henkilökohtaisesti tietää, mikä on tosiasia, kertoo Salmela Talouselämälle."* (Alanne 27.8.2021.)

Salmela sanoo, että jos yrityksessä on tällaisia virheitä, tullaan ne korjaamaan. Iltalehti kertoo vielä aikaisempia tapahtumia ja Salmelan aikaisempia kommentteja artikkelin lopussa. (Alanne 27.8.2021.)

On kriisiviestinnän kannalta olennaista, että Salmela pyysi anteeksi. Hän on tuttu kasvo mediassa ja suomalaisessa yritys-elämässä. Hänen sanallaan on painoarvoa ja sille tarjotaan mediatilaa. Kuitenkin Salmelan anteeksipyyntö tuli auttamattomasti liian myöhään, vasta kaksi päivää kriisin alkamisesta. Kommentteissa on myös edelleen huomattavissa kaikuja siitä, että Salmela ei ole täysin vakuuttunut kaikesta, mitä Hesburgerin työkuultuurista on tullut esiin. Hänen olisi ollut parempi tässä tilanteessa pyytää anteeksi ja kertoa, mitkä ovat seuraavat konkreettiset askeleet asioiden selvittämiseksi – ilman epäilyksiä. Salmelan anteeksipyynnössä on hieman selittelevä sävy – tuntuu, että hän pyytää anteeksi, mutta ei ole varmaa mitä hän pyytää anteeksi. Hän aikoo selvittää totuuden, eli hän ei ole vielä täysin vakuuttunut julki tulleiden henkilöiden kommentteista.

Tämän jälkeen Salmela kertoi myös Ylelle olevansa pahoillaan. Samana päivänä 27. elokuuta kello 18.18 Yle julkaisi artikkelin otsikolla ”Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä – mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö”. Artikkelin alussa on video, jossa toimittaja haastattelee Salmelaa. Salmela kertoo, että hän on viettänyt asian parissa pari unetonta yötä. Videoon suostuminen oli järkevää, sillä Salmelasta välittyi siinä empaattisempi kuva. Videosta huomaa, että hänkin on vain ihminen. Kun toimittaja kysyy, onko väitteillä perää, Salmela sanoo, että kun ihmiset näin sanovat, täytyy niissä olla perää. (Joensuu 27.8.2021.) On kriisiviestinnälliseltä kannalta järkevää, että hän ei epäile asiaa. Salmela osallistui 27. elokuuta alkaen aktiivisemmin haastatteluihin, mikä sekkin on fiksua. Kortesuon mukaan aina, kun meneillään on kriisi tai kohu ja media pyytää haastatteluun, on järkevää suostua (Korteso 2016, 150).

Salmela kertoo pitäneensä ongelmallisena sitä, että kaikki sai alkunsa anonyymiltä Jodel-alustalta. Hän sanoo suoraan, ettei meinannut uskoa tapausta alkuunkaan, mutta nyt hän on muuttanut käsitystään. Salmela kertoo, että Hesburgerin työntekijä oli lähestynyt häntä Facebookissa, ilmeisesti asian tiimoilta, ja Salmela oli antanut tälle puhelinnumeron. Salmela sanoo Ylelle, että asia otetaan nyt vakavasti. (Joensuu 27.8.2021.) On hyvä, että Salmela myöntää sen, ettei ollut aluksi uskoa tapahtumia, vaikkakin se oli kriisiviestinnällinen epäonnistuminen. Salmela antaa ihmisläheistä kuvan kertoessaan, että hän antoi puhelinnumeron Hesburgerin työntekijälle Facebookissa. Siitä, onko kertomus totta, ei ole varmuutta, mutta se kuulostaa hyvältä. Ihannetapauksessa Salmela olisi voinut sisällyttää tämän henkilön kanssaan haastatteluun, ja hän olisi voinut toimittajan edessä kuunnella, mitä työntekijällä on sanottavanaan.

Salmela mainitsee työvoimapulan, joka on tuottanut Hesburgerille ongelmia. Salmela myös kertoo, että Hesburgerilla on edessään selvitystyö, jossa hän aikoo itse olla mukana. ”Nyt on mentävä eteenpäin. Tulemme tiedottamaan, mitä tästä seuraa ja mitä olemme oppineet”, Salmela sanoo Ylelle. Hän kertoo itse saaneensa hyvää palvelua vieraillessaan ravintoloissa ja olevansa kiitollinen

työntekijöistään. (Joensuu 27.8.2021.) On hyvä, että Salmela kertoo olevansa kiitollinen työntekijöistä ja että tilanteeseen aiotaan puuttua. Kortesuon mukaan aitoon anteeksipyyntöön kuuluu myös katsaus organisaation tulevaisuuteen, eli miten se aikoo varmistaa, ettei vastaavaa tapahdu enää ja miten se aikoo hyvittää tapahtuneen uhreille (Korteso 2016, 139). Konkretia jää Salmelan kommenteista puuttumaan, eikä ole selvää, miten väärinkäytösten selvittäminen tapahtuu. On tietysti mahdollista, ettei siitä ollut Salmelalla itselläänkään tietoa, mutta joitain esimerkkejä olisi hyvä antaa.

Yle julkaisi aiheesta vielä yhden jutun 27. elokuuta. Se julkaistiin kello 20.18 otsikolla ”Mitä työntekijän pitää kestää? Hesburgerissa työskennelleet nuoret kertoivat kurjista oloista, valvova viranomainen kävi läpi pahimmat epäkohdat”. Jutussa käydään läpi seitsemän kokemusta työsuojelutarkastaja Tarmo Järvisen ja Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen johtajan Päivi Laakson kanssa. Jutussa käydään läpi sellaisia kysymyksiä kuin ”saako työnantaja laittaa työntekijät työskentelemään päivästä toiseen kiireessä, ilman taukoja?” ja ”saako työntekijän laittaa tekemään työtehtäviä, joihin häntä ei ole perehdytetty?”. Juttuihin haastateltiin tässä vaiheessa siis paljon muitakin tahoja kuin pelkästään Hesburgeria. (Jansson 27.8.2021.)

Seuraavaksi Iltalehti kirjoitti jutun otsikolla ”McDonald’s, Subway, Burger King: Hese-kohu sai myös muut työntekijät avautumaan”. Juttu julkaistiin 28.8.2021 kello 10.01. Kuten aiemmin tässä työssä mainittiin, kriisit voivat vaikuttaa koko alaan, tässä tapauksessa ravintola-alaan. Nyt media otti selvitykseen tilanteen myös muissa pikaruokaravintoloissa, eikä lukijakyselyn perusteella tilanne ole ruusuinen niissäkään. Myös Jodelissa asiaan liittyviä kommentteja oli artikkelin mukaan yli tuhat. Jutussa kerrotaan, että lukija- ja Jodel-kommenteissa korostuvat samat ongelmat kuin Hesburgerilla: kiire, stressi ja esihenkilöiden epäkunnioittava käytös. (Pikkarainen 27.8.2021.)

Kriisin heijastuminen myös muihin ravintolaketjuihin antoi Hesburgerille eräänlaisen hengähdystauon, kun vastauksia vaadittiin muiltakin ketjuilta, ja hetkellisesti Hesburger ei ollut tikunnokassa. Juttu kertoo kuitenkin kriisin koosta ja merkityksellisyydestä. On kuitenkin mahdollista, että se olisi voinut lähteä mistä tahansa pikaruokaketjusta, ja sattumien kautta se oli Hesburger.

Myös Helsingin Sanomat kirjoitti jutun, joka käsitteli teemaa laajemmin. Se julkaistiin 28.8.2021 kello 7.00. Artikkelin otsikolla ”Ravintola-ala ravistelee huutava työvoimapula, ja nyt entiset ravintolatyöntekijät kertovat, miksi he lähtivät”. Jutussa ei mainita Hesburger kuin yhdessä lauseessa, eikä yrityksen kriisistä kirjoiteta mitään. Kuitenkin teemaltaan juttu puhuu ravintoloiden työ- ja kulttuurin ongelmista. (Rantavaara 28.8.2021.)

Seuraavaksi Iltalehti kirjoitti jutun otsikolla ”Asiantuntija: Hesburgerin hyvinvointikyselyssä ongelmia – ”Tällaiset kysymykset eivät liity asiaan millään tavalla””. Se julkaistiin 30.8.2021 kello 7.00.

Iltalehti kertoo jutussa nähneensä kyselyn, jonka Hesburger jakoi työntekijöilleen elokuussa. Jutussa on haastateltu Turun yliopiston työoikeuden emeritusprofessori Seppo Koskista. Hänen mukaansa työhyvinvointikyselyt ovat epäluotettavia ongelmakohtien selvittämiseen. Koskinen ei kuitenkaan täysin lyttää niitä. Hesburgerin kyselyyn vastattiin nimettömästi, mutta Iltalehden haastatelmien lähteiden mukaan kyselyssä oli riski paljastumiseen, sillä siinä kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä yksittäisten esihenkilöiden toiminnasta. Kyselyssä pyydettiin myös kertomaan ikä ja työskentelyvuodet yrityksessä, mikä saattaa vaikeuttaa nimettömänä pysymistä. (Tuominen 30.8.2021.)

Työhyvinvointikyselyssä esitettiin kysymyksiä myös työntekijällä mahdollisesti alkavista opinnoista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Tällaiset kysymykset eivät Koskisen mukaan ole relevantteja työhyvinvointikyselyssä. (Tuominen 30.8.2021.) Kuten aiemmin tässä työssä mainitaan, painottivat Viitanen ja Salmelat työhyvinvointikyselyä haastatteluissa. He kertoivat, kuinka siitä on tullut hyviä tuloksia aikaisemmin ja kuinka yritys odottaisi tuoreimman kyselyn vastauksia, jotta Hesburger voisi olla paremmin tietoinen työntekijöiden hyvinvoinnista. Päästessään vauhtiin, media tekee juttuja kaikista saatavilla olevista näkökulmista, varsinkin, jos kriisi kiinnostaa lukijoita. Oli siis odotettavissa, että työhyvinvointikyselyyn tartutaan, kun Salmelat ja Viitanen pitivät sitä esillä. Aiemmin mainittua proaktiivisuutta Hesburgerin suunnalta olisi voinut olla, jos se olisi tarjonnut medioille mahdollisuuden nähdä ja julkaista kyselyn. Se tietysti olisi mahdollista vain, jos se ei sisältäisi liikesalaisuuksia.

Hesburger joutui vastaamaan myös kritiikkiin työhyvinvointikyselystä. Otsikolla ”Hesburger vastaa kritiikkiin työhyvinvointikyselystä” Iltalehti julkaisi jutun 30.8.2021 kello 18.40. Hesburgerin operatiivinen johtaja Vesa Viitanen sanoo jutussa, että työnantaja ei pysty yksilöimään anonyymisti annettuja vastauksia. Viitanen vastaa Koskisen esittämään kritiikkiin sanomalla, että kyselyn teettää ulkopuolinen toimija, ja esimerkiksi ikää kysytään tausta-analyysia varten. (Tahkokorpi 30.8.2021.) Hesburger oli taas puolustuskannalla.

Hesburgerin perustaja Heikki Salmela esiintyi Ylen A-studiossa maanantaina 30.8.2021. A-studio on ajankohtainen keskusteluohjelma, joka käsittelee uutisaiheita pintaa syvemmltä (Yle 2023). Jakso ei ole enää katsottavissa, vaan se poistui vuosi sen julkaisun jälkeen, 30.8.2022. Useat uutismediat kuitenkin tarttuivat Salmelan esiintymiseen. Esimerkiksi Iltalehti julkaisi ensimmäisen juttunsa Salmelan esiintymisestä jo samana iltana kello 22.31 otsikolla ”Heikki Salmela vieritti Hesburger-kritiikkiä välijohdon niskoille A-studiossa: ”Varmasti noutaja tulee””. Jutun mukaan Salmela vieritti syyn työntekijöiden huonoista oloista keskijohdolle. Hän myös lupasi studiossa ottaa vastaan työntekijöiden palautetta puhelimitse mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Salmela sanoi, että hän näkee yrityksen kasvaneen sen verran, ettei se voi enää työskennellä ”perheen lailla”.

Salmelan mukaan asiasta ”seuraa puhuttelu”, ja kun toimittaja kysyy, kenelle, Salmela sanoo, että välijohtolle. Hänen mukaansa ei hän ainakaan vaimoan rupea moittimaan, vaan kommentit menevät välijohtolle, jos he ovat mokanneet. Salmela myös sanoi, että firman ohjeissa ei neuvota painostamaan työntekijöitä kotiin ennen työvuoron loppumista. Henkilöille, jotka tällaista tekevät, tulee Salmelan mukaan ”noutaja”. (Koski 30.8.2021.)

Salmela vitsaili sillä, että tuskin hänen kannattaa alkaa tilanteessa vaimoan moittimaan. Vitsailu voi olla riski, sillä se voidaan ymmärtää helposti väärin. Kortesuon mukaan mitä vaikutusvaltaisempi henkilö on, sitä vähemmän hänelle sallitaan luovia retorisia keinoja. Vitsailun lisäksi myös sarkasmi on riski, sillä se helposti ymmärretään väärin, vahingossa tai tahallaan. (Korteso 2016, 62.) Myös noutajasta puhuminen kuulostaa kummalliselta. Salmelan olisi kannattanut kertoa konkreettisesti, miten tällaisissa tilanteissa on toimittu.

Salmelan vitsailu siitä, että tietysti palautetta tulee antaa välijohtolle, on taas vastuun välttelyä, eikä sitä katsota hyvällä. Korpinen ja Lindström määrittelevät kriisiviestinnän onnistumista sen mukaan, kuinka hyvin viestintä pystyi rauhoittamaan tilannetta. Kriisiviestintä siis epäonnistuu, jos viestintä pahentaa tilannetta. Korpisen ja Lindströmin mukaan hyvä mittari on se, kuinka monta otsikkoa ja juttua syntyi siitä, mitä yrityksen edustajat sanoivat. Kuinka paljon media sai juttuja aikaan esimerkiksi ylimielisistä sanomisista? (Korpinen & Lindström 2020, 126.) Tällä mittarilla Hesburgerin kriisiviestintä epäonnistui pahemman kerran, sillä lisää mediapyöritystä oli luvassa.

### 3.5 Hesburgerin kriisiviestintä 31.8.-3.9.2021

18	Heikki Salmela syytti välijohtoa ja korona Hesburgerista paljastuneista ongelmista – ”Törkeä juttu, jos ei ymmärrä henkilöstön merkitystä”	Yle	s. 32	31.8.	Syntipukin etsiminen, tekosyy
19	PAMin Annika Rönni-Sällisen avoin kirje Hesburgerin Salmelalle	PAM	s. 32	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
20	Pamin puheenjohtaja tyrmistyi Hesburger-pomon vierailusta A-studiossa – lähetti avoimen kirjeen Heikki Salmelalle	IL	s. 32-33	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
21	Heikki Salmela vieraili maanantai-iltana A-studiossa ja kommentoi mediassa käytävää keskustelua Hesburgerin työntekijöiden hyvinvoinnista...	Twitter	s. 33	31.8.	Anteeksi- pyyntö, korjaukset toimenpiteet
22	Vastaus PAMin avoimeen kirjeeseen	Hesburger	s. 33	31.8.	Anteeksi- pyyntö, kieltäminen
23	Hesburgerin Salmela vastasi Pamin puheenjohtajan avoimeen kirjeeseen: ”Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisesta tehdyistä virheistä”	HS	s. 33-34	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
24	Hesburgerin Salmela vastaa PAMin kritiikkiin: Emme syytä kenttäpäälliköitä tai henkilökuntaa, vaan ylin johto on vastuussa johtamisesta tehdyistä virheistä	Yle/STT	s. 33-34	31.8.	ei kommentteja yritykseltä

25	Hesburgerissa työskennelleet kertoivat vääryyksistä – Kysyimme asian-tuntijalta, mitä kaikkea työntekijän pitää kestää	IL	s. 34	1.9.	ei kommentteja yritykseltä
26	Työelämän pelisäännöt koskevat kaikkia	HS	s. 34	3.9.	ei kommentteja yritykseltä

Seuraavana päivänä, 31.8.2021, julkaisi Yle jutun Salmelan esiintymisestä A-studiossa. Juttu julkaistiin kello 11.47 otsikolla ”Heikki Salmela syytti välijohtoa ja koronaa Hesburgerista paljastuneista ongelmista – ”Törkeä juttu, jos ei ymmärrä henkilöstön merkitystä””. Jutun mukaan Salmela toisti argumentin siitä, ettei hän ollut tietoinen työntekijöiden ongelmista. Jutussa käydään läpi samat kohdat kuin Iltalehden jutussa. Jutussa on myös pieni pätkä Salmelan A-studio esiintymisestä. (Harjumaa 31.8.2021.)

Studioesiintyminen ei helpottanut Hesburgerin tilannetta, vaan yritys joutui seuraavaksi selittelemään Salmelan sanoja. Myös Palvelualojen ammattiliitto (Pam) puuttui peliin, kun sen puheenjohtaja Annika Rönni-Sällinen lähetti Hesburgerille ja Heikki Salmelalle avoimen kirjeen. Kirjeessä Rönni-Sällinen sanoo, ettei Pam hyväksy työvoiman väärinkäyttöä. (Rönni-Sällinen 31.8.2021.)

*”Meille on tärkeää, että Hesburgereissa työskentelevät työntekijät voivat kokea olevansa turvassa. Eilinen esiintymisenne Ylen A-studiossa saa meidät kysymään, millaisin keinoin aiotte puuttua esille tullessiin epäkohtiin? Haluamme korostaa, että johdon väliportaan syyllistäminen esille nousseista ongelmista on tässä tilanteessa kohtuutonta — esimiehilläkin on työnjohto, joten syyllisten etsimisten sijaan vaadimme teitä korjaamaan tilannetta yhdessä henkilöstön kanssa. Eilinen lausuntonne A-studiossa saa meidät kantamaan entisestään huolta työntekijöidenne työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Siksi vaadimme teitä kohtelevaan työntekijöitänne asian hoidon edetessä asiallisesti ja reilusti.” (Rönni-Sällinen 31.8.2021.)*

Salmelan esiintyminen ei siis parantanut Hesburgerin tilannetta – päinvastoin. Rönni-Sällinen myös kirjoittaa kirjeessä, että Salmela on ennen kohua puhunut esimerkiksi työajan pidentämisestä ja kutsunut työehtosopimusjärjestelmää turhaksi. Nämä kommentit näyttävät Rönni-Sällisen mukaan uudessa valossa kohun myötä. Kirjeessä esitetään Hesburgerille ja Salmelalle kaksi kysymystä: ”kuinka aiotte edistää työntekijöiden vaikuttamiskanavien syntymistä yrityksessänne?” ja ”mitä konkreettista tukea tarjoatte näille nuorille, joita on kohdeltu epäasiallisesti toimipisteissänne?”. (Rönni-Sällinen 31.8.2021.)

Coombsin SCCT-teorian mukaan mitä enemmän sidosryhmät näkevät organisaation vastuullisena kriisiin, sitä enemmän vastuuta organisaation täytyy myös ottaa. Sidoryhmät luovat kriisin. (Coombs 2023, 191.) Vaikka Salmela ei itse olisi tilanteesta vastuussa, hänen tulisi ottaa vastuu yrityksen edustajana, sillä kyseessä ei ollut kriisi, jossa Hesburger voisi osoittaa yhden syyllisen ja erottaa hänet. Koko yritys oli suurennuslasin alla, ja Salmela yritti edelleen siirtää vastuuta. Kuten PAM kirjeessä kertoo, Salmela tiedettiin jo ennen kriisiä mielipiteitä jakavana hahmona. Myös hänen entisiä sanomisiaan otettiin nyt huomioon epäonnistuneen viestinnän vuoksi.

Hesburger oli 31.8.2021 mennessä ollut otsikoissa viikon. Kriisi oli pitkittynyt epäonnistuneen kriisiviestinnän takia, ja nyt otsikoissa pyörivät lähinnä yrityksen kummalliset ulostulot. Ilta-lehti uutisoi Pamin kirjeestä otsikolla ”Pamin puheenjohtaja tyrmistyi Hesburger-pomon vierailusta A-studiossa – lähetti avoimen kirjeen Heikki Salmelalle”. Juttu julkaistiin 31.8.2021 kello 17.23. Jutussa kerrotaan Rönni-Sällisen allekirjoittaman kirjeen pääkohdat sekä Heikki Salmelan A-studio-esiintyminen. (Koski 31.8.2021.)

Samassa jutussa mainitaan myös se, että Hesburger kommentoi tapahtumia Twitterissä saman päivän aamuna. Yritys kommentoi:

*”Heikki Salmela vieraili maanantai-iltana A-studiossa ja kommentoi mediassa käytävää keskustelua Hesburgerin työntekijöiden hyvinvoinnista. Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä ja mahdolliset laiminlyönnit selvitetään. 1/2”* (Hesburger 31.8.2023.)

*”Emme syytä asiasta kenttäpäälliköitä tai ravintolahenkilökuntaa. Keskitymme nyt asioiden korjaamiseen, emme syyllisten osoittamiseen. Tiedotamme asiasta tarkemmin lähiaikoina. 2/2.”* (Hesburger 31.8.2023.)

Hesburger joutui korjaamaan Salmelan sanomisia. Kriisi otti siis yhä uusia kierroksia, ja vaikuttaa siltä, että Heikki Salmelalla oli aivan oma viestintäsuunnitelma. Yritys ei vaikuta sanomisissaan yhtenäiseltä.

Hesburger julkaisi 31.8.2021 kello 18.26 vastauksen Pamin avoimeen kirjeeseen. Sen on allekirjoittanut Heikki Salmela. Kirjeessä Salmela kiittää Annika Rönni-Sällistä kirjeestä, ja sanoo Hesburgerin suhtautuvan mediakeskustelussa tulleisiin epäkohtiin vakavasti. Salmela kieltää A-studiossa sanomansa kirjoittamalla, että he eivät syytä asiassa kenttäpäälliköitä tai ravintolahenkilökuntaa, vaan ylin johto on asiasta vastuussa. Salmela kirjoittaa Hesburgerin keskittyvän asioiden selvittämiseen ja korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun. (Salmela 31.8.2021.)

*”Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on yksi Hesburgerin toiminnan kulmakivistä ja koko organisaatiomme tehtävä on tukea heitä työssään. Haluamme kohdella työntekijöitä hyvin ja entistä paremmin huolehtia siitä, että työolainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten noudattaminen toteutuu toiminnassamme. Avoin ja vastavuoroinen keskustelu henkilöstömme kanssa on meille äärimmäisen tärkeää, ja olemme pahoillamme siitä, että jokaisen kanssa tällaista keskusteluyhteyttä ei ole syntynyt. Tiedotamme korjaavista toimenpiteistä tarkemmin lähiaikoina.”* (Salmela 31.8.2021.)

Hesburger ei olisi luultavasti joutunut kirjoittamaan vastausta, jos Salmela ei olisi vierittänyt syytä keskijohdon niskoille A-studiossa. Silloin Pam tuskin olisi kirjoittanut kirjettä. Hesburger joutui jatkuvasti sammuttamaan tulipaljoja, joita epäselvät kommentit aiheuttivat. Salmela taas kieltää syytöneensä keskijohtoa, vaikka hänen sanansa olivat tallentuneet videolle.

Hesburgerin vastauksesta Pamille uutisoivat Helsingin Sanomat (Kukkonen 31.8.2021) ja Yle (STT 31.8.2021). Yle julkaisi aiheesta Suomen Tietotoimiston sähkeen.

Syyskuun ensimmäisenä päivänä 1.9. kello 6.27 Iltalehti julkaisi samankaltaisen jutun kuin Yle pari päivää aikaisemmin. Se julkaistiin otsikolla ”Hesburgerissa työskennelleet kertoivat vääryyksistä – Kysyimme asiantuntijalta, mitä kaikkea työntekijän pitää kestää”. Jutussa haastateltiin Turun yliopiston työoikeuden emeritusprofessori Seppo Koskista, jota Iltalehti oli haastatellut muutamaa päivää aikaisemmin. (Tuominen 1.9.2021.)

Jutussa toimittaja kysyi Koskiselta samankaltaisia kysymyksiä kuin Yle aikaisemmin: ”onko työntekijän suostuttava tekemään töitä ilman palkkaa?” ja ”voiko työnantaja lähettää työntekijän kotiin ennen kuin työvuorolistaan merkitty työvuoro päättyy ja jättää maksamatta lopun työajan palkka?”. (Tuominen 1.9.2021.)

Seuraavaksi Helsingin Sanomat julkaisi lainauksen mielipideosastolla muista lehdistä otsikolla ”Työelämän pelisäännöt koskevat kaikkia”. Lainaus julkaistiin 3.9.2021 kello 2.00. Juttu lainaa Iltasanomia. (HS toimitus 3.9.2021.):

*”Hesburgerin perustajan ja hallituksen puheenjohtajan Heikki Salmelan ensi reaktio oli kieltäytyä uskomasta asioita. Sittemmin hän on muuttanut kantaansa, pyytänyt anteeksi ja luvannut selvittää ongelmat. Maanantaina illalla A-studiossa istui haastateltavana toisenlainen Salmela. Nyt hän sanoi, että esimiehille tulee noutaja, jos väärinkäytöksiä esiintyy. Salmelalta on nyt nähty koko kierros kieltämisestä anteeksipyyynnön kautta pelolla johtamiseen.” (HS toimitus 3.9.2021.)*

Pointti on totta. Kuten Coombs kirjoittaa, kriisiviestinnässä oleellista on saman viestin ja kriisiviestintämetodin säilyttäminen koko prosessin ajan (Coombs 2023, 159). Hesburgerin kriisissä ainoastaan Salmelan viestit eivät vaihdelleet vaan Hesburgerin edustajien viestit vaihtelivat toistensa kanssa, ja yleisön oli vaikea ottaa selkoa, mikä Hesburgerin sanoma oikein oli.

Helsingin Sanomat lainasi jutussaan myös sanomalehti Keskisuomalaista sekä Hämeen sanomia (Helsingin Sanomat 3.9.2021). Kuten jutusta voi huomata, keskustelu levisi kaikkialle suomalaiseseen mediaan.

### 3.6 Hesburgerin kriisiviestintä 4.9.-13.9.2021

27	Hampurilaisketju teettää nuorilla töitä ilman vessataukoja ja jopa palkatta – Oletko töissä toisessa yhtiössä? Millaisiin epäkohtiin olet törmännyt?	Yle	s. 35	4.9.	ei kommentteja yritykseltä
28	Vaikuttajat	IL	s. 35	6.9.	ei kommentteja yritykseltä
29	Hesburgerin kenttäpäällikkö urkki työntekijöiden viestejä – eteni johtoportaan	IL	s. 35	8.9.	Oikeutus
30	Nuorten työntekijöiden tietämättömyyttä käytetään sumeilematta hyväksi	HS	s. 35-36	9.9.	ei kommentteja yritykseltä

31	Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi	Hesburger	s. 36-37	13.9.	Anteeksipyyntö, korjaavat toimenpiteet
32	Työolojensa takia kohussa ryvettynyt Hesburger aloittaa tällä viikolla toimenpiteet – "Työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle"	Yle	s. 37	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)
33	Kohu johti toimenpiteisiin: Hesburger lupaa parantaa työolojaan	IL	s. 37	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)
34	Murskakritiikkiä saanut Hesburger lupaa korjata työolojaan: Ravintolapäälliköt saavat enemmän tukea ja henkilöstölle perustetaan nimetön palautekanava	HS	s. 37	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)

Kriisi ei ollut vielä ohi, eikä media ollut sen kanssa valmis. Yle etsi 4.9.2021 jutussaan haastateltavia otsikolla "Hampurilaisketju teettää nuorilla töitä ilman vessataukoja ja jopa palkatta – Oletko töissä toisessa yhtiössä? Millaisiin epäkohtiin olet törmännyt?". Juttu julkaistiin kello 19.06. (Hukkainen, Jansson & Ristmeri 4.9.2021.)

Tämän jälkeen Iltalehti julkaisi pidemmän jutun 6.9.2021 otsikolla "Vaikuttajat". Juttu käsittelee sosiaalisen median kanavia, joiden kautta moni on saanut äänensä kuuluviin, kun perinteiset kanavat eivät ole riittäneet. Juttu julkaistiin kello 10.34. Juttuun on haastateltu esimerkiksi tutkija Saara Särämä Tampereen yliopistosta sekä Tuuli Aitchisonia, joka antoi Hesburgerin kriisille kasvot Iltalehden aiemmassa jutussa. (Kilpamäki 6.9.2021.)

Kaksi päivää myöhemmin 8.9.2021 Iltalehti julkaisi seuraavan paljastusjuttunsa otsikolla "Hesburgerin kenttäpäällikkö urkki työntekijöiden viestejä – eteni johtoportaan". Artikkelin julkaistiin kello 9.10. Juttu kertoo tapauksesta, jossa Hesburgerissa työskennellyt vuoropäällikkö ja yhtiön kenttäpäällikkö tuomittiin vuonna 2014 viestintäsalaisuuden loukkaamisesta. He olivat jutun mukaan lukeneet työntekijöiden välistä viestittelyä työpaikan koneella. Kenttäpäällikkö toimi artikkelin mukaan vuonna 2021 yhtiön johtoportaan. Hesburgerin viestintäpäällikkö Heini Santos vastaa toimittajalle sähköpostitse, että yrityksessä uskotaan siihen, ettei yksittäinen virhe määritä ihmistä. (Pikkurainen 8.9.2021.)

Vaikka juttu on vuonna 2021 ollut jo seitsemän vuotta vanha, maalaa se Hesburgerin toiminnasta entistä synkempää kuvaa. Mediat ja toimittajat haluavat kaivaa kaiken esiin kovassa uutiskilpailussa. Jos Hesburgerin kriisiviestintäsuunnitelma on ollut ajan tasalla, ollaan yrityksessä ollut tietoisia mahdollisista asioista, jotka voivat paljastua medialle. Tällaisten asioiden ei mainekriisin keskellä pitäisi tulla yllätyksenä. Kuten Korteso kirjoittaa, toimittajat ovat vallan vahtikoira. Valtaapitävät voisivat tehdä mitä huvittaa ilman median valvovaa silmää. (Korteso 2016, 33.)

Helsingin Sanomat julkaisi 9.9.2021 lukijakirjoituksen otsikolla ”Nuorten työntekijöiden tietämättömyyttä käytetään sumeilematta hyväksi”. Kuten lukijakirjoituksestakin selviää, herätti tapaus tunteita koko yhteiskunnassa. Nuorten työntekijöiden epäasiallinen kohtelu koskee sekä nuoria itseään mutta myös heidän vanhempiaan sekä muita ihmisiä, jotka muistavat oman työuransa alun. Lisäksi Hesburger on brändinä tunnettu. Lukija kirjoittaa, kuinka ”nuorten tietämättömyyttä ja tietynlaisista nöyryyttä käytetään sumeilematta hyväksi”. (Karvonen 9.9.2021.)

13.9.2021 Hesburger julkaisi kotisivuillaan tiedotteen otsikolla ”Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi”. Tiedotteessa Hesburger kertoo, että yritys on selvittänyt työntekijöiden kertomiin ongelmiin johtaneita syitä. Yritys myös kertoo ryhtyvänsä tulosten pohjalta toimenpiteisiin. Tiedotteeseen on haastateltu yrityksen operatiivista johtajaa Vesa Viitasta. Viitassen mukaan tässä vaiheessa myös henkilöstökyselyn tulokset olivat valmistuneet. (Hesburger 13.9.2021.)

*”Olemme saaneet paljon suoria palautteita työntekijöiltämme, jututtaneet kenttä- ja ravintolapäälliköitä ja saaneet myös elokuun aikana ulkopuolisen toimijan toimesta tehdyn henkilöstökyselyn tulokset. Kriittisten palautteiden sisältö on järjestäen hyvin samansuuntaista: avoin vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on ollut liian vähäistä.” (Hesburger 13.9.2021.)*

Viitanen kertoo ongelmien johtuneen suurelta osin koronapandemiasta, sillä se kasvatti erilaisten tilaustoimintojen määrää ravintoloissa. Yrityksen reagointi muutoksiin ei hänen mukaansa ole ollut riittävää.

*”Asettamamme tavoitteet ovat johtaneet siihen, että ravintoloita on paikoin johdettu liian tuloshakuisesti ja työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle. Nyt tähän tulee muutos.” (Hesburger 13.9.2021.)*

Hesburger listasi joukon toimenpiteitä:

*”Selvitystyön pohjalta Hesburger ryhtyy seuraaviin toimenpiteisiin:*

*Hesburger ottaa käyttöön henkilöstölle tarkoitetun anonyymien palautekanavan tämän vuoden aikana.*

*Hesburger aloittaa tällä viikolla kartoituksen, jossa selvitetään yhdessä ravintolapäälliköiden kanssa mahdollisuuksia siirtää tehtäviä ravintoloista ketjun tukitoimintojen hoidettavaksi.*

*Hesburgerin ravintolapäälliköt saavat jatkossa entistä enemmän tukea esimiestyöhön ja heillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman ravintolansa toimintaan, henkilöstön riittävyyyteen ja hyvinvointiin sekä asiakaspalvelun laatuun.*

*Hesburger viestii henkilöstölleen selkeästi työaikojen joustamiseen liittyvistä käytännöistä: Kotiinlähtö ennen vuoron loppumista voi tapahtua joko työntekijän tai esimiehen aloitteesta ja vaatii kummankin suostumuksen. Vastaavasti työntekijää voidaan myös pyytää jäämään pidempään töihin, ja jo vakiintuneen käytännön mukaan Hesburger maksaa siitä työntekijälle ylimääräisen korvauksen.*

*Hesburger tarkentaa työajan kirjaamiseen liittyvää ohjeistusta ja lisää sen toteutumisen seurantaan.” (Hesburger 13.9.2021.)*

Toimenpiteiden jalkauttaminen alkaisi tiedotteen mukaan kyseisellä viikolla. Muutoksia seurataksseen Hesburger kertoi teettävänsä kyselytutkimuksen henkilöstölle alkuvuodesta 2022. (Hesburger 13.9.2021.)

Viitaten jälkeen puheenvuoron tiedotteessa saa Kari Salmela. Hän pyytää anteeksi johtamisessa tehtyjä virheitä. Salmelan mukaan yritys ymmärtää, etteivät muutokset tapahdu hetkessä. Yritys aikoo Salmelan mukaan jatkossa panostaa rekrytointiin helpottaakseen työvoimapulaa. (Hesburger 13.9.2021.)

Tiedotteessa myönnetään, että virheitä on tapahtunut. Organisaation johto ottaa vastuun työhyvinvoinnin ongelmista. Tiedotteessa myös kerrotaan selkeästi ja konkreettisesti, mitkä ovat seuraavat askeleet tilanteen parantamiseksi. Henkilöstön osallistaminen on hyvä asia, mikä lisää tunnetta aidosta vuorovaikutuksesta johdon ja työntekijöiden välillä. Tiedotteessa määritellään myös se, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Se osoittaa sitoutumista ongelmien ratkaisemiseen.

Tiedotteen julkaisemisessa kesti kaksi viikkoa. Viive voi vaikuttaa siltä, että organisaatio pakotettiin reagoimaan kriisiin tällä tavalla, kun ensin se tuntui panneen vastaan.

Mediat tarttuivat Hesburgerin tiedotteeseen. Yle oli ensimmäinen tässä opinnäytetyössä seuratuista medioista, joka tarttui aiheeseen 13.9.2021 kello 14.45 (Lehtola 13.9.2021). Myös Iltalehti julkaisi artikkelin otsikolla ”Kohu johti toimenpiteisiin: Hesburger lupaa parantaa työolojaan” kello 15.35 (Hänninen 13.9.2021). Seuraavaksi Helsingin Sanomat julkaisi oman juttunsa kello 15.19 otsikolla ”Murskakritiikkiä saanut Hesburger lupaa korjata työolojaan: Ravintola-päälliköt saavat enemmän tukea ja henkilöstölle perustetaan nimetön palautekanava” (Löytömäki 13.9.2021).

Yle ja Iltalehti siteerasivat jutussaan Hesburgerin tiedotetta. Helsingin Sanomat haastatteli juttunsa myös Pamin puheenjohtaja Annika Rönni-Sällistä. Hänen mukaansa on positiivista, että ongelmat oli tunnistettu. Hän kuitenkin kritisoi, ettei tiedotteessa mainittu ollenkaan työsuojeluvaltuutettuja tai luottamusmiehiä. (Löytömäki 13.9.2021.)

### 3.7 Hesburgerin kriisiviestintä 15.9.-30.9.2021

35	Nuoret raatavat pitkiä työpäiviä nälissään ja kuuntelevat pikkupomojen huutoa palvelualalla – yli 300 nuorta kertoi Ylelle kokemuksistaan	Yle	s. 37-38	15.9.	ei kommentteja yritykseltä
36	Minut on uhattu tappaa, pahoinpidellä ja raiskata töissä" – yksin iltaisin ja öisin työskentelevät nuoret kertovat uhkaavista tilanteista palvelualalla	Yle	s. 38	16.9.	ei kommentteja yritykseltä
37	Pamille satoja yhteydenottoja pikaruoka-alan ongelmista – ”Nuoria kohdellaan siten, että he pettyvät työelämään kokonaan	IL	s. 38	22.9.	ei kommentteja yritykseltä

38	Kuva: Hesburger lähetti työntekijöilleen karkkia ja Heikki Salmela -kortin – "Olette arvokkaita ja tärkeitä"	IL	s. 38	29.9.	Anteeksipyyntö
39	Hesburgerin lupaukset työolojen parantamisesta saavat työntekijöiltä ristiriitaisen vastaanoton: "Ehdotetut asiat eivät tunnu hyödyllisiltä"	HS	s. 38-39	30.9.	Korjaavat toimenpiteet, mielistely

Vaikka median kiinnostus ei loppunut, kiinnittyi huomio jo hieman toisaalle. Esimerkiksi Yle julkaisi 15.9.2021 jutun otsikolla "Nuoret raatavat pitkiä työpäiviä nälissään ja kuuntelevat pikkupomojen huutoa palvelualalla – yli 300 nuorta kertoi Ylelle kokemuksistaan". Juttu on saanut alkupinän Hesburgerin kriisistä, mutta käsittelee palvelualaa kokonaisuutena. Jutussa myös esimerkiksi Hesburgerin kilpailija McDonald's joutui pahoittelemaan. (Hukkanen & Jansson 15.9.2021.)

16.9.2021 Yle jatkoi palvelualan haastavien olosuhteiden käsittelyä otsikolla "Minut on uhattu tapaa, pahoinpidellä ja raiskata töissä" – yksin iltaisin ja öisin työskentelevät nuoret kertovat uhkavista tilanteista palvelualalla". Tämäkään juttu ei suoraan liittynyt Hesburgeriin, mutta ketju ja sen kriisi mainittiin artikkelissa. Jutussa käsitellään kuitenkin monia eri palvelualan ketjuja. Esimerkiksi mehubaari Jungle Juice Barista kerrotaan, että ketjun raskaat työolot ovat herättäneet keskustelua Jodelissa. Sen jälkeen jutussa puhutaan Hesburgerista, jonka kohu sai alkunsa samasta paikasta. Jutussa eräs Hesburgerin työntekijöistä kertoo, etteivät uudet työntekijät välttämättä tienneet varti-  
janapin olemassaolosta, koska alimiehityksen takia heidät koulutettiin huonosti. (Ristmeri 16.9.2021.)

Iltalehti julkaisi 22.9.2021 jutun otsikolla "Pamille satoja yhteydenottoja pikaruoka-alan ongelmista – "Nuoria kohdellaan siten, että he pettyvät työelämään kokonaan"". Jutun mukaan Pam oli avan-  
nut "pikaruoka-alan pikalinjan" Iltalehden Hesburgerista julkaisemien juttujen jälkeen. Linjalla pika-  
ruoka-alan työntekijät pystyivät kertomaan kokemuksiaan. 22.9. linja oli jo suljettu. Jutun mukaan Pam korostaa, että se on puhunut lausunnoissaan kaikista alan toimijoista, vaikka Hesburger olikin ollut tapetilla. Jutun mukaan liitto aikoi ottaa yhteyttä yhteydenotoissa esiin nousseisiin työnantajiin. (Taleva 22.9.2021.)

29.9.2021 Iltalehti julkaisi artikkelin otsikolla "Kuva: Hesburger lähetti työntekijöilleen karkkia ja Heikki Salmela -kortin – "Olette arvokkaita ja tärkeitä". Jutussa kerrotaan, että yritys lähetti työntekijöilleen kiitoskortin ja lahjan, joka sisälsi makeisia. Kortissa kiitetään työntekijöitä jaksamisesta myllerryksen keskellä. Allekirjoittajina ovat Heikki Salmela ja hänen vaimonsa. Jutussa kirjoitetaan, että paketti herätti kiukkua. (Pikkarainen 29.9.2021.) Salmelan käytös kriisin akuuteimpana aikana ei välttämättä herättänyt työntekijöissä eli kriisin uhreissa tunnetta, että he olisivat arvokkaita ja tärkeitä. Salmela sanoi esimerkiksi, ettei hän usko heidän kommenttejaan työoloista.

Helsingin Sanomat julkaisi 30.9.2021 artikkelin otsikolla ”Hesburgerin lupaukset työolojen parantamisesta saavat työntekijöiltä ristiriitaisen vastaanoton: ”Ehdotetut asiat eivät tunnu hyödyllisiltä””. Kriisin alkamisesta oli kulunut tässä vaiheessa yli kuukausi. Artikkelissa kirjoitetaan, että Helsingin Sanomat keskusteli Hesburgerin tiedotteessa olevista toimista yrityksen entisten ja silloisten työntekijöiden kanssa. Haastateltavat puhuvat jutussa yhä ongelmista: kiireestä, liian suuresta työmäärästä sekä epämääräisistä työajoista. (Onali 30.9.2021.)

Helsingin Sanomat haastatteli juttuunsa Hesburgerin viestintäpäällikkö Heidi Santosia, joka vastasi lehdelle sähköpostitse. Santosin mukaan yritys puuttui parhaillaan esimerkiksi tilauskanavien määrään. Hesburger aikoi Santosin mukaan myös panostaa rekrytointiinsa. Hän korostaa haastattelussa, että Hesburger ottaa vastuun ongelmista ja korjaa ne. (Onali 30.9.2021.)

Korjaustoimet eivät jutun mukaan vaikuta Helsingin Sanomien haastattelemaa Pamin järjestöjohtajaa Risto Kalliorinnettä. Hän kritisoi sitä, ettei luottamusmiesjärjestelmää mainittu Hesburgerin 13.9.2021 julkaisemassa tiedotteessa. Kalliorinne kritisoi myös sitä, ettei Hesburger suoraan kieltänyt työntekijöiden kotiin lähettämistä kesken työvuoron. (Onali 30.9.2021.)

Helsingin Sanomien haastatteleminen ihmisten mukaan Hesburgerin korjaustoimet näkyvät ketjun ravintoloissa vaihtelevasti. Esimerkiksi Kymenlaaksossa työskentelevä henkilö kertoo lehdelle, että hänen ravintolassaan taukoasiat hoidettiin kuntoon. Toiset eivät taas jutun mukaan huomaa työsäähän minkäänlaisia muutoksia. (Onali 30.9.2021.)

## 4 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan Coombsin SCCT-mallin (Situational Crisis Communication Theory) soveltamista Hesburgerin käyttämään kriisiviestintään. Coombsin malli tarjoaa viitekehyksen organisaation kriisiviestinnän strategioiden ymmärtämiseen ja analysointiin eri vaiheissa kriisiä. Tutkielman keskiössä on pyrkimys arvioida, miten Hesburger reagoi kriisitilanteeseen ja miten nämä reaktiot heijastuvat SCCT-mallin käsitteisiin.

Tämän jälkeen vedetään yhteen tulokset Hesburgerin kriisiviestintästrategiasta ja sen onnistumisesta SCCT-teorian avulla. Sen jälkeen organisaation kriisiviestintää verrataan Katleena Kortesuon IIKK-malliin sekä hänen

Tässä luvussa edetään kronologisesti tarkastellen kriisin oleellisia hetkiä viestinnän kannalta.

### 4.1 Tulokset SCCT-teorian näkökulmasta

Coombsin mukaan kriisiviestinnän tavoitteena on organisaation palautuminen normaalitilaan mahdollisimman nopeasti (Coombs 2023, 200). Tähän apuna toimivat SCCT-mallissa esitellyt viestintästrategiat, jotka jaetaan yläkategorioihin ja spesifimpiin kriisiviestintämenetelmiin (Coombs 2023, 182).

Coombsin mukaan kriisin vakavuus riippuu siitä, millaisena organisaation sidosryhmät näkevät kriisin. (Coombs 2023, 190-191.)

Coombsin mukaan organisaation ei tulisi käyttää kieltävää tai vähättelevää kriisiviestintästrategiaa mikäli se on itse edes osittain vastuussa kriisistä (Coombs 2023, 186). Hesburger reagoi kriisiin aluksi kiistävällä strategialla. Hesburgerin operatiivinen johtaja Vesa Viitanen sanoi Iltalehdelle, että yrityksen työhyvinvointikyselyt todistavat, että yrityksen työntekijät viihtyvät työssään. Hän sanoi, että jos Jodel-keskustelussa ilmi tulleita ongelmia olisi tullut esiin, niihin olisi tartuttu. Hän myös kyseenalaisti Jodel-komenttien ja Iltalehden haastatteleman henkilön anonyymiyden. (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021.)

Coombsin mukaan kieltäminen on hyvä strategia silloin, kun organisaatiolla ei ole mitään tekemistä kriisin kanssa. Kieltäminen voi vahingoittaa organisaatiota entisestään, jos selviää, että se on valehdellut. (Coombs 2023, 183.) Ei ole täysin selvää, valehtelivatko Hesburgerin edustajat sanoessaan, että ongelmia ei ole tai ne eivät ole mahdollisia. Selvää kuitenkin on, ettei Hesburger käytti väärää strategiaa kieltämällä kriisin olemassaolo, sillä se oli vastuussa kriisistä.

Myös yrityksen perustaja Heikki Salmela kielsi kriisin olemassaolon. Iltalehti julkaisi samana päivänä jutun otsikolla ”Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä:

”En tunnista niitä meidän työntekijöiksi”. Myös Salmela kyseenalaistaa haastattelussa Jodelissa esitetyt väitteet yrityksen työolosuhteista. (Tahkokorpi 25.8.2021.) Kieltäminen loukkaa uhreja (Coombs 2023, 187).

Coombsin mukaan sidosryhmien odotukset määrittävät sen, miten organisaation tulee nähdä kriisin vakavuus ja valita kriisiviestintästrategia (Coombs 2023, 190-191). Jo Jodel-kirjoitukset osoittavat, että Hesburgerin hyödyntäminen uudelleenrakentamisen strategiaa liian myöhään, sillä keskustelussa oli tuhansia kommentteja, joista hyvin todennäköisesti osa Hesburgerin oikeiden työntekijöiden kommentteja. Myös Iltalehden haastattelema anonymi työntekijä on osa Hesburgerin sidosryhmää eli työntekijöitä. Median kirjoittelu asiasta saa helposti myös yleisön ja sitä kautta yrityksen asiakkaiden huomion, jotka voivat toiminnallaan määrittää yrityksen suunnan. Kun sidosryhmät näkivät Hesburgerin näin vahvasti syyllisenä, tarkoittaa se, että organisaation olisi pitänyt ottaa kohu ja siitä seuraava kriisi välittömästi asian vaatimalla vakavuudella. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uudelleenrakentavalla strategialla voidaan vähentää yrityksen kriisistä kärsimiä haittoja (Coombs 2023, 184).

Salmela myös vähättelee tilannetta kysymällä Iltalehden jutussa, että ”missä työpaikassa ei olisi jotain pientä kärhämää?” (Tahkokorpi 25.8.2021). Tutkimukset ovat osoittaneet, ettei vähättelyllä useinkaan ole suuresti vaikutusta kriisin negatiivisiin vaikutuksiin organisaatiolle (Coombs 2023, 184). Vähättelevät strategiat, kuten tekosyy (kriisinhoitaja yrittää minimoida organisaation vastuun kriisistä) ja oikeutus (yritys perustella tai selittää kriisin vaikutuksia siten, että ne näyttävät mahdollisimman vähäisiltä tai vähemmän haitallisilta) voivat suututtaa sekä uhrin että muut organisaation sidosryhmät.

Hesburger pyysi anteeksi vasta Iltalehden ensimmäistä artikkelia seuraavana päivänä tiedotteella, joka julkaistiin yrityksen nettisivuilla (Hesburger 26.8.2021). Se on ensimmäinen hetki, kun yritys pyrkii hyödyntämään uudelleenrakentavaa strategiaa ja anteeksipyyntöä. Anteeksipyyntö jää kuitenkin hieman vaillinaiseksi, sillä yritys kertoo tiedotteessa odottavansa työhyvinvointikyselyn tuloksia, eikä suoraan tiedotteessa yksilöi, mitkä ovat sen toimet tulevaisuuden varalle ja mikä on mennyt pieleen. Uudelleenrakentamisen ja tarkemmin anteeksipyyntöstrategia on kuitenkin oikea vastaus kriisissä, jossa on todisteita siitä, että organisaatio on syyllinen kriisiin, tai jos sidosryhmät ajattelevat niin (Coombs 2023, 187).

Seuraavana päivänä myös Salmela pyysi anteeksi (Alanne 27.8.2021). Hesburgerin viestintästrategia oli hetken yhtenevä. Tähän asti se ei sitä ollut ollut, ja muutos huomattiin myös mediassa, sillä Yle julkaisi jutun otsikolla ”Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä – mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö” (Joensuu 27.8.2021).

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa mainitaan, kriisiviestintästrategioita on mahdollista yhdistellä, mutta tietyin rajoituksin. Kun esimerkiksi vähättelevää ja uudelleenrakentavaa strategiaa yhdistellään, on lopputulos ristiriitainen. (Coombs 2023, 186.)

Hesburgerin perustaja Heikki Salmela esiintyi Ylen A-studiossa maanantaina 30.8.2021. Useat uutismediat tarttuivat Salmelan esiintymiseen. Esimerkiksi Iltalehti julkaisi ensimmäisen juttunsa Salmelan esiintymisestä jo samana iltana kello 22.31 otsikolla ”Heikki Salmela vieritti Hesburger-kritiikkiä välijohdon niskoille A-studiossa: ”Varmasti noutaja tulee””. Jutun mukaan Salmela vieritti syyn työntekijöiden huonoista oloista keskijohdolle. Hän myös lupasi studiossa ottaa vastaan työntekijöiden palautetta puhelimitse mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Salmela sanoi, että hän näkee yrityksen kasvaneen sen verran, ettei se voi enää työskennellä ”perheen lailla”. Salmelan mukaan asiasta ”seuraa puhuttelu”, ja kun toimittaja kysyy, kenelle, Salmela sanoo, että välijohdolle. Hänen mukaansa ei hän ainakaan vaimoiaan rupea moittimaan, vaan kommentit menevät välijohdolle, jos he ovat mokanneet. Salmela myös sanoi, että firman ohjeissa ei neuvota painostamaan työntekijöitä kotiin ennen työvuoron loppumista. Henkilöille, jotka tällaista tekevät, tulee Salmelan mukaan ”noutaja”. (Koski 30.8.2021.) Tässä hetkessä Salmela pyrki poistamaan vastuuta itseltään sekä Hesburgerilta organisaationa ja siirtämään syytä keskijohdolle, jotka hän puheellaan eristi omaksi ryhmäkseen. Coombsin mukaan syntipukin etsiminen on strategiana tehoton, jos tarkoituksena on suojella organisaation mainetta. Sidosryhmät reagoivat huonosti syntipukin etsimiseen, ja strategia harvoin onnistuu vastuun siirtämisessä. (Coombs 2023, 184.)

Hesburger julkaisi 31.8.2021 kello 18.26 vastauksen Pamin avoimeen kirjeeseen, jossa Pam ilmaisee pettymyksensä Heikki Salmelan A-studiossa esittämiin kommentteihin. Vastauksen on allekirjoittanut Heikki Salmela. Kirjeessä Salmela kiittää Annika Rönni-Sällistä kirjeestä, ja sanoo Hesburgerin suhtautuvan mediakeskustelussa tulleisiin epäkohtiin vakavasti. Salmela kieltää A-studiossa sanomansa kirjoittamalla, että he eivät syytä asiassa kenttäpäälliköitä tai ravintolahenkilökuntaa, vaan ylin johto on asiasta vastuussa. Salmela kirjoittaa Hesburgerin keskittyvän asioiden selvittämiseen ja korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun. Vastauksessa Heikki Salmela pyytää anteeksi sitä, ettei keskusteluyhteyttä ole ollut, mutta kiistää keskijohdon syyttämisen. (Salmela 31.8.2021.) Salmela joutui pyytämään anteeksi omia kommenttejaan, mutta samalla kiistää ne. Hän pitkitti kriisiä kommentteillaan, ja hänen anteeksipyyntönsä saivat mediatilaa, joihin media pyysi kommentteja ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Kuten aiemmin tässä työssä mainitaan, efekti oli lumipallomainen.

8.9.2021 Iltalehti julkaisi seuraavan paljastusjuttunsa otsikolla ”Hesburgerin kenttäpäällikkö urkki työntekijöiden viestejä – eteni johtoportaan”. Juttu kertoo tapauksesta, jossa Hesburgerissa työskennellyt vuoropäällikkö ja yhtiön kenttäpäällikkö tuomittiin vuonna 2014 viestintäsalaisuuden loukkaamisesta. He olivat jutun mukaan lukeneet työntekijöiden välistä viestittelyä työpaikan

koneella. Kenttäpäällikkö toimi artikkelin mukaan vuonna 2021 yhtiön johtoportaassa. Hesburgerin viestintäpäällikkö Heini Santos vastaa toimittajalle sähköpostitse, että yrityksessä uskotaan siihen, ettei yksittäinen virhe määritä ihmistä. (Pikkarainen 8.9.2021.) Santos pyrki kommentillaan oikeutamaan sen, ettei kenttäpäällikköä irtisanottu. Kommentti mukailee Coombsin SCCT-mallin strategiaa oikeutus, jossa organisaatio pyrkii perustelemaan kriisin vaikutuksia siten, että ne näyttävät mahdollisimman vähäisiltä tai vähemmän haitallisilta (Coombs 2023, 187). Oikeutus on yksi vähätelyn yläkategorian alaisista strategioista (Coombs 2023, 182).

13.9.2021 Hesburger julkaisi kotisivuillaan tiedotteen otsikolla ”Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi”. Tiedotteessa Hesburger kertoi, että yritys on selvittänyt työntekijöiden kertomiin ongelmiin johtaneita syitä. Yritys myös kertoi ryhtyvänsä tulosten pohjalta toimenpiteisiin. Tiedotteeseen on haastateltu yrityksen operatiivista johtajaa Vesa Viitasta. Viitasen mukaan tässä vaiheessa myös henkilöstökyselyn tulokset olivat valmistuneet. (Hesburger 13.9.2021.)

Nyt Hesburger oli valmis pyytämään anteeksi ja julkaisemaan toimenpiteet, joilla se pyrki varmistamaan, että tilanne muuttuisi.

Helsingin Sanomat julkaisi 30.9.2021 artikkelin otsikolla ”Hesburgerin lupaukset työolojen parantamisesta saavat työntekijöiltä ristiriitaisen vastaanoton: ”Ehdotetut asiat eivät tunnu hyödyllisiltä””. Kriisin alkamisesta oli kulunut tässä vaiheessa yli kuukausi. Artikkelissa kirjoitetaan, että Helsingin Sanomat keskusteli Hesburgerin tiedotteessa olevista toimista yrityksen entisten ja silloisten työntekijöiden kanssa. Haastateltavat puhuvat jutussa yhä ongelmista: kiireestä, liian suuresta työmäärästä sekä epämääräisistä työajoista. (Onali 30.9.2021.)

Helsingin Sanomat haastatteli juttuunsa Hesburgerin viestintäpäällikkö Heidi Sanotosia, joka vastasi lehdelle sähköpostitse. Santosin mukaan yritys puuttui parhaillaan esimerkiksi tilauskanavien määrään. Hesburger aikoi Santosin mukaan myös panostaa rekrytointiinsa. Hän korostaa haastattelussa, että Hesburger ottaa vastuun ongelmista ja korjaa ne. (Onali 30.9.2021.)

Tässä vaiheessa Hesburger ei pyytänyt enää anteeksi. Se hyödynsi mielistelyn ja korjaavien toimenpiteiden strategioita (Coombs 2023, 187).

## 4.2 Yhteenveto

Kieltävän tai vähättelevän kriisiviestinnän strategiaa ei tulisi käyttää, jos organisaatio on itse osittainkin vastuussa kriisistä. Hesburgerin tapauksessa kieltämisen strategia ei ollut tehokas, koska organisaatio kantoi vastuuta kriisistä. Vähättelystrategiat, kuten tekosyy ja oikeutus, voivat loukata uhreja ja muita sidosryhmiä. Hesburgerin olisi pitänyt hyödyntää uudelleenrakentamisen strategiaa, kun sidosryhmät näkivät sen vahvasti syyllisenä kriisiin.

Hesburgerin alkuperäinen kieltävä strategia ja vähättelykommentit viivästyttivät kriisin ratkaisemista. Vasta myöhemmin organisaatio siirtyi uudelleenrakentamisen strategiaan ja pyysi anteeksi. Anteeksipyyntö jäi kuitenkin osittain vaillinaiseksi. Hesburgerin pyrkimys lopussa osoittaa toimenpiteitä kriisin ratkaisemiseksi oli korjaavien toimenpiteiden strategiaa, joka on yksi uudelleenrakentamisen yläkategorian alastrategioista. Tässä yhdisteltiin myös vahvistavan yläkategorian strategiaa mielistely, sillä Santos pyrki lopussa muistuttamaan siitä, mitä Hesburger oli jo tehnyt työntekijöiden eteen. (Coombs 2023, 182-187.)

### 4.3 Katleena Kortesusu

Kuten tämän tutkimuksen tietoperusta-luvussa esiteltiin, on Katleena Kortesusu luonut IKKK-mallin, joka kuvaa, miten kohun ja kriisin tapahtumat etenevät ”todellisessa maailmassa” ja ”viestinnän maailmassa”. Tapahtumat etenevät ilmiöstä issueksi, kohuksi ja lopulta kriisiksi. Kortesuson mukaan kohu ja kriisi halutaan pysäyttää jo issue-vaiheeseen. Issue tarkoittaa tässä yhteydessä pähennusta aiheuttavaa puheenaihetta esimerkiksi todellisessa tai virtuaalisessa ”kahvipöydissä”. (Kortesusu 2016, 32-33.) Hesburgerin tapauksessa se on Jodel-kirjoittelu.

Hesburger ei pystynyt ennakoimaan tulevaa kriisiä, sillä se ei ollut tarpeeksi hereillä sosiaalisessa mediassa. Kortesuson mukaan on mahdollista, että jos organisaatio sanoutuu irti kohusta jo issue-vaiheessa, tilanne ei ole median mielestä välttämättä yhtä kiinnostava, ja tilanne ei välttämättä kehity kriisiksi (Kortesusu 2016, 36). Hesburgerin tilanteessa näin ei ollut.

Kortesuson mukaan, kun kriisi koittaa, kriisiviestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat:

- nopeus
- avoimuus
- saavutettavuus
- rehellisyys. (Kortesusu 2016, 31.)

Kortesuson mukaan virheet tulee tunnustaa heti, kun organisaatio tietää epäonnistuneensa (Kortesusu 2016, 125). Hesburger myönsi osan virheistään vasta seuraavana päivänä, eikä ensimmäisessä mahdollisessa tilanteessa tai haastattelussa.

Tehokas kriisiviestintäkeino on olla avoin. Sen voi tehdä jopa jo ennakoivasti ennen kriisiä. (Kortesusu 2023, 119.) Hesburger ei osoittanut avoimuutta viestinnässään, sillä se on hoitanut monet haastattelut sähköpostilla. Sähköposti vähentää toimittajan mahdollisuuksia kysyä tarkentavia kysymyksiä. Yritys ei ole myöskään ollut kriisin aikana kovinkaan aktiivinen sosiaalisessa mediassa siltä osin, mitä tämän tutkimuksen julkaisuaikaan on nähtävissä. Hesburger kertoi vasta kriisin loppuvaiheessa toimenpiteistä, joilla se lisää vuorovaikutusta ja keskusteluyhteyttä sekä -

mahdollisuuksia johtoportaahan ja työntekijöiden välillä palautekanavan avulla (Hesburger 13.9.2021). Siksi yrityksen avoimuus ja saavutettavuus jäivät vaillinaiseksi.

Hesburger ei jäänyt suoraan kiinni valehtelusta, mutta viestintä oli kiertelevää. Kuitenkin yrityksen työntekijät kertoivat, että he joutuivat työskentelemään ylitöitä ilman palkkaa, mutta samassa artikkelissa Hesburgerin operatiivinen johtaja Vesa Viitanen sanoi, että työntekijöille maksetaan aina asiaankuuluva palkka. Kymmenten työntekijöiden esittämät väitteet ja Viitasen kieltäminen heikensivät tunnetta yrityksen rehellisyydestä. (Jansson 26.8.2021.) Viestinnässä ei kuitenkaan tullut ilmi mitään, minkä voi laskea valehteluksi.

#### **4.4 Yhteenveto**

Tutkimuksen mukaan Hesburger ei onnistunut ennakoimaan kriisiä, sillä se ei ollut riittävän aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Hesburger ei onnistunut pysäyttämään tilannetta, ennen kuin se eskaloitui kriisiksi.

Tämän tutkimuksen perusteella Hesburger ei vastannut täysin avoimuuden, rehellisyyden, saavutettavuuden ja nopeuden vaatimuksiin, sillä se myönsi virheensä vasta myöhemmin eikä osoittanut riittävää avoimuutta ja saavutettavuutta. Hesburger myönsi virheensä vasta myöhemmin kuin suositeltua. Avoimuuden osalta yritys hoiti monet haastattelut sähköpostitse, mikä vähensi toimittajien mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä. Yrityksen toimenpiteet lisätä vuorovaikutusta ja keskusteluyhteyttä tulivat myös liian myöhään kriisin loppuvaiheessa. Avoimuus ja saavutettavuus jäivät tutkimuksen perusteella puutteellisiksi Hesburgerin kriisiviestinnässä.

Vaikka Hesburger ei suoraan valehdellut, sen viestintä oli kiertelevää, ja työntekijöiden esittämät väitteet ja yritysjohdon kieltäminen heikensivät yrityksen rehellisyysvaikutelmaa.

#### **4.5 Tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä kriisiviestintästrategiaa Hesburger käytti vuoden 2021 kriisissä ja miten kriisiviestintä onnistui sekä missä se epäonnistui. Työssä tutkimuskysymyksinä olivat myös:

- Kuinka paljon ja millaisin otsikoin kriisi sai huomiota eri medioissa?
- Miten Hesburger viesti asiasta omien sosiaalisen median kanaviensa kautta?
- Mitä kriisiviestintästrategiaa Hesburger käytti kriisin aikana.
- Missä Hesburgerin kriisiviestintä onnistui? Missä se taas ei onnistunut?

Tätä työtä varten valittuun aineistoon peilaten voidaan todeta, että Hesburger käytti aluksi kieltämistä. Tämän jälkeen ääni kellossa muuttui, ja yritys yritti anteeksipyyntöstrategiaa. Se ei

onnistunut täydellisesti, sillä Heikki Salmela vieritti vastuuta tilanteesta keskijohdon niskoille. Tässä vaiheessa mukana oli myös syntipukin etsiminen.

Tämän jälkeen yritys joutui pyytämään yhä uudestaan anteeksi ja selittelemään tekojaan. Viimein 13.9.2021 yritys pääsi ”täydelliseen anteeksipyyntöön” tiedotteellaan, jossa oli myös katsaus tulevaan.

Hesburgerin kriisiviestintä epäonnistui kriisin minimoimisessa, sillä yrityksen viestintä sai aikaan uusia otsikoita, jotka pakottivat yrityksen selittelemään sanojaan ja pyytämään anteeksi. Selitykset johtivat taas uusiin otsikoihin. Hesburger valitsi väärän kriisiviestintästrategian, sillä kriisi lähti Hesburgerin toiminnasta eikä ulkopuolelta, joten sen olisi pitänyt ottaa asiasta välittömästi vastuu ja kertoa selvittävänsä tilanteen perin pohjin. Yrityksen eri edustajilla oli kriisissä erilaiset sanomat, mikä sekoitti pakkaa entisestään, eikä yritys vaikuttanut yhtenäiseltä. Se myös aluksi vältteli kommentoimasta asiaa, mikä huomioitiin mediassa. Media pyöritti kriisiä sellaisille urille, joita Hesburger tuskin osasi ennakoida.

Jos yritys olisi ollut hereillä, se olisi saattanut huomata Jodel-kirjoitukset jo ennen mediaa. Tällöin sillä olisi ollut mahdollisuus ottaa narratiivi aluksi omiin käsiinsä.

Iltalehti julkaisi aikavälillä 25.8.-30.9.2021 yhteensä 16 aihetta käsittelevää artikkelia. Helsingin Sanomat julkaisi samana ajankohtana seitsemän aiheeseen liittyvää artikkelia ja Yle 10. Mediahuomio oli aiheen ympärillä suurta, sillä media sai aina uutta mihin tarttua Hesburgerin edustajien ulostulojen vuoksi. Toimittajat kirjoittivat tapauksista melko neutraalisti, mutta kriittisen äänensä juttuihin toivat asiantuntijat.

Hesburgerin viestintä sosiaalisen median kanavien kautta oli minimaalista. Yritys julkaisi tilannetta selittäviä postauksia ainoastaan Twitterissä, mutta Instagram ja Facebook jäivät vähälle huomiolle. Näillä kanavilla oli kriisin alkamisesta julkaisuissa noin viikon tauko, kun normaalisti yritys julkaisee sisältöä kahden tai kolmen päivän välein. Esimerkiksi vuonna 2023 yritys on julkaissut kuvia, tekstejä ja videoita somekanavillaan lähes päivittäin. On kuitenkin mahdollista, että yritys on poistanut osan kriisinaikaisesta someviestinnästään.

## 5 Pohdintaa

Mitä tahansa kriisiviestintästrategiaa käyttäkään, on hyvä toimia nopeasti (Coombs 2023, 155). Hesburger oli auttamattomasti myöhässä anteeksipyyntönsä kanssa.

Hesburgerin olisi heti alussa kannattanut ottaa toisenlainen lähestymistapa kriisiin. Coombs viittaa Marcusin ja Goodmanin (1991) jakoon mukautuvan (accommodative) ja puolustavan (defensive) välillä. Tähän jakoon myös Coombsin SCCT liittyy. Mukautuvassa strategiassa organisaatio hyväksyy vastuunsa ja ryhtyy korjausliikkeisiin, kun taas puolustavassa strategiassa organisaatio viestittää, että ongelmaa ei ole ja samalla kiistää vastuunsa. Näitä kahta on lähes mahdotonta yhdistellä. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä mainitaan, Coombsin SCCT-malli sisältää erilaisia kriisinvastaamisstrategioita, joista osa voidaan lukea mukautuvan ja osa puolustavan strategian alle. (Coombs 2023, 181.)

Yrityksen työntekijät ovat yksi sen tärkeimmistä sidosryhmistä. Kriisi tarkoittaa Coombsin mukaan sitä, että sidosryhmien odotukset petetään. (Coombs 2023, 4, 192.) Työntekijät ovat yritykselle tärkeä sidosryhmä, ja Hesburgerin olisi kannattanut ottaa anonyymitkin väitteet työhyvinvoinnin ongelmista vakavasti.

Hesburgerin olisi luultavasti ollut mahdollista muuttaa alusta asti mediakirjoittelun sävyä. On kuitenkin mahdollista, että kriisi olisi syntynyt silti, sillä ongelmat olivat todellisia ja koskivat monia ravintoloita. Lisäksi kyseessä on merkittävä suomalainen ravintolaketju, jonka ravintolat ovat tuttu näky joka puolella Suomea.

Jos Hesburger ei ollut tietoinen yrityksen työoloja koskevasta Jodel-kirjoittelusta, oli sen kriisiviestintäsuunnittelu heikolla tasolla. Jodel-keskustelu oli alkanut 19.8.2021, ja Iltalehden artikkeli aiheesta tuli julki 25.8.2021. Yrityksellä oli viisi päivää aikaa huomata satoja negatiivisia kommentteja keräävä keskustelu aiheesta ja tarttua siihen.

Viimeistään Iltalehden artikkelin tullessa ulos olisi Hesburgerin pitänyt reagoida kokuun myös omilla sosiaalisen median kanavillaan. Kuitenkin ensimmäinen julkaisu aiheesta yrityksen somekanavilla tuli ulos vasta seuraavana päivänä, 26.8.2021. Hitaasta vastauksesta välittyy kuva välinpitämättömyydestä. Vuorokausi on ikuisuus nykyisessä sosiaalisen median sähköistämässä yhteiskunnassa.

Voi olla, ettei Hesburgerissa ymmärretty kohun kriisipotentialia, ja sitä kautta huonosti hoidettu viestintä vain entisestään syvensi kriisiä. Jos Hesburger olisi näyttänyt ottavansa kriisin tosissaan, se olisi saattanut päästä helpommalla. Korttesuon mukaan ison kohun tai kriisin tunnistaa esimerkiksi siitä, että se koskettaa julkista tai isoa organisaatiota, koskee useaa ihmistä tai sisältää

medialle mahdollisuuden tarinaan, esimerkiksi iso kiusaa pientä, Hesburgerin tapauksessa johto tai kenttäpäälliköt työntekijöitä. (Korteso 2016, 133.)

Hesburgerin ei välttämättä olisi kuitenkaan kannattanut pyytää kaikkea anteeksi, sillä jos johdolla ei todella ollut täyttä käsitystä siitä, mitä ravintoloissa tapahtuu, olisi se saattanut tulla pyytäneeksi anteeksi jotain, mihin se ei ole syyllinen. Coombs kirjoittaa, että yrityksen olisi hyvä tunnistaa ensin mitä se todella pyytää anteeksi, jotta sidosryhmät näkevät, että organisaatio tunnistaa virheensä. (Coombs 2023, 186.) Kuitenkin myötätunnon ja kiinnostuksen osoittaminen olisi ollut Hesburgerilta heti alussa järkevämpää kuin kieltäminen ja välinpitämättömyys. Empatia on tärkeä osa kriisiviestintää (Coombs 2023, 189.)

Heikki Salmela vähätteli kriisiä ja kielsi Viitasen tapaan sen olemassaolon (Tahkokorpi 25.8.2021). Viitasen ja Salmelan haastatteluista jää sellainen kuva, että Viitanen oli sopinut, ettei hän kommentoi asiaan juuta eikä jaata. Salmela on tunnettu hahmo mediassa, ja kommentointi kohun osalta annettiin tässä kohtaa hänelle. Se ei ole selvää, halusiko Salmela ottaa ohjat käsiinsä. Iltalehden ensimmäisestä artikkelista oli kulunut jo kokonainen työpäivä, joten on kummallista, että Salmela vaikutti haastattelun perusteella olevansa epä tietoinen tapauksen yksityiskohdista. Kuten Viitanen, vaikutti Salmelan esiintyminen jutussa jokseenkin välinpitämättömältä ja jopa ylimieliseltä. Hän kuitenkin pehmitti tilannetta sanomalla rivien välistä, ettei ole mahdotonta, että asiat olisivat totta. Tilanteessa eduksi olisi kuitenkin ollut selkeämpien viestien miettiminen valmiiksi.

Hesburger joutui pahoittelemaan uudestaan Twitterissä Salmelan esiintymistä A-studiossa (nykyinen X). Vaikuttaakin siltä, että tässä vaiheessa suurin osa Hesburgerista vetää anteeksipyyntön köyttä, mutta Heikki Salmela oli vierittämässä syytä johtoportaalta pois. Salmelan A-studio-esiintyminen sai Pamin lähettämään Hesburgerille ja Salmelalle avoimen kirjeen (Rönni-Sällinen 31.8.2021). Salmela vastasi siihen pyytäen uudestaan anteeksi, nyt ilman syntipukin etsimistä (Salmela 31.8.2021).

Hesburgerin kriisiviestintä liikkui kieltämisestä anteeksipyyntöön, ja välillä se vaikutti olevan molempia samaan aikaan. Heikki Salmela liikkui kriisin keski- ja loppuvaiheilla eri tasolla kuin muu organisaatio, joka joutui korjaamaan hänen sanomisiaan. Kriisiviestinnän tulisi Coombsin mukaan olla yhtenäistä läpi kriisin (Coombs 2023, 190).

Kortesuon mukaan on nostettava käsi pystyyn virheen merkiksi heti, jos yritys on mokannut (Korteso 2016, 135). Hesburger pyysi anteeksi vasta kriisin alkamisesta seuraavana päivänä. Vielä tällöinkin anteeksipyyntöissä oli ”mutta”, eikä se näyttäytynyt vilpittömänä.

Kortesuon mukaan kriisiviestinnässä on hyvä olla mukana myös katsaus tulevaisuuteen, eli kertomus siitä, miten yritys toimii jatkossa ja miten se estää vastaavat tilanteet (Korteso 2016, 138).

Salmela olisi voinut sanoa haastattelussa, että Hesburger tekee kaikkensa tilanteen selvittämiseksi. Voi olla, että hänellä ei ollut hajuakaan siitä, mitä hänen ravintoloissaan tapahtuu. Se ei silti tarkoita sitä, että olisi kriisiviestinnällisesti järkevää kertoa epäilevänsä työntekijöiden väitteitä.

Koska Hesburger ei ollut tilanteessa epätosien juorujen uhri vaan ongelmien alkulähde, olisi sen kannattanut valita mukautuva strategia ja kertoa välittömästi, että organisaatio aloittaa perusteellisen selvityksen työoloista ja ottaa sosiaalisessa mediassa esitetyt väitteet vakavasti. Varsinkin, kun Viitanen jo Iltalehden ensimmäisessä haastattelussa myönsi, että organisaatio on saanut negatiivista palautetta.

Korpinen ja Lindström kirjoittavat, että on luonnollista, että yritys ja sen avainhenkilöt haluavat epämiellyttävän tilanteen mahdollisimman nopeasti pois alta niin, että tilanne normalisoituu (Korpinen & Lindström 2020, 103-104). Sen voi ajatella olevan myös inhimillistä – tuskin kukaan haluaa olla julkisen kritiikin kohteena ja median ryöpyteltävänä pitkään. Kuitenkin Korpinen ja Lindströmin mukaan on oleellista, että yrityksellä ei ole mielessään ainoastaan akuutista tilanteesta selviäminen vaan sen juurisyihin puuttuminen (Korpinen & Lindström 2020, 103-104). Jos muutoksia ei aidosti tapahdu, on riskinä, että kriisit samasta aiheesta seuraavat toisiaan. Silloin myös kriisiviestintä on haasteellisempaa, jos yrityksen maine on mennyt monta kertaa.

Hesburgerin kriisiviestintä syvensi kriisiä, ja yritys joutui pyytämään anteeksi monta kertaa. Otsikoihin nousi aiheita, joihin Hesburger ei ollut osannut puutteellisen valmistautumisen vuoksi varautua. Korpinen ja Lindströmin mukaan huono kriisiviestintä saatetaan muistaa jopa paremmin kuin itse kriisi (Korpinen & Lindström 2020, 134).

Kortesuon on jakanut viestintäkanavat rikkaisiin ja köyhiin. Rikkaassa kanavassa välittyy hänen mukaansa paljon aisti-informaatiota ja se tarjoaa vuorovaikutuksellisuutta. Esimerkiksi suora TV-esiintyminen on Kortesuon mukaan rikas kanava. Köyhiä kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, kirja ja tiedote. (Kortesuon 2016, 133.) Hesburger olisi voinut valita viimeisen tiedotteen sijaan esimerkiksi tiedotustilaisuuden, johon se olisi kutsunut median edustajia. Suorana lähetetty tilaisuus olisi osoittanut sitä, että Hesburger on valmis vastaamaan median kysymyksiin kameroiden edessä. Se olisi osoittanut Kortesuon mukaan suurempaa välittämistä. Toisaalta on mahdollista, että koska Heikki Salmelan A-studio esiintyminen epäonnistui pahemman kerran, ei yritys halunnut riskeerata, että kukaan puhuu ohi suunsa televisiossa.

Kohu levisi myös muihin ravintoloihin, ja myös niistä kirjoitettiin juttuja. Hesburger näyttäytyi kuitenkin tilanteessa pahan alkuna ja juurena, joten se sai eniten mediahuomiota.

Hesburger toimi oikein, kun se viimein 13.9.2021 myönsi virheensä, pyysi anteeksi ja kertoi toimitasuunnitelmistaan. Silloin yritys toimi kriisiviestinnällisesti järkevästi. Tämä tapahtui kuitenkin liian

myöhään. Anteeksipyyntöjen hitaus ja viestien sekavuus ovat suurimmat syyt Hesburgerin kriisiviestintän epäonnistumiseen.

Media käytti uutisoinnissaan voimakkaita ilmaisuja ja toimittajat kirjoittivat, kuinka Hesburger ei meinannut ottaa kantaa (Kilpamäki & Tuominen 25.8.2021), kuinka ensin kiellettiin kriisi ja sen jälkeen pyydettiin anteeksi (Joensuu 27.8.2021) ja kuinka yritys sai ”murskakritiikkiä” (Löytömäki 13.9.2021).

Media haastatteli alan asiantuntijoita ja esimerkiksi ammattiliiton edustajia, ja lähes kaikki antoivat Hesburgerille raskasta kritiikkiä.

### **5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen**

Hesburgerin kriisiviestintä on jo ennen tämän työn syntymistä saanut huomiota mediassa. Esimerkiksi jo työn alussa mainitut MarkkinointiUutiset kirjoittivat, että Hesburgerin viestintä saattoi olla esimerkki epäonnistuneesta kriisiviestinnästä (Rajamäki 3.9.2021).

Mediat eivät poista artikkeleitaan kuin poikkeustapauksissa, mutta yritykset saattavat poistaa asioita omilta sosiaalisen median tileiltään ilman sen suurempaa ongelmaa. Tutkimusaineisto sosiaalisen median suhteen ei siis välttämättä ollut täydellinen, vaikkakin on epätodennäköistä, että Hesburger olisi poistanut julkaisujaan. Media olisi saattanut tarttua siihenkin.

Vaikka jokainen kriisi on erilainen, koskevat samat lainalaisuudet kriisiviestintän analyysiä. Teorioita on monta, mutta pääperiaatteet ovat pitkälti samankaltaiset. Samat viestintän lainalaisuudet leikkaavat kriisiviestintän alaa, ja tutkijat lainaavat aiheesta toisiaan.

Opinnäytetyöhön on sisällytetty sekä perinteisen että sosiaalisen median analyysiä. Molempien avulla työhön saa syvällisemmän kulman, mutta esimerkiksi sosiaalisen median analyysi voi joiltain osin jäädä vaillinaiseksi. Sosiaalisen median analyysi on mukana, jotta Hesburgerin reagointia on mahdollista analysoida. Lisää materiaalia olisi löytynyt erilaisilta kommenttipalstoilta, mutta niiden kanssa materiaali olisi kasvanut valtavaksi ja vaikeaksi käsitellä. Sisällytin työhön kuitenkin otteita Jodel-keskustelusta, sillä se oli kriisin laukaiseva tekijä.

Työni aineisto on kattava ja monipuolinen, mutta on tärkeää huomata, että sen laajuuden takia on mahdollista, että joitain näkökulmia käsitellään vähemmän kuin toisia. Tämä ei kuitenkaan ole merkki puutteellisesta tutkimuksesta, vaan se heijastaa tietoisia valintoja, joita tein asetettujen tavoitteiden ja rajauksien puitteissa. Olen tehnyt kriittisen arvioinnin aineiston laajuudesta ja pyrkinyt kattavaan käsittelyyn, mutta olen samalla avoin siitä, että tiettyjä osa-alueita olisi voitu tutkia vielä

syvällisemmin. Tämä tietoisuus ohjasi päätöksiäni, ja katson, että olen onnistunut tuomaan esiin tärkeimmät näkökulmat ja saavuttanut työlläni sille asetetut tavoitteet

Työssä käyttämäni SCCT-teoriakehys ei ole täydellinen. Malli saattaa yksinkertaistaa monimutkaisia kriisiviestinnän tilanteita. Malli voi myös olettaa sidosryhmien olevan homogeenisia ja reagoivan samalla tavalla, mikä ei ole aina totta. SCCT voi toisaalta olla liian yleistävä ja sitä ei välttämättä ole sovellettu erilaisiin kulttuureihin tai organisaatiotyyppisiin. Teoriakehys voi korostaa liikaa yksittäisen viestijän tai organisaation näkökulmaa ja jättää huomiotta laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset.

Vaikka SCCT-mallissa on joitakin heikkouksia, sen käyttö tutkimuksessa perusteltua, sillä se auttaa tunnistamaan eri kriisiviestintästrategioita ja teoria on laajalti tunnettu ja käytetty.

Työssä käsitellään Hesburgerin viestintää vain yhdeltä puolelta, sillä yritykseltä ei saatu opinnäyte-työhön haastateltavaa. On siis mahdotonta sanoa, oliko yrityksellä kriisiviestintäsuunnitelmaa, tai miten se onnistui viestinnässä omasta näkökulmastaan. Nämä yksityiskohdat mahdollistavat jatkotutkimuksia.

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen lopputulos on, että Hesburger epäonnistui kriisiviestinnässä ja pitkitti media-mylytystä epäonnistuneilla viestinnällisillä valinnoilla. Tutkimusta voisi jatkaa esimerkiksi sidosryhmäanalyysillä – miten asiakkaat, sijoittajat ja työntekijät reagoivat kriisiin ja yrityksen kriisiviestintään.

Toinen suunta, johon tutkimusta voisi viedä, olisi kriisin ja kriisiviestinnän vaikutukset Hesburgerin taloudelliseen tilanteeseen. Lisäksi relevantti tutkimusaihe olisi analysoida, miten kriisi vaikutti Hesburgerin brändiin ja imagoon.

Hesburgerin kriisiviestinnän onnistumista voisi verrata myös muihin yrityksiin. Vertaileva analyysi muiden yritysten kanssa voi tuoda lisää perspektiiviä ja ymmärrystä Hesburgerin kriisiviestinnän onnistumisesta.

Jatkotutkimuskysymyksissä teoriapohjaa tulisi laventaa, ja mahdolliset asiantuntijahaastattelut voisivat tukea prosessia.



## Lähteet

Alanne, J. 27.8.2021. Talouselämä: Heikki Salmela pyytää Hesburgerin työntekijöiltä anteeksi. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/4d73d56a-9d1f-4e99-bb07-9f61b40b46e1> Luettu: 5.11.2023.

Anthonissen, P. 2008. Crisis Communication : Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival. London: Kogan Page Ltd, Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/287934462/fulltextPDF/6F7BD343F8924798PQ/2?accountid=27436&forcedol=true> Luettu 2.11.2023.

Antila, H. 11.5.2020. Mitä tarkoittaa viestintä? Ajatuksia viestinnästä – ja vähän muustakin. Luettavissa: <https://antilaheli.wordpress.com/2020/05/11/mita-tarkoittaa-viestinta/> Luettu: 8.10.2023.

A-studio. 2023. Yle arena. Yle. Luettavissa: <https://areena.yle.fi/1-3229465> Luettu: 7.11.2023.

Coombs, T & Tachova, E. 7.8.2023. How Emotions Can Enhance Crisis Communication: Theorizing Around Moral Outrage. Journal of Public Relations Research. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1062726X.2023.2244615> Luettu 20.10.2023.

Coombs, T. & Holladay, S. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review. 10. 163-176. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/247478499\\_Protecting\\_Organization\\_Reputations\\_During\\_a\\_Crisis\\_The\\_Development\\_and\\_Application\\_of\\_Situational\\_Crisis\\_Communication\\_Theory#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/247478499_Protecting_Organization_Reputations_During_a_Crisis_The_Development_and_Application_of_Situational_Crisis_Communication_Theory#fullTextFileContent) Luettu: 26.11.2023.

Coombs, T. 2023. Ongoing crisis communication. Kuudes painos. SAGE Publications, Inc.

Eklund, V. 23.1.2022. Musti ja Mirri -ketju kohun keskellä – ammattiliitto kertoo työntekijöiden huonoista kokemuksista. Mtv uutiset. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/musti-ja-mirri-ketju-kohun-keskella-ammattiliitto-kertoo-tyontekijoiden-huonoista-kokemuksista/8338962> Luettu: 10.10.2023.

Harjumaa, M. 31.8.2021. Heikki Salmela syytti välijohtoa ja koronaa Hesburgerista paljastuneista ongelmista – "Törkeä juttu, jos ei ymmärrä henkilöstön merkitystä". Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12078904> Luettu 6.11.2023.

Helsingin Sanomat. 3.9.2021. Työelämän pelisäännöt koskevat kaikkia. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000008235867.html> Luettu: 7.11.2023.

Hesburger. 1.8.2021. Vastuullinen työnantaja – Hesburger. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fa4LqfW6IFQ> Katsottu: 8.10.2023.

Hesburger. 1.8.2021. Vastuullinen työnantaja – Hesburger. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fa4LqfW6IFQ> Katsottu: 29.10.2023.

Hesburger. 13.9.2021. Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hesburger. Luettavissa: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburgerin-toimenpiteet-tyohyvinvoinnin-parantamiseksi> Luettu: 8.11.2023.

Hesburger. 2023. Ravintolaketju tänään. Luettavissa: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta/ravintolaketju-tanaan> Luettu: 10.10.2023.

Hesburger. 26.8.2021. Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Lue tiedote: <https://hesburger.fi/hesburger-yrit>. Twitter-viesti @HesburgerFIN. Luettavissa: <https://twitter.com/HesburgerFIN> Luettu: 6.11.2023.

Hesburger. 26.8.2021. Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Hesburger. Luettavissa: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-panostaa-rekrytointeihin--koulutukseen-ja-tyohyvinvointiin> Luettu: 7.11.2023.

Hesburger. 31.8.2021. Heikki Salmela vieraili maanantai-iltana A-studiossa ja kommentoi mediassa käytävää keskustelua Hesburgerin työntekijöiden hyvinvoinnista. Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä ja mahdolliset laiminlyönnit selvitetään. Twitter-viesti @HesburgerFIN. Luettavissa: <https://twitter.com/HesburgerFIN/status/1432621285046202368> Luettu: 6.11.2023.

Hesburger. Facebook. Luettavissa: <https://www.facebook.com/hesburger> Luettu: 5.11.2023.

Hesburger. Instagram @hesburgerfin. Luettavissa: <https://www.instagram.com/hesburgerfin/> Luettu 5.11.2023.

Hesburger. Lukuja heseläisistä. Luettavissa: <https://www.hesburger.fi/vastuullisuus/henkilosto/lukuja-heselaisista> Luettu: 10.10.2023.

Hukkanen, V. & Jansson, K. 15.9.2021. Nuoret raatavat pitkiä työpäiviä nälissään ja kuuntelevat pikkupomojen huutoa palvelualalla – yli 300 nuorta kertoi Ylelle kokemuksistaan. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12100560> Luettu: 7.11.2023.

- Hukkanen, V., Jansson, K. & Ristmeri, A. 4.9.2021. Hampurilaisketju teettää nuorilla töitä ilman vessataukoja ja jopa palkatta – Oletko töissä toisessa yhtiössä? Millaisiin epäkohtiin olet törmännyt? Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12082974> Luettu: 8.11.2023.
- Hänninen, S. 13.9.2021. Kohu johti toimenpiteisiin: Hesburger lupaa parantaa työolojaan. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/649113cf-444c-4f7d-87a1-538440da720a> Luettu: 9.11.2023.
- Jansson, K. 26.8.2021. Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertovat karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12073762> Luettu: 1.11.2023.
- Jansson, K. 27.8.2021. Mitä työntekijän pitää kestää? Hesburgerissa työskennelleet nuoret kertoivat kurjista oloista, valvova viranomainen kävi läpi pahimmat epäkohdat. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12076035> Luettu: 7.11.2023.
- Jodel. 19.8.2021. Siis mitä nää hesen "vastuullinen työpaikka" radio- ja TV-mainokset on ● ● ● en oo ees koskaan ollu hesel töis mut tätä kanavaa lukies ei kyl hesest jää mitenkään hyvä työnantajamielikuva. Luettavissa: [https://share.jodel.com/post?postId=611d13657bb416ab3d4edae3&branch\\_match\\_id=849623985610479938](https://share.jodel.com/post?postId=611d13657bb416ab3d4edae3&branch_match_id=849623985610479938) Luettu: 1.11.2023.
- Joensuu, J. 27.8.2021. Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä – mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12075826> Luettu 7.10.2023.
- Juholin, E. 2022. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kajander, R. 27.8.2021. Hampurilaisketjun karut työolot nousivat esiin, ja nyt niitä kommentoi ammattiliitto: "Tämä sotii täysin Hesburgerin vastuullisuuskampanjaa vastaan". Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12074342> Luettu: 8.11.2023.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu: 26.11.2023.
- Karvonen, H. 9.9.2021. Nuorten työntekijöiden tietämättömyyttä käytetään sumeilematta hyväksi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000008244252.html> Luettu: 8.11.2023.

- Kilpamäki, H & Tuominen, A. Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyyn Jodelissa – taustalla ”Vastuullinen työnantaja” -kampanja. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/78e86d8b-777b-43e3-8c2f-bc1493250c36> Luettu: 20.10.2023.
- Kilpamäki, H. & Tuominen, A. 25.8.2021. Pamin asiantuntija Hesburgeriin liitetyistä väitteistä: ”Selvästi epäkohtia, joihin tulee puuttua”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/14a0ebfa-9cd9-4627-bf47-e7ea97001d8b> Luettu: 5.11.2023.
- Kilpeläinen, J. 2020. Ansaattu julkisuus: kaikki olennainen mediaviestinnästä. Alma Talent. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.285418?sid=3144420417> Luettu: 10.10.2023.
- Koppa. 23.4.2015. Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus> Luettu: 10.10.2023.
- Koppa. Diskurssianalyysi. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/diskurssianalyysi> Luettu: 10.10.2023.
- Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. Mainekriisi – syöksykierteeseen ja takaisin siiville. Alma Talent.
- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsingin seudun kauppakamari.
- Koski, S. 30.8.2021. Heikki Salmela vieritti Hesburger-kritiikkiä väljohdon niskoille A-studiossa: ”Varmasti noutaja tulee”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/b99fe93e-99fe-415f-a756-22af5b669cb3> Luettu: 8.11.2023.
- Koski, S. 31.8.2021. Pamin puheenjohtaja tyrmistyi Hesburger-pomon vierailusta A-studiossa – lähetti avoimen kirjeen Heikki Salmelalle. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/49e5622e-5fee-44df-8a8f-7b62b8fe74e4> Luettu: 7.11.2023.
- Kotipizza. 2023. Yritys. Kotipizza Group. Luettavissa: <https://kotipizzagroup.com/fi/yritys/> Luettu: 10.10.2023.
- Kukkonen, L. 31.8.2021. Hesburgerin Salmela vastasi Pamin puheenjohtajan avoimeen kirjeeseen: ”Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä”. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008230740.html> Luettu: 8.11.2023.
- Langham, T. & PRCA. 2018. Reputation Management. Emerald Publishing Limited. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5602160> Luettu: 26.11.2023.

Lassila, A. 19.8.2021. Hesburgerit ja Subwayt sulkevat oviaan, ja gourmet-ravintolatkin ovat pu-  
lassa, kun historiallinen työ-voima-pula kurittaa ravintola-alaa – ”Ei tullut yhtään hakemusta”. Hel-  
singin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008195298.html> Luettu: 5.11.2023.

Launiainen, P. 14.1.2020. Kun kriisi iskee, yrityksen johto on tulilinjalla – mutta koko yhteisö saa  
kolauksen. Ellun Kanat. Luettavissa: [https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kun-kriisi-iskee-yrityk-  
sen-johto-on-tulilinjalla-mutta-koko-yhteiso-saa-kolauksen/](https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kun-kriisi-iskee-yrityk-<br/>sen-johto-on-tulilinjalla-mutta-koko-yhteiso-saa-kolauksen/) Luettu: 10.10.2023.

Lehtola, J. 13.9.2021. Työolojensa takia kohussa ryvettynyt Hesburger aloittaa tällä viikolla toimen-  
piteet – ”Työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle”. Yle. Luettavissa: [https://yle.fi/a/3-  
12097411](https://yle.fi/a/3-<br/>12097411) Luettu: 8.11.2023.

Lehtonen, I. 9.4.2019. Kriisiviestintä – miksi sitä kannattaa suunnitella? Cision. Luettavissa:  
<https://www.cision.fi/tietopankki/artikkeleita-vinkkejä/kriisiviestinta-miksi-sita-kannattaa-suunnitella/>  
Luettu: 10.10.2023.

Löytömäki, S. 13.9.2021. Murskakritiikkiä saanut Hesburger lupaa korjata työolojaan: Ravin-  
tolapäälliköt saavat enemmän tukea ja henkilöstölle perustetaan nimetön palautekanava. Helsingin  
Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008261059.html> Luettu: 9.11.2023.

MT Toimitus. 23.10.2021. Mitä Hesburger olisi voinut tehdä paremmin, kun kohu työntekijöiden  
kohtelusta kaatui päälle? Asiantuntija: ”Myötätunnon puute on kaikkein suurin synti”. Maaseudun  
Tulevasuus. Luettavissa: [https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/uutiset/c81b078c-f7c1-5643-b7c6-  
18d9392f9000](https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/uutiset/c81b078c-f7c1-5643-b7c6-<br/>18d9392f9000) Luettu 11.20.2023.

Mäntylähti, O. 20.2.2013. Lepää rauhassa, Osmo A. Wiio. Ossi blogi tietotekniikkaa konsultin sil-  
min. Luettavissa: [http://web.archive.org/web/20130223055345/http://blogit.tieto-  
kone.fi/ossi/2013/02/lepaa-rauhassa-osmo-a-wiio/](http://web.archive.org/web/20130223055345/http://blogit.tieto-<br/>kone.fi/ossi/2013/02/lepaa-rauhassa-osmo-a-wiio/) Luettu: 11.10.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista  
liiketoimintaan. Kolmas-neljäs painos. Sanoma Pro Oy. Luettavissa: [https://www.el-  
libslibrary.com/book/978-952-63-2695-5](https://www.el-<br/>libslibrary.com/book/978-952-63-2695-5) Luettu: 26.11.2023.

Onali, A. 11.10.2021. Kuppi nurin. Helsingin Sanomat. Luettavissa: [https://www.hs.fi/talous/art-  
2000008249698.html](https://www.hs.fi/talous/art-<br/>2000008249698.html) Luettu: 10.10.2023.

Onali, A. 30.9.2021. Hesburgerin lupaukset työolojen parantamisesta saavat työntekijöiltä ristiriitai-  
sen vastaanoton: ”Ehdotetut asiat eivät tunnu hyödyllisiltä”. Helsingin Sanomat. Luettavissa:  
<https://www.hs.fi/talous/art-2000008282565.html> Luettu: 9.11.2023.

Partanen, J. 16.2.2021. Perttu Kauppinen, 42, Iltalehden vastaavaksi päätoimittajaksi – ”Iltalehti on vahvistanut tutkivaa, vallankäyttöä valaisevaa journalismia”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/7c6ebb29-7e55-4c23-b891-2e78fded3c8f> Luettu: 9.10.2023.

Pikkarainen, A & Tuominen, A. 26.8.2021. Tuuli ei vuosiin uskaltanut puhua Hesburgerissa kohtaamistaan vääröksistä – nyt on sen aika. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/70b9392b-aaba-42a0-8389-da4d2db36680> Luettu: 5.11.2023.

Pikkarainen, A. 28.8.2021. McDonald's, Subway, Burger King: Hese-kohu sai myös muut työntekijät avautumaan. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/5c4b5134-f44e-4168-ada6-3fac383d0156> Luettu: 5.10.2023.

Pikkarainen, A. 29.9.2021. Kuva: Hesburger lähetti työntekijöilleen karkkia ja Heikki Salmela -kortin – ”Olette arvokkaita ja tärkeitä”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/30267085-7727-4253-a08f-9ac40ec201b6> Luettu: 9.11.2023.

Pikkarainen, A. 8.9.2021. Hesburgerin kenttäpäällikkö urkki työntekijöiden viestejä – eteni johtoportaaseen. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/6f10fb2c-5522-4c5d-b6d6-d4b01df85cb5> Luettu 6.11.2023.

PwC. 2023. The Resilience Revolution: PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. Luettavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> Luettu: 9.10.2023.

Rajamäki, T. 3.9.2021. Antoiko Hesburger malliesimerkin epäonnistuneesta kriisiviestinnästä? Näin markkinointialan ammattilaiset vastaavat. MarkkinointiUutiset. Luettavissa: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/antoiko-hesburger-malliesimerkin-epaonnistuneesta-kriisiviestinnastanain-markkinointialan-ammattilaiset-vastaavat> Luettu: 18.9.2023.

Ranravaara, M. 28.8.2021. Ravintola-alaa ravistelee huutava työvoimapula, ja nyt entiset ravintola-työntekijät kertovat, miksi he lähtivät. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000008203779.html> Luettu: 7.11.2023.

Reinboth, S. 20.12.2022. Kaius Niemi sai syytteen törkeästä rattijuopumuksesta. Satakunnan Kansa. Luettavissa: <https://www.satakunnankansa.fi/kotimaa/art-2000009280018.html> Luettu: 26.11.2023.

Ristmeri, A. 16.9.2021. "Minut on uhattu tappaa, pahoinpidellä ja raiskata töissä" – yksin iltaisin ja öisin työskentelevät nuoret kertovat uhkaavista tilanteista palvelualalla. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12099868> Luettu: 9.11.2023.

Rönni-Sällinen, A. 31.8.2021. PAMin Annika Rönni-Sällisen avoin kirje Hesburgerin Salmelalle. Palvelualojen ammattiliitto PAM. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/pamin-annika-ronni-sallisen-avoin-kirje-hesburgerin-salmelalle.html> Luettu: 7.11.2023.

Salmela, H. 31.8.2021. Vastaus PAMin avoimeen kirjeeseen. Hesburger. Luettavissa: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/vastaus-pamin-avoimeen-kirjeeseen> Luettu: 9.11.2023.

Sibakov, J. 25.8.2021. Hesburgerin vastuullisuus-kampanjaan liittyvä keskustelu nosti esiin työoloihin liittyviä epäkohtia Jodelissa – Pamin asiantuntija: ”Ei ainakaan lisää alan vetovoimaa”. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008216141.html> Luettu: 5.11.2023.

STT. 31.8.2021. Hesburgerin Salmela vastaa PAMin kritiikkiin: Emme syytä kenttäpäälliköitä tai henkilökuntaa, vaan ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä. STT/Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12080186> Luettu: 7.11.2023.

Subway. 2023. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.subway.fi/fi/toiminta-suomessa> Luettu: 10.10.2023.

Suoninen, E. 2021. Diskurssianalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/netelmaopetus/> Luettu: 10.10.2023.

Tahkokorpi, T. 25.8.2021. Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä: ”En tunnista niitä meidän työntekijöiksi”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/50c357d3-5521-4a4c-88c4-2636e5034dea> Luettu: 4.11.2023.

Tahkokorpi, T. 30.8.2021. Hesburger vastaa kritiikkiin työhyvinvointikyselystä. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/5624dfb4-332c-405d-bbec-2b37a0cb03d6> Luettu: 6.11.2023.

Taleva, K. 22.9.2021. Pamille satoja yhteydenottoja pikaruoka-alan ongelmista – ”Nuoria kohdellaan siten, että he pettyvät työelämään kokonaan”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/a9938e0a-522f-4550-8464-d99681aed033> Luettu: 9.11.2023.

Tammilehto, P. 10.6.2021. Pikaruokaketjujen kärkipaikka vaihtui: ”Viime vuosi oli meillä kaikkien aikojen paras”. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pikaruokaketjujen-karkipaikka-vaihtui-viime-vuosi-oli-meilla-kaikkien-aikojen-paras/6381087e-b7ab-436f-82fd-e337f416cdda> Luettu: 10.10.2023.

Tiiri, H. 20.9.2017. Ylen uudeksi päätoimittajaksi valittiin Aamulehden vastaava päätoimittaja Jouko Jokinen. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/201709202200404938> Luettu: 27.11.2023.

Tuominen, A. 1.9.2021. Hesburgerissa työskennelleet kertoivat vääryyksistä – Kysyimme asiantuntijalta, mitä kaikkea työntekijän pitää kestää. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/62d84c49-dd31-49e6-86a1-15556128f58b> Luettu 6.11.2023.

Tuominen, A. 30.8.2021. Asiantuntija: Hesburgerin hyvinvointikyselyssä ongelmia – ”Tällaiset kysymykset eivät liity asiaan millään tavalla”. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/f0789d3f-127f-41ae-8ea6-342d07428a40> Luettu: 5.11.2023.

Vuori, J. 2021. Diskurssianalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Luettu: 10.10.2023.

Yle. 2023. Ylen rahoitus ja rahankäyttö. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/s/ylen-talous-ja-rahank%C3%A4ytt%C3%B6> Luettu: 20.10.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Taulukko aineistosta

0	Artikkeli/somejulkaisu/tiedote	Media	S.	Päiv.	SCCT
1	Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyyn Jodelissa – taustalla "Vastuullinen työnantaja" -kampanja	IL	16-18	25.8.	Kiistäminen
2	Pamin asiantuntija Hesburgeriin liitetystä väitteistä: "Selvästi epäkohtia, joihin tulee puuttua"	IL	18	25.8.	ei kommentteja yritykseltä
3	Hesburgerin vastuullisuuskampanjaan liittyvä keskustelu nosti esiin työoloihin liittyviä epäkohtia Jodelissa – Pamin asiantuntija: "Ei ainakaan lisää alan vetovoimaa"	HS	18	25.8.	Kiistäminen
4	Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä: "En tunnista niitä meidän työntekijöiksi"	IL	19-20	25.8.	Kiistäminen
5	Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin	Hesburger	20-22	26.8.	Vähättely, anteeksipyyntö
6	Hesburger panostaa rekrytointeihin, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Lue tiedote: <a href="https://hesburger.fi/hesburger-yrit">https://hesburger.fi/hesburger-yrit</a>	Twitter	23	26.8.	Vähättely
7	Tuuli ei vuosiin uskaltanut puhua Hesburgerissa kohtaamistaan väärystistä – nyt on sen aika	IL	24-25	26.8.	ei uusia yrityksen kommentteja (kts. 5, 6)
8	Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertoo karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja	Yle	25-26	26.8.	Kiistäminen, vähättely
9	Hampurilaisketjun karut työolot nousivat esiin, ja nyt niitä kommentoi ammattiliitto: "Tämä sotii täysin Hesburgerin vastuullisuuskampanjaa vastaan"	Yle	26	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
10	Talouselämä: Heikki Salmela pyytää Hesburgerin työntekijöiltä anteeksi	IL	26-27	27.8.	Anteeksipyyntö, tekosyy
11	Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä – mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö	Yle	27-28	27.8.	Anteeksipyyntö
12	Mitä työntekijän pitää kestää? Hesburgerissa työskennelleet nuoret kertoivat kurjista oloista, valvova viranomainen kävi läpi pahimmat epäkohdat	Yle	28	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
13	McDonald's, Subway, Burger King: Hese-kohu sai myös muut työntekijät avautumaan	IL	28	27.8.	ei kommentteja yritykseltä
14	Ravintola-alaa ravistelee huutava työvoimapula, ja nyt entiset ravintola-työntekijät kertovat, miksi he lähtivät	HS	29	28.8.	ei kommentteja yritykseltä
15	Asiantuntija: Hesburgerin hyvinvointikyselyssä ongelmia – "Tällaiset kysymykset eivät liity asiaan millään tavalla"	IL	29	30.8.	ei kommentteja yritykseltä
16	Hesburger vastaa kritiikkiin työhyvinvointikyselystä	IL	29	30.8.	kiistäminen, oikeutus
17	Heikki Salmela vieritti Hesburger-kritiikkiä väljöhdon niskoille A-studiossa: "Varmasti noutaja tulee"	IL	30	30.8.	Syntipukin etsiminen
18	Heikki Salmela syytti väljohtoa ja koronaa Hesburgerista paljastuneista ongelmista – "Törkeä juttu, jos ei ymmärrä henkilöstön merkitystä"	Yle	30	31.8.	Syntipukin etsiminen, tekosyy
19	PAMin Annika Rönni-Sällisen avoin kirje Hesburgerin Salmelalle	PAM	31	31.8.	ei kommentteja yritykseltä

20	Pamin puheenjohtaja tyrmistyi Hesburger-pomon vierailusta A-studiossa – lähetti avoimen kirjeen Heikki Salmelalle	IL	31	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
21	Heikki Salmela vieraili maanantai-iltana A-studiossa ja kommentoi mediassa käytävää keskustelua Hesburgerin työntekijöiden hyvinvoinnista...	Twitter	31-32	31.8.	Anteeksi- pyyntö, korjaa- vat toimenpi- teet
22	Vastaus PAMin avoimeen kirjeeseen	Hesburger	32	31.8.	Anteeksi- pyyntö, kieltä- minen
23	Hesburgerin Salmela vastasi Pamin puheenjohtajan avoimeen kirjeeseen: "Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä"	HS	32	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
24	Hesburgerin Salmela vastaa PAMin kritiikkiin: Emme syytä kenttäpäälliköitä tai henkilökuntaa, vaan ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä	Yle/STT	32	31.8.	ei kommentteja yritykseltä
25	Hesburgerissa työskennelleet kertoivat vääryyksistä – Kysimme asiantuntijalta, mitä kaikkea työntekijän pitää kestää	IL	32-33	1.9.	ei kommentteja yritykseltä
26	Työelämän pelisäännöt koskevat kaikkia	HS	33	3.9.	ei kommentteja yritykseltä
27	Hampurilaiset teettää nuorilla töitä ilman vessataukoja ja jopa palkatta – Oletko töissä toisessa yhtiössä? Millaisiin epäkohtiin olet törmännyt?	Yle	33	4.9.	ei kommentteja yritykseltä
28	Vaikuttajat	IL	33	6.9.	ei kommentteja yritykseltä
29	Hesburgerin kenttäpäällikkö urkki työntekijöiden viestejä – eteni johtoporaaseen	IL	33-34	8.9.	Oikeutus
30	Nuorten työntekijöiden tietämättömyyttä käytetään sumeilematta hyväksi	HS	34	9.9.	ei kommentteja yritykseltä
31	Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi	Hesburger	34-35	13.9.	Anteeksi- pyyntö, korjaa- vat toimenpi- teet
32	Työolojensa takia kohussa ryvettynyt Hesburger aloittaa tällä viikolla toimenpiteet – "Työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle"	Yle	35	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)
33	Kohu johti toimenpiteisiin: Hesburger lupaa parantaa työolojaan	IL	35	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)
34	Murskakritiikkiä saanut Hesburger lupaa korjata työolojaan: Ravintolapäälliköt saavat enemmän tukea ja henkilöstölle perustetaan nimetön palautekanava	HS	35-36	13.9.	ei kommentteja yritykseltä (kts. 31)
35	Nuoret raatavat pitkiä työpäiviä nälissään ja kuuntelevat pikkupomojen huutoa palvelualalla – yli 300 nuorta kertoi Ylelle kokemuksistaan	Yle	36	15.9.	ei kommentteja yritykseltä
36	Minut on uhattu tappaa, pahoinpidellä ja raiskata töissä" – yksin iltaisin ja öisin työskentelevät nuoret kertovat uhkaavista tilanteista palvelualalla	Yle	36	16.9.	ei kommentteja yritykseltä
37	Pamille satoja yhteydenottoja pikaruoka-alan ongelmista – "Nuoria kohdellaan siten, että he pettyvät työelämään kokonaan"	IL	36	22.9.	ei kommentteja yritykseltä
38	Kuva: Hesburger lähetti työntekijöilleen karkkia ja Heikki Salmela -kortin – "Olette arvokkaita ja tärkeitä"	IL	36	29.9.	Anteeksi- pyyntö

39	Hesburgerin lupaukset työolojen parantamisesta saavat työntekijöiltä riittaisen vastaanoton: "Ehdotetut asiat eivät tunnu hyödyllisiltä"	HS	36-37	30.9.	Korjaavat toimenpiteet, mielistely
----	--	----	-------	-------	------------------------------------