

Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston kriisiviestintäsuunnitelma

Ennaltaehkäisyn merkitys kriisiviestinnässä

Alexi Mustonen



Tekijä(t) Aleksi Mustonen	
Koulutusohjelma Journalismin koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston kriisiviestintäsuunnitelma – Ennaltaehkäisyn merkitys kriisiviestinnässä	Sivu- ja liitesivumäärä 23+13
<p>Tämä produktiivinen opinnäytetyö käsittelee kriisiviestinnän ja kriisiviestintäsuunnitelmien merkitystä modernissa viestintäympäristössä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimisto.</p> <p>Opinnäytetyön produktiossa, Euroopan parlamentille tehty kriisiviestintäsuunnitelma, otetaan käyttöön Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistossa vuoden 2015 kesäkuun aikana. Työn tarkoituksena on luoda tiedotustoimistolle toimintaohjeet kriisitilanteiden ennaltaehkäisemiseksi ja kriisitilanteen aikana toimimiseksi. Kanssakäyminen median ja toimittajien kanssa on otettu suunnitelmassa erityisesti huomioon tekijän koulutustaustan vuoksi.</p> <p>Suunnitelman tavoitteena on mahdollistaa tiedotustoimiston normaalin työskentelyn jatkuminen myös kriisitilanteen aikana ja estää kriisin eskaloituminen sekä Euroopan parlamenttiin tai Suomen tiedotustoimistoon kohdistuvien mainehaittojen syntyminen.</p> <p>Kriisiviestintäsuunnitelma on tarkoitettu Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston työntekijöiden käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyön produktiossa toteutettiin vuoden 2015 toukokuun aikana.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan kriisin aikaista ulospäin suuntautuvaa organisaatioviestintää ja kriisiin varautumista sekä sen synnyn ehkäisemistä modernissa viestintäympäristössä eli ottaen huomioon internetin, erityisesti sosiaalisen median, erityispiirteet. Lisäksi siinä käsitellään kriisien synnyn ehkäisemisen merkitystä ja suhdetta reaktiiviseen lähestymistapaan, jossa kriisiviestintää tehdään vain kriisitilanteen aikana.</p> <p>Opinnäytetyö kokonaisuudessaan perustuu sosiaalista mediaa, kriisiviestintää, viestintää ja journalismia käsittelevään kirjallisuuteen. Produktiossa kriisiviestintäsuunnitelma mukaillee näistä kuitenkin pääosin W. Timothy Coombsin, Ian Mitroffin, Robert Ulmerin, Timothy L. Sellnowin ja Matthew W. Seegerin teorioita.</p>	
Asiasanat kriisiviestintä, organisaatioviestintä, viestintästrategiat, tiedotus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kriisiviestintä modernissa viestintäympäristössä	3
2.1	Kriisiviestinnän käsitteitä	3
2.1.1	Mikä on kriisi?	3
2.1.2	Moderni kriisiviestintäympäristö.....	4
2.2	Proaktiivinen lähestymistapa.....	5
2.2.1	Kriisien ennaltaehkäisy	5
2.2.2	Valmistautuminen kriisiin.....	7
2.3	Suhteessa reaktiiviseen lähestymistapaan.....	8
	Kriisiviestintäsuunnitelman toteutus	9
2.4	Suunnittelu.....	9
2.5	Tavoite.....	10
2.6	Aikataulu.....	10
2.7	Tiedonhankinta	11
2.7.1	Haastattelu.....	11
2.7.2	Kirjalliset lähteet.....	12
2.8	Teoriasta kriisiviestintäsuunnitelmaksi	13
3	Pohdinta.....	15
3.1	Sisältö.....	15
3.2	Sovellettavuus.....	16
3.3	Työskentely.....	17
3.4	Palaute kriisiviestintäsuunnitelmasta.....	17
3.5	Kehittämisehdotuksia	18
3.6	Lähteiden arviointi.....	19
	Lähteet	21
	Liitteet.....	23
	Liite 1. Kriisiviestintäsuunnitelma EP_komm PN.....	23

1 Johdanto

Tässä raportissa esitellään produktimuotoisena opinnäytetyönä Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistolle tehty kriisiviestintäsuunnitelma. Raportissa käsitellään produktin tekoprosessia ja kriisiviestintäsuunnitelman taustalla vaikuttavaa teoriapohjaa. Lopuksi arvioidaan valmista suunnitelmaa sekä opinnäytetyön tekemisessä käytettyjä materiaaleja ja työtapoja. Viimeisessä luvussa esitellään myös tapoja, jolla voisi jatkaa tiedotustoimiston kriisiviestintästrategian kehitystä ja parantaa kriisiviestintäsuunnitelman tehokkuutta.

Raportissa paneudutaan myös ennaltaehkäisevän kriisinhallinnan merkitykseen moderneissa viestintäympäristöissä. Alla tarkastellaan sitä, miten kriisien estäminen ennen niiden puhkeamista on internetin ja erityisesti sosiaalisen median käytön yleistymisen myötä tullut olennaisemmaksi osaksi toimivaa kriisiviestintää.

Kriisiviestinnän suunnittelu on asia, joka laiminlyödään usein yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Viestintäyksiköt ja tiedottajat uskovat selviävänsä kriisitilanteesta reagoimalla tapahtumiin niiden ilmaantuessa.

Kriisitilanteessa toimitaan kuitenkin nopeasti ja paineen alla. Tieto kulkee internetissä valonnopeudella ja aina on joku, joka tuntuu reagoivan siihen lähes yhtä nopeasti. Kun tähän lisää sen, että väärät valinnat voivat johtaa kriisin eskaloitumiseen, improvisointi ei enää tunnu yhtä houkuttelevalta. Kriisiviestintäsuunnitelma parantaa organisaatioiden kykyä tehdä oikeita päätöksiä kriisitilanteessa ja mahdollistaa kriisien tehokkaan ennaltaehkäisyn.

Näistä syistä kriisiviestintäsuunnitelman luominen tuntui hyödylliseltä kehitystehtävältä Euroopan parlamentin tiedotustoimistossa suorittamani harjoittelujakson päätteeksi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimisto. Tiedotustoimiston tehtävänä on jakaa tietoa Euroopan parlamentin toiminnasta, jäsenistä ja päätöksistä. Se vastaa myös tiedusteluihin parlamentin työstä, rakenteesta ja eri toimielinten kokoonpanoista. Lisäksi se järjestää seminaareja ja muita tilaisuuksia sekä pitää luentoja Euroopan unionin ajankohtaisista asioista. (Euroopan parlamentti 2015.) Tiedotustoimisto toimii siis käytännössä Euroopan parlamentin edustajana ja viestintäyksikkönä Suomessa.

Opinnäytetyö tavoitteena oli luoda tiedotustoimistolle kattava kriisiviestintäsuunnitelma, jota se kykenee hyödyntämään toimiessaan kansalaisten ja median kanssa.

Suunnitelmassa otettiin huomioon käyttötarkoitus ja toimeksiantaja. Kriisiviestintäsuunnitelmasta tehtiin mahdollisimman selkeä, ja siinä pyrittiin tarjoamaan konkreettisia ohjeita jokaiseen kriisiviestinnän vaiheeseen yksinkertaistamatta asioita liikaa, sillä se on tarkoitettu viestinnän ammattilaisten käyttöön.

Työn liitteenä olevaa kriisiviestintäsuunnitelmaa ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä, sillä se sisältää tietoja toimeksiantajan organisaation rakenteesta ja toimintatavoista.

2 Kriisiviestintä modernissa viestintäympäristössä

Tässä luvussa tarkastellaan reaktiivisen ja proaktiivisen kriisinhallinnan suhdetta sekä kriisiviestintää yleisellä tasolla.

2.1 Kriisiviestinnän käsitteitä

Seuraavassa tarkastellaan kriisin määritelmää ja tämänhetkistä viestintäympäristöä kriisiviestinnän näkökulmasta.

2.1.1 Mikä on kriisi?

”Kriisi on näkemys yllättävä tapahtumasta, joka uhkaa yleisöjen tärkeitä odotuksia ja voi vakavasti vaikuttaa organisaation tehokkuuteen sekä tuottaa kielteisiä vaikutuksia” (Coombs 2012, 2).

Kriisi on näkemys tapahtumasta eikä tapahtuma itsessään. Jos yleisöt pitävät tapahtumaa kriisitilanteena, se on kriisi riippumatta tapahtuman todellisesta luonteesta ja organisaation omista käsityksistä. Yleisöt sanelevat, milloin organisaatio on kriisissä. Tosin joitakin tapahtumia pidetään niin yleisesti kriisitilanteina, että niiden voidaan etukäteen olettaa synnyttävän kriisin. Tällaisia ovat esimerkiksi teollisuusonnettomuudet ja äärimmäiset luonnonilmiöt. (Coombs 2012, 2.) Yleisöllä tarkoitetaan henkilöä tai joukko, joka joko voi vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan tai johon organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan. (Coombs 2012, 2)

Ollakseen kriisi, tapahtuman on oltava yllättävä. Kriisit puhkeavat yhtäkkiä ja arvaamattomasti, mutta ne eivät ole välttämättä odottamattomia (Ulmer, Sellnow & Seeger 2015, 6–7). Organisaatiot voivat siis kuitenkin varautua kriiseihin, sillä suurin osa kriiseistä lähettää puhkeamista edeltäviä varoitusmerkkejä (Coombs 2012, 2–3, 11).

Kriisi syntyy, kun organisaation toiminta ei heijasta yleisöjen sille asettamia odotuksia, kuten esimerkiksi, että lentokoneiden pitäisi laskeutua turvallisesti tai julkisen yhteisön ei pitäisi toimia vastoin yhteiskunnan yleisiä arvoja. Jos odotuksia rikotaan, yleisön jäsenet järkyttyvät tai suuttuvat. Tästä kausaliteetista johtuu kriisien negatiiviset vaikutukset organisaation maineeseen. (Coombs 2012, 3.)

Kriisin ja pienemmän sattumuksen ero on sen, että kriisillä on vakavia vaikutuksia organisaatioon. Sattumus on vähäinen ja paikallinen häiriö, kun taas kriisi vaikuttaa koko organisaatioon tai sillä on potentiaalia tehdä niin. (Coombs 2012, 3.)

Näiden ominaispiirteiden lisäksi kriisin tulee voida mahdollisesti tuottaa negatiivisia tai ei-toivottuja seurauksia. Näiden seurauksien ei tarvitse olla taloudellisia, vaan ne voivat ilmetä myös esimerkiksi mainehaittoina tai henkilövahinkoina. (Coombs 2012, 4.) Kriisin seuraukset eivät siis voi lähtökohtaisesti olla pelkästään positiivisia, vaikka on mahdollista, että menestyksellisen kriisinhallinnan tuloksena kriisistäkin seuraa jotakin hyvää (Ulmer, Sellnow & Seeger 2015, 56–57).

2.1.2 Moderni kriisiviestintäympäristö

”Nykyinen kriisiviestintä tapahtuu reaaliaikaisesti mediajulkisuuden rajapinnalla: valtamedian, verkkoviestinnän ja sosiaalisen median välityksellä. Kriisiviestintä on viestintää poikkeusolosuhteissa jatkuvasti muuttuvassa mediamaisemassa. Tämä on organisaatioviestinnälle todellinen haaste.” (Korpiola 2011, 14.)

Lilly Korpiola havainnollistaa kirjassaan Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa (2011) kriisiviestintäympäristön muutosta valtamediakanavista laajemmaksi ja hajautummaksi kokonaisuudeksi. Viestintäympäristö on muuttunut, sillä nykyään on entistä vaikeampaa tunnistaa viestijän ja vastaanottajan eroa, kun yleisö on alkanut hoitaa perinteisesti valtamedialle kuuluvia joukkoviestinnän tehtäviä (Korpiola 2011, 15). Internetiin on myös rakentunut kollektiivinen muisti, johon tallentuu organisaation virheet ja sen negatiivinen julkisuus (Lehtonen 2009, 115).

Viestintäympäristön muutoksen on aiheuttanut internetin käytön yleistymisen ja sosiaalisen median kanavien synty, sillä ne ovat mahdollistaneet sisältöjen edullisen julkaisemisen suurelle yleisölle. Käyttäjät hallitsevat sisällön tuotantoa sekä sen levittämistä organisaatioiden ja perinteisen uutismedian sijaan (Coombs 2012, 21).

Käyttäjät tuottavat sekä jakavat tärkeinä pitämiään sisältöjä, joita muiden käyttäjien oletetaan muokkaavan, uudelleenkäyttävän tai kommentoivan (Fuchs 2014, 52–53). Internet kykenee luomaan kansainvälisiä yhteisöjä jonkin asia puolesta tai sitä vastaa (Lehtonen 2009, 115).

Aikaan, jolloin oli vielä helposti eroteltavissa selvästi viestijä ja vastaanottaja, kriisi syntyi lähes poikkeuksetta viestijän julkaisuista tai muista julkilausumista, usein sanomalehdistä tai uutislähetyksistä. Sosiaalinen media on hämärtänyt tätä jaottelua (Korpiola 2011, 33).

Kriisiviestintään kehitys on vaikuttanut siten, että tapa, jolla tietoa kerätään ja joissain tapauksissa se, miten sitä käsitellään, on muuttunut. Viestintäympäristön muutoksella on

ollut myös vaikutus siihen, miten nopeasti tieto kriisistä liikkuu (Korpiola 2011, 20–21). Tiedonkulun viiveet ovat käytännössä hävinneen kokonaan (Lehtonen 2009, 115).

Samalla on muuttunut odotus siitä, millaisella aikataululla organisaation oletetaan reagoivan siihen. Vaikka aiemminkin kriisitilanteissa toimiminen oli nopeatempoista, internetin käytön yleistymisen seurauksena on myös muuttunut käsitys siitä, mikä on nopea vastaus kriisiin (Coombs 2012, 19–20).

Tiedonkulun nopeuden kiihtyminen on vaikeuttanut kriiseihin reagoimista, kun tiedotteiden tekemiseen, organisoitumiseen ja strategian kehittämiseen on jäänyt vähemmän aikaa. Monikanavaisuus on taas lisännyt lähteitä, joista kriisi voi syntyä, joten kriisin varoitusmerkkien tarkkailusta on tullut työläämpää (Coombs 2012, 49–50).

Toisaalta internet, erityisesti sosiaalinen media, on mahdollistanut suoran vuorovaikutuksen organisaation ja sen yleisöjen välillä. Välitön yhteydenpito antaa välineet luoda turvallisuuden- ja läsnäolontunnetta kriisin aikana. (Korpiola 2011, 33.) Se myös mahdollistaa organisaation aktiivisen osallistumisen keskusteluun. Kun keskustelusta on tullut julkista, myös organisaatio voi esittää oman kantansa ja näin edesauttaa kriisin ratkeamista. (Lehtonen 2009, 118–119.)

Internet on ehkä muuttanut kriisiä, mutta se ei ole muuttanut kriisiviestintää täysin. Kriisiviestinnän ammattilaisen täytyy vieläkin tunnistaa samoja varoitusmerkkejä, vastata samoihin viestinnän vaatimuksiin, hyödyntää samoja käsitteitä ja toteuttaa samoja strategisia ratkaisuja kuin aiemminkin. (Coombs 2012, 19–20.)

2.2 Proaktiivinen lähestymistapa

Proaktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan ennen kriisin syntyä tehtäviä viestinnällisiä tai muita toimenpiteitä, jotka joko pyrkivät estämään kriisin puhkeamisen tai valmistamaan organisaatiota kriisin aikana toimimiseen.

2.2.1 Kriisien ennaltaehkäisy

”Paras tapa hallita kriisiä on estää se. Jos kriisi ei koskaan tapahdu, yleisöt eivät vahingoitu eikä organisaatiolle aiheudu siitä haittaa.” (Coombs 2012, 31.)

Kriisinhallinnan, ja sitä kautta kriisiviestinnän, ajatellaan usein olevan reaktiivista, koska näkyvin osa organisaatioiden kriisiviestinnästä on se, miten ne toimivat kriisin aikana mediassa. Suuri osa organisaatioiden toiminnasta on kuitenkin ennaltaehkäisevää eikä se

näy selvästi ulospäin. Ennaltaehkäisevässä kriisiviestinnässä organisaatiot etsivät kriisin puhkeamisesta kertovia varoitusmerkkejä, ja pyrkivät estämään kriisin syntymisen. (Coombs 2012, 31.)

Ennaltaehkäisevän kriisiviestinnän perimmäinen tarkoitus on välttää kriisi, sillä jos kriisin annetaan syntyä, aiheutuu siitä aina haittaa organisaatiolle (Coombs 2012, 31, 40). Haitat voivat olla aineellisia tai aineettomia ja niiden laajuus riippuen kriisin luonteesta, mutta jokainen kriisi vaikuttaa vähintään organisaation maineeseen (Juholin 2001, 227).

Vaikka mainehaitat voivat tuntua suhteellisen mitättömiltä seurauksilta kriisistä, on maineella merkittävää vaikutusta organisaation toimintaan. Itsessään aineettomat mainehaitat voivat konkretisoitua taloudellisiksi haitoiksi. Julkisuuskuva ja maine vaikuttavat muun muassa organisaation asiakas- ja yleisösuhteisiin, pörssiin, henkilöstön sitoutumiseen ja kilpailuasemaan suhteessa muihin organisaatioihin (Korpiola 2011, 48).

Kriisien ennaltaehkäisy on jaettavissa kahteen vaiheeseen: Riskien analysointiin ja niiden poistamiseen.

Jokaisella organisaatiolla on joukko riskitekijöitä, jotka voivat synnyttää kriisin. Tämä joukko riippuu tyypillisesti organisaation koosta, toimialasta, sijainnista, toiminnasta, henkilöstöstä sekä mahdollisesta kilpailutilanteesta (Coombs 2012, 71). Analyysivaihe koostuu näiden riskien tunnistamisesta sekä niiden arvottamisesta.

Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset ongelmat edellä mainituissa organisaation toiminnan osa-alueissa ja tutkia voivatko ne aiheuttaa kriisin tulevaisuudessa sekä mikäli kriisin syntyminen on todennäköistä, arvioida minkälaista vahinkoa kriisitilanne aiheuttaisi organisaatiolle. Jos kriisin todennäköisyyden ja sen aiheuttaman vahingon yhteenlaskettu vaikutus koetaan tarpeeksi vakavaksi, tulee organisaation toimia kriisin ehkäisemiseksi. (Coombs 2002, 58–59.) Todennäköisyyden ja vahingon operationalisointiin on useita malleja, mutta ydinajatuksena on se, että jos kummatkin tai jompikumpi muuttujista on korkea, tulisi organisaation reagoida ongelmaan.

Kriisin syntyminen voidaan estää poistamalla uhkatekijä ennen kriisin puhkeamista tai mikäli se ei onnistu, tekemällä kriisin puhkeamisesta epätodennäköisempää. Käytännössä siis korjataan ongelma, joka uhkaa synnyttää kriisin tulevaisuudessa tai sitten rajoitetaan sen vaikutuksia siten, ettei uhkatekijä toteutuessaan aiheuta täyttä kriisiä, vaan vain pienemmän häiriötilan. (Coombs 2012, 47.) On myös mahdollista pyrkiä vaikuttamaan siihen, ettei tieto ongelmasta tule julkisuuteen eikä näin aiheuta kriisiä, vaikka ongelma olisikin

todellisuudessa olemassa. Tämä ei kuitenkaan ole suositeltava lähestymistapa, sillä varsinkin digitaalisessa julkisuudessa tieto tulee julkiseksi useimmiten jotain kautta. Jos organisaation koetaan valehtelevan yleisölleen voi sen maine heikentyä tai kriisi syventyä. (Korpiola 2011, 80.)

Kriisin takana ei kuitenkaan välttämättä ole konkreettinen ongelma, jonka voi korjata, vaan enemmänkin organisaatiolle haitallisten näkemyksien leviäminen. Tällöin varhaisella puuttumisella pyritään vaikuttamaan keskustelun kulkuun sekä korjaamaan leviävät virheelliset tiedot (Korpiola 2011, 83). Tavoite on kuitenkin sama, kuin konkreettisen ongelman kanssa toimittaessa. Organisaatio pyrkii poistamaan uhkatekijän, kun se on vielä hallittavissa ja ennen kuin se saa aikaan kriisin.

2.2.2 Valmistautuminen kriisiin

”Kriisit vaativat aina ripeää ja päättäväistä toimintaa organisaatiolta. Kriisiviestintä ei ole vain erillinen toiminto, vaan sen tulisi olla osa organisaation viestintäprosessia ja valmiutta” (Korpiola 2011, 13).

Etukäteen valmistautumalla organisaatio kykenee reagoimaan kriisiin nopeasti ja tuloksellisesti. Näin se voi paremmin estää kriisin syventymisen.

Valmistautumisen edut on nähtävissä erityisesti valtaviestintämedian ja ammattitoimittajien kanssa toimittaessa. Uutinen rakennetaan saatavilla olevista aineksista. Sen vuoksi organisaation tulisi olla täydessä toimintavalmiudessa, kun kriisi puhkeaa. Organisaatio pystyy tällöin toimimaan luotettavana sekä kattavana tiedonlähteenä toimittajille ja näin varmistamaan, että uutisen rakennusaineet tulevat siltä ulkopuolisten lähteiden sijaan. Näin voidaan rajoitetusta hallita julkaistavien juttujen narratiivia ja estää virheellisten tietojen leviäminen. (Korpiola 2011, 32.)

Valmistautuminen luonnollisesti lyhentää reaktioaikaa myös muiden yleisöjen kanssa toimittaessa. Tällöin rajoitetaan kriisistä aiheutuvia mainehaittoja, kun harvempi ihminen altistuu kriisille, ja helpotetaan kriisiin reagoimista, sillä toimenpiteet voidaan aloittaa varhaisemmassa kriisin eskalaation vaiheessa. Valmistautuminen myös vähentää työntekijöiden stressiä kriisin aikana. (Coombs 2012, 100.)

Valmistautumiseen kuuluvat kaikki organisaation toimenpiteet, jotka tehdään ennen kriisiä ja joiden tarkoitus on helpottaa kriisissä toimimista. Tyypillisimpiä toimia ovat kuitenkin kriisiviestintätyöryhmän kouluttaminen, kriisinhallinta- ja kriisiviestintäsuunnitelman teke-

minen, organisaation viestintäkanavien ylläpito sekä organisaation riskitekijöiden analysointi. (Coombs 2012, 71–115.)

2.3 Suhteessa reaktiiviseen lähestymistapaan

”Aktiivista tai proaktiivista on tarjota juttuja toimituksiin, pitää yhteyttä journalisteihin sekä tarjota hyvissä ajoin aineksia juttuihin. Reaktiivisissa julkisuusstrategioissa soitetaan toimitukseen ja haukutaan huonot jutut. – – Jokainen tekee itse valintansa, miten julkisuusstrategiansa hoiottaa – mutta nykymaailmassa hyvät ja aktiiviset lehdistösuhteet ovat kaikille välttämättömiä.” (Korpiola 2011, 30.)

Jos Korpiolan konkretisointi laajennetaan koskemaan myös muita median kanavia, tiivistää se hyvin proaktiivisen ja reaktiivisen kriisiviestinnän eron. Proaktiivisessa toiminnassa organisaatio pitää aloitteen itsellään ja kykenee vaikuttamaan julkisuudessa liittyvään narratiiviin alusta asti. Reaktiivisessa kriisiviestinnässä yritetään korjata jo syntynyttä vahinkoa. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan jo julkisuudessa olevan viestin sisältöön tai leviämiseen sen sijaan, että se olisi muodostamassa narratiivia alusta asti tai estämässä tilanteen kriisiytymistä.

Reaktiiviset toimet ovat tarpeellisia kaikissa kriisinhallintaa tekevissä organisaatioissa, sillä organisaatio ei voi varmuudella estää kaikkien kriisien puhkeamista, ja sen tulisi olla valmis reagoimaan kriiseihin tarvittaessa (Coombs 2012, 70). Puhtaasti reaktiivisessa lähestymistavassa on kuitenkin ongelmansa.

Kriisiviestinnän tulee olla nopeaa (Coombs 2012, 140). Vain poikkeuksellisesti tämä ei vaadi minkäänlaista valmistautumista organisaatiolta. Kriisin aikana taustatiedon etsiminen, roolien jakaminen ja toiminnan suunnitteleminen vievät turhaan aikaa sekä hidastavat kriisiviestintäryhmän vastetta (Coombs 2012, 99–100). Näin toiminnan suunnittelematta jättäminen vaikeuttaa reaktiivista toimintaa, sillä se mahdollistaa väärän tai puutteellisen tiedon leviämisen, kun yleisöt ja erityisesti media etsivät tietolähteitä muualta. Vähintäänkin tällöin organisaation oma kanta jätetään huomiotta. (Coombs 2012, 141.)

Mikäli kriisin annetaan syntyä ja siihen reagoidaan vasta puhkeamisen jälkeen, kriisin luonteesta riippuen on myös toisinaan mahdollista, että se johtaa oikeudellisiin seurauksiin. Organisaatio voi joutua vastuuseen, mikäli se ei pyri korjaamaan ongelmaa, jonka olemassa olosta se on ollut tietoinen. (Coombs 2012, 16–17.)

Pelkästään reaktiivisessa lähestymistavassa ei voida myöskään ehkäistä mainehaittoja ja niiden seurauksia, sillä kriisin puhkeamisesta seuraavat negatiiviset mielikuvat syntyvät, vaikka kriisin seurauksia pyrittäisiinkin myöhemmin rajoittamaan (Juholin 2001, 227).

Kriisiviestintäsuunnitelman toteutus

Opinnäytetyön toinen osa on Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistolle tehty kriisiviestintäsuunnitelma. Tässä luvussa esitellään produktin syntyprosessi ideasta valmiiksi suunnitelmaksi.

2.4 Suunnittelu

Kriisiviestintäsuunnitelman suunnittelu alkoi vuoden 2015 toukokuun alussa, kun alun perin yleisluontoisemmaksi tarkoitettu opinnäytetyö sai Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistosta toimeksiantajan. Työstä oli aluksi tarkoitus tulla kriisiviestinnän käsikirja. Kun toimeksiantaja löytyi, käsikirjan teoretieto sovellettiin käytäntöön, ja se muokattiin konkreettisiksi ohjeiksi sekä toimintatavoiksi.

Kriisiviestintäsuunnitelman sisällön suunnittelu oli työvaiheista haastavin. Euroopan parlamentti on liian iso ja merkittävä organisaatio, jotta suunnitelma olisi voinut perustua puhtaasti omiin ideoihini. Olikin löydettävä käytännössä toimiviksi todetut kriisiviestinnän toimintatavat sekä arvostettu tutkija tai muu kriisinhallinnan asiantuntija, jonka näkemyksiin suunnitelman teossa pystyi tukeutua.

Ensimmäinen askel oli löytää varteenotettava asiantuntija, jonka ajatuksien ja teorioiden päälle alkaa rakentaa kriisiviestintäsuunnitelmaa.

Käsikirjan teon yhteydessä törmäsin lähdemateriaaleja arvioidessani useaan otteeseen nimeen W. Timothy Coombs. Usein lainattua ja lähdeteoksissa arvostettuna pidettyä Coombsia syvemmin tutkiessani, sain selville hänen saaneen useita palkintoja viestinnän tutkimuksesta sekä sen käytännön sovelluksista. Lisäksi Coombs toimii professorina Floridan Nicholson School of Communication -yliopistossa ja pitää luentosarjoja kriisiviestinnästä Tallinnan yliopiston viestintätieteiden laitoksella.

Näiden tosiasioiden ja Coombsin esittämien ajatuksien perusteella, valitsin hänen teoriansa kriisiviestintäsuunnitelman pohjaksi. Valintaan vaikutti erityisesti Coombsin oma teoria kriisiviestintäreaktion suhteesta kriisintilanteen todennäköisyyteen ja sen vaikutuksiin, Situational Crisis Communication -teoria (Coombs 2012, 58).

Tosin suunnitelman perusrakenne jäljitteli Coombsin mukailemaa, mutta alun perin Ian Mitroffin kehittämää viisivaiheisesta lähestymistapaa kriisinhallintaan, joten täysin Coombsin ideoille ei suunnitelmaa rakennettu (Coombs 2012, 10).

Ulmerin, Sellnowin ja Seegerin teos (Ulmeri, Sellnow & Seeger 2015) valikoitui osaksi kriisiviestintäsuunnitelman lähdemateriaalia myöhemmin, kun osoittautui, että Coombsin kirja (Coombs 2012), vaikkakin kattava, tarjosi harvoja käytännön sovelluksia. Teosta käytettiin muodostamaan yleisemmistä teorioista konkreettisia esimerkkejä Coombsin kirjan perusteella luodun rakenteen ympärille. Myös suunnitelman kriisin aikana toimimista koskeva luku kirjoitettiin lähinnä Ulmerin, Sellnowin ja Seegerin kirjan perusteella.

2.5 Tavoite

Produktin tavoitteena oli luoda Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistolle kattava kriisinhallintasuunnitelma, jota tiedotustoimisto voi soveltaa käytännössä. Suunnitelman tuli myös ottaa huomioon kriisinhallintaprosessi mahdollisimman laajasti siten, että siinä käsitellään vähintään kriisien ja niiden varoitusmerkkien tunnistaminen, kriisien synnyn ennaltaehkäiseminen, kriisin aikana toimiminen, median ja toimittajien käsittely sekä kriisistä palautuminen.

Lopputuloksen tuli olla ohjekirja, jossa kriisiviestintäprosessi esitetään askel askeleelta. Sen tuli myös selittää asiat tarpeeksi kattavasti ja yksinkertaisesti, jotta täydennettäväksi ja muunneltavaksi tarkoitettua suunnitelmaa kyetään päivittämään, vaikka tiedotustoimistolla ei ole tällä hetkellä aiheeseen syvemmin perehtynyttä kriisiviestintävastaavaa.

2.6 Aikataulu

Opinnäytetyön tekeminen alkoi vuoden 2015 tammikuun alussa. Tapasin opinnäytetyöohjaajan alkukeväästä ja toisen kerran loppukeväästä, kun sain toimeksiantajan opinnäytetyölle, mistä syystä työn näkökulmaa piti muuttaa.

Käytännössä tekisin tammikuussa taustatutkimusta tiedonlähteistä, ja valitsisin niistä ne, joita sovellan opinnäytetyöhön, helmikuu ja maaliskuu kuluisivat kirjallisuutta lukien, huhtikuussa alkaisi kirjoitusprosessi ja työ valmistuisi kesäkuun alussa.

Tämä aikataulu pysyi lähes samana, vaikka aihe muuttuikin tuona aikana. Suunnitelmaan tuli poikkeus toukokuun alussa, kun sain toimeksiannon, ja puhtaasti teoreettisen opinnäytetyön kirjoittamisen sijaan aikani kului kriisiviestintäsuunnitelmaa tehdessä. Suunnitelma valmistui kesäkuun alussa ja opinnäytetyö syyskuun aikana.

Aikatauluun vaikutti eniten näkökulman muutos ja Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston kanssa käymäni keskustelut suunnitelman suunnittelusta sekä siitä annettavasta palautteesta.

Halusin varmistaa, että kriisiviestintäsuunnitelmasta tulee sellainen, että tiedotustoimisto voi oikeasti soveltaa sitä käytännössään, joten olen sitoutunut mittaviinkin korjauksiin ja olen pyrkinyt ottamaan tiedotustoimiston näkemykset huomioon jokaisessa suunnittelun vaiheessa. Tämän vuoksi aikataulu on hieman venynyt alkuperäisestä.

2.7 Tiedonhankinta

Suunnitelman tekemisessä käytettiin pääasiassa kirjallisia lähteitä, mutta sitä varten myös haastateltiin Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston päällikkö, Pekka Nurminen, ja sen tiedottaja, Pia Siitonen.

2.7.1 Haastattelu

Toinen suunnitelman tiedonhakumenetelmistä oli teemahaastattelu. Haastattelussa selvitettiin Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston toivomuksia kriisiviestintäsuunnitelman sisällöksi ja kriisinhallintatilanteessa käytettävissä olevia resursseja. Lisäksi sen aikana keskusteltiin lähestymistavoista, joilla kriisiviestintää oli tarkoitus tehdä. Nurmista ja Siitosta haastateltiin samanaikaisesti.

Haastattelun kysymysrunko muodostettiin ennen haastattelua. Opinnäytetyön produktiivisuuden vuoksi haastattelu oli kaksijakoinen. Toisaalta tarkoitus oli kerätä viestintäalan asiantuntijoiden näkemyksiä kriisiviestinnästä ja hyvän kriisiviestintäsuunnitelman rakenteesta sekä sisällöstä. Toisaalta tarkoitus oli keskustella toimeksiantajan kanssa sen toiveista ja tarpeista.

Kysymykset jaettiin kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus käsitteli suunnitelman sisältöä eli sitä, miten kriisiviestintäsuunnitelman runko tuli muodostaa ja mitä asioita kriisiviestintäsuunnitelmassa tuli käsitellä. Tähän kokonaisuuteen kuului kysymyksiä sosiaalisen median luonteesta kriisiviestintää tehtäessä ja Euroopan parlamentille tyypillisistä kriisiviestintätilanteista. Toinen kokonaisuus koostui kysymyksistä, jotka käsittelivät produktia. Kysymykset käsittelivät raportointikäytäntöä Suomen tiedotustoimiston ja parlamentin keskushallinnon välillä, työnjakoa kriisiviestintäsuunnitelmaa toteutettaessa, kriisiviestintää varten käytössä olevia resursseja ja kriisiviestintäsuunnitelman rajausta.

Käytännössä haastattelu toteutui siten, että tiedotustoimiston päällikölle ja tiedottajalle esitettiin Mitroffin viisivaiheiseen lähestymistapaan perustuva luonnos kriisiviestintäsuunnitelmasta, johon kysymykset sidottiin. Näin Nurminen ja Siitonen pystyivät antamaan vastauksensa siten, että ne sitoutuivat suoraan käytäntöön ja lopulliseen tuotteeseen.

Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jotta viestinnän asiantuntijat pystyivät nostamaan omasta mielestään tärkeitä asioita esiin mahdollisimman helposti. Kysymyksillä pyrittiin lähinnä ohjaamaan keskustelu koskemaan tiettyä aihealuetta. Tämä edesauttoi löytämään uusia tarkastelun kohteita ja näkökulmia kriisiviestintäsuunnitelmaan.

Haastattelu kesti noin tunnin, ja se tehtiin 22. päivä huhtikuuta 2015. Nurminen ja Siitonen haastateltiin Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston tiloissa Malminkadulla Helsingissä. Haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Tarvetta suorien sitaattien käytölle ei kuitenkaan ollut.

2.7.2 Kirjalliset lähteet

Kuten todettu, haastattelu oli suhteellisen pieni osa kriisiviestintäsuunnitelman tiedonhankintaa. Suurin osa suunnitelmaan päätyneestä tiedosta tuli kirjallisista lähteistä. Suomenkielisistä materiaalia kriisiviestinnästä on kuitenkin vaikea löytää, joten suunnitelma perustui lähinnä englanninkielisiin kriisiviestinnän oppaisiin ja aihetta käsitteleviin tieteellisiin julkaisuihin. Korpiolan teos oli ainoa suomenkielinen kriisiviestintää käsittelevä kirja, jota käytettiin suunnitelman teossa. Kriisiviestintää suoraan käsittelevien materiaalien lisäksi tätä opinnäytetyötä varten perehdyttiin myös sosiaalista mediaa ja organisaatioviestintää yleisemmin käsitteleviin teoksiin.

Kun kirjalliset lähteet oli saatu käytyä läpi, alkoi niiden jäsentäminen. Teoksista merkittiin ne kohdat, jotka valittiin sovellettavaksi suunnitelmassa. Edellytyksenä valinnalle oli se, että soveltuivat Mitroffin ja Coombsin hahmottelemaan ennaltaehkäisevään malliin ja että ne sopivat toimeksiantajan toimintatapoihin sekä asemaan arvostettuna julkisena organisaationa. Kaikista lähteistä kuitenkin tuli sovellettavaksi vähintään jokin idea, sillä viisivaiheinen lähestymistapa tarjoaa vaikutuksien rajoittamisen vaiheessa tilaa myös reaktiivisille menetelmille, joita korostettiin osassa lähteistä.

Työ oli aikaa vievää ja paikoin hankalaa, sillä vaikka journalismin opinnoistani oli hyötyä suunnitelman teossa ja erityisesti toimittajan näkökulman huomioimisessa, oli aihe minulle ennalta vieras. Käytännössä jokainen lause kriisiviestintäsuunnitelmassa on johdettu

suoraan jostakin lähdeoteesta. Menettely mahdollisti sen, että jokaiselle kriisiviestintäsuunnitelmassa esitetylle ohjeelle on mahdollista osoittaa lähde sekä perustelu, mikä lisää suunnitelman uskottavuutta ja näin käytettävyyttä.

2.8 Teoriasta kriisiviestintäsuunnitelmaksi

Ensimmäinen askel teorialähteiden soveltamisessa käytännön kriisiviestintäsuunnitelmaksi oli rakenteen valitseminen suunnitelmalle.

Tarkoituksena oli alusta asti luoda mahdollisimman kattava suunnitelma, joka ottaisi kriisinhallintaprosessin huomioon kokonaisuutena, sillä tiedotustoimistolla ei ennen tämän opinnäytetyön tekemistä ollut minkäänlaista konkreettista kriisiviestintäsuunnitelmaa. Kirjallisuudesta nousi esiin kaksi lähestymistapaa, jotka soveltuivat mielestäni tähän tarkoitukseen: Steven Finkin nelivaiheinen ja Ian Mitroffin viisivaiheinen lähestymistapa.

Päädyin esittämään tiedotustoimistolle Mitroffin teoriaa, sillä se on aktiivinen ja painottaa mitä kriisinviestintävastaavan tulee tehdä missäkin vaiheessa (Coombs 2012, 9). Finkin teoria taas on kuvailevampi ja keskittyy eri vaiheiden ominaispiirteisiin. (Coombs 2012, 9.) Koin, että käytännöllisempi lähestymistapa soveltuu produktin tekemiseen teoreettista paremmin. Mitroffin teoria osoittautuikin opinnäytetyön valmistuttua erittäin toimivaksi ja jäseni hyvin paitsi valmista kriisiviestintäsuunnitelmaa myös sen tekemistä.

Halusin tehdä kriisiviestintäsuunnitelmasta mahdollisimman kattavan, mutta samalla käytännöllisen. Teoriapainotteinen kirja ei olisi käytännöllinen stressaavassa kriisitilanteessa ja sen sisällön sisäistäminen veisi tarpeettomasti aikaa. Toiminnan kuvauksia sisältävää prosessikaaviota taas olisi vaikea soveltaa muuttuviin ja odottamattomiin tilanteisiin, jos toimintaa ohjaavia periaatteita ei avata lainkaan. Päädyin näiden vaihtoehtojen välimuotoon.

Lopullinen rakenne koostuikin viidestä luvusta: Tarkkailu, Tunnustelu ja ehkäiseminen, Vaikutuksien rajoittaminen, Palautuminen ja Oppiminen. Näissä luvuissa käsitteitä ja toiminnan takana olevia periaatteita avataan hieman, mutta koko suunnitelmasta voisi piirtää helposti kaavion. Näin lopputulos on helposti sovellettava ja samalla myös helppokäyttöinen.

Luvuissa käsitellään eri kriisiviestinnän vaiheiden ominaispiirteitä ja määritellään Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistolle toimintatavat, jotka edesauttavat kriisien tun-

nistamista ja ehkäisemistä, niiden aikana menestyksellistä toimimista, niistä palautumista sekä kriisiviestintäsuunnitelman ylläpitoa.

Tarkkailu-luvussa määritellään tiedonlähteet, joita seuraamalla tiedotustoimisto kykenee huomaamaan syntymässä olevan kriisin varoitusmerkit ennen sen puhkeamista, ja näin ennakoimaan tulevia kriisejä ja tarvittavia toimenpiteitä. Tässä luvussa määritellään myös mainittujen tiedonlähteiden tarkkailusta vastaavat henkilöt ja toimintatavat, joilla saadaan tieto varoitusmerkeistä kulkemaan kriisiviestinnästä kokonaisuudessa vastaavalle taholle. Tunnustelu ja ehkäiseminen -luvussa selostetaan nelivaiheinen prosessi, jonka avulla pyritään ehkäisemään kriisin puhkeaminen. Siinä myös opastetaan Coombsin Situational Crisis Communication -teorian hyödyntämiseen kriisin varoitusmerkkien arvioinnissa ja oikeiden toimintatapojen valitsemiseen sen avulla.

Vaikutuksien rajoittaminen -luku keskittyy kriisinaikaiseen toimintaan. Se ohjeistaa kriisiviestintätyöryhmän kokoamisessa ja toimimisessa kriisitilanteessa. Luku pitää sisällään ohjeistuksen median ja muiden yleisön segmenttien kanssa toimimisesta sekä julkilausumien kirjoittamisesta. Luku muodostuu käytännössä askel askeleelta etevästä kriisinaikaisesta viestintäprosessista.

Palautuminen-luku määrittelee kriisinhallintatyöryhmän hajottamisen ja tavalliseen työjärjestykseen palaamisen.

Oppiminen-luvussa käydään läpi kriisinaikana tehdyt raportit ja annetaan toiminnasta palautetta. Tällöin myös muodostetaan kokonaiskuva kriisistä ja toiminnasta sen aikana sekä täydennetään kriisiviestintäsuunnitelmaa, mikäli siitä on löydetty puutteita.

Oppiminen ja suunnitelman päivittäminen on tärkeä osa suunnitelmaa. Kriisiviestintäsuunnitelma on rakennettu siten, että sitä voi ja pitää täydentää sitä mukaan, kun jokin sen ohjeista osoittautuu toimimattomaksi tai jos siinä on laiminlyöty jokin asia kokonaan.

Näitä yleisiä suuntaviivoja kappaleiden sisällöistä täydennettiin kirjallisista lähteistä löydettyillä toimintatavoilla, kunnes ne olivat tarpeeksi kattavia, jotta niitä pystyttiin soveltamaan käytännössä. Erityistä huomiota kiinnitettiin sosiaalista mediaa ja muita internetin kanavia koskeviin toimintatapoihin, sillä tiedotustoimistosta löytyy vähiten asiantuntemusta juuri näistä viestinnän kanavista. Lisäksi pyrin soveltamaan journalistin koulutustani aina, kun kykenin, sillä se tarjosi kriisiviestintäsuunnitelmaan ainutlaatuisen näkökulman toimittajien kanssa toimimiseen.

Pääosin luvut siis kursittiin kasaan eri lähteiden huomioista ja ohjeista antaen painoa Coombsin näkemyksille. Poikkeuksena tähän sääntöön tosin toimi Vaikutuksien rajoittaminen -luku, joka koostettiin lähinnä Ulmerin, Sellnowin ja Seegerin teoksesta (2015), joka tarjosi reaktiivisesta kriisiviestinnästä hyvin käytännönläheisiä sekä kattavia ohjeita ja suositeltuja toimintatapoja.

Lähes valmis kriisiviestintäsuunnitelma lähetettiin vielä lopuksi Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston kommentoitavaksi. Kommenttien perusteella suunnitelmaa täydennettiin ja korjattiin. Myös ehdotetut maineenhallinnan tehokkuutta mittaavat kyselytutkimukset ja haastattelut jätettiin pois lopullisesta suunnitelmasta.

Valmis kriisiviestintäsuunnitelma on 13 sivuinen tekstiasiakirja, joka koostuu viidestä luvusta. Produktin pituudeksi arvioitiin aluksi noin 10 sivua. Muutama lisäsivu tulee kansilehdestä, suunnitelma sisältämästä taulukosta ja muutenkin väljästä taitosta, jonka tarkoitus on tehdä kriisiviestintäsuunnitelmasta helpommin luettava.

Suunnitelma on tallennettu tekstiasiakirjaksi, mutta tavoitteena on ladata se Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston sisäiseen pilvipalveluun, jotta sitä olisi helpompi muokata ja että sitä voi täydentää myös muilla formaateilla kuin vain tekstillä. PDF-muoto tai asiakirjan tulostaminen rajoittaa suunnitelman hyödyntämistä turhaan estämällä sen muokkaamisen.

3 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan työprosessia sekä valmista kriisiviestintäsuunnitelmaa palautteen ja itsearvioinnin avulla.

3.1 Sisältö

Olen tyytyväinen valmiiseen kriisiviestintäsuunnitelmaan. Suunnitelma vastaa sille asettamiani tavoitteita ja paikoin ylittää ne.

Vaikutuksien rajoittaminen -luku havainnollistaa mielestäni poikkeuksellisen selkeästi ja konkreettisesti millaisia toimia organisaation tulisi tehdä milloinkin. Onnistuin mielestäni hyvin kokoamaan lähdeteoksissa hajanaisen ja vaikeasti jäsennellyn vaiheen ymmärrettäväksi toimintaohjeksi.

Toisaalta taas, olisin halunnut kehittää Oppiminen-lukua pidemmälle ja luoda kehittyneempiä menetelmiä kriisiviestintäsuunnitelman vaikuttavuuden arviointiin. Luvun kehittämisen esti organisaation käytettävissä olevat resurssit ja oma ajankäyttöni. Tosin suunnitelman modulaarisuuden vuoksi erilaiset mielipidetutkimukset voidaan helposti lisätä myöhemmin osaksi suunnitelmaa tarvittaessa.

Onnistuin mielestäni myös hyvin pysymään liiallisen teoriapainotteisuuden ja pelkistetyn prosessikaavion välissä, vaikka tiedonlähteiden luonteen vuoksi olisi ollut helppo kallistua oppikirjamaisuuteen päin. Saavuttaakseni tämän jouduin toistuvasti käymään suunnitelmaa läpi ja poistamaan mielestäni hyvinkin mielenkiintoisia faktoja, jotka eivät tarjonneet tarpeeksi hyvää kosketuspintaa käytännön tilanteiden kanssa.

Kokonaisuutena kriisiviestintäsuunnitelma on mielestäni selkeä ja kattava.

3.2 Sovellettavuus

Kriisiviestintäsuunnitelma on tarkoitettu Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston sisäiseen käyttöön. Suunnitelmaa voidaan hyödyntää periaatteessa sen alkuperäisessä muodossa myös muiden maiden parlamentin tiedotustoimistoissa, sillä suunnitelma sopeutuu ympäröiviin oloihin käytössä. Pienin muutoksin produktia voi hyödyntää käytännössä minkä tahansa suurehkon organisaation kriisiviestintäsuunnitelmana. Aivan pienimpiin organisaatioihin suunnitelma ei sovellu. Suunnitelma olettaa, että organisaatiosta käydään julkista keskustelua edes internetissä ja että se voi tarvittaessa saada äänensä kuuluviin mediassa.

Yksinkertainen rakenne ja selvät toimintatavat edesauttavat sitä, että suunnitelma tulee sovellettavaksi Suomen tiedotustoimiston käytännössä. Kriisiviestintäsuunnitelman esipuheessa on myös selostettu suunnitelman käyttöohje, joten suunnitelman hyödyntäminen ei jää kiinni sen muodosta.

Suunnitelma on sovellettavissa tiedotustoimiston työskentelyyn myös sisällöllisesti. Laadukkaat ja luotettavat lähteet takaavat sen, että sekä suunnitelmassa kuvattu prosessi kokonaisuutena että yksittäiset sen tarjoamat ohjeet toimivat hyvin todennäköisesti käytännössä. Mikäli jokin ohje osoittautuu toimimattomaksi, kriisiviestintäsuunnitelma pitää sisällään menetelmät, joilla toimimattomat ohjeet poistetaan ja korvataan toimivilla.

3.3 Työskentely

Suunnitelma edistyi suunnilleen suunnittelemani tahtia. Kesken kaiken tapahtunut näkökulman muutos pakotti minut kuitenkin uudistamaan aikatauluani hieman. Jouduin sen vuoksi hylkäämään toukokuuhun mennessä tekemäni työn, ja löytämään aikaa kriisiviestintäsuunnitelman kirjoittamiselle. Myös osa lähteistä piti vaihtaa, kun ne eivät olleet enää tarpeeksi käytännönläheisiä.

Työskentelin pääosin koulunkäynnin ja Euroopan parlamentissa suorittamani harjoittelujakson ohessa. Työskentelyä auttoi se, että rakensin suunnitelman alusta alkaen Mitroffin viisivaiheisen lähestymistavan päälle. Näin pystyin jakamaan suunnitelman osiin ja kirjoittaa lukuja erikseen, yksi kerrallaan, jolloin työtaakka tuntui kevyemmältä.

Pidin tavoitteistani ja suunnitelmistani kiinni, mikä näkyy lopputuloksessa sekä aiemmassa sisällön itsearviointissa. Produktista tuli lähes täysin sellainen kuin olin sitä suunnitelluksani kuvitellut.

3.4 Palaute kriisiviestintäsuunnitelmasta

Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston päällikkö, Pekka Nurminen, sekä sen lehdistötiedottaja, Minna Ollikainen, kävivät kriisiviestintäsuunnitelman läpi ja antoivat siitä palautteen.

Tiedotustoimiston edustajat pitivät suunnitelmaa kokonaisuutena hyvänä, selkeänä sekä hyvin kirjoitettuna. Suunnitelman viisivaiheinen rakenne sai kehuja selkeydestään.

Sisältö säilyi pääosin muuttumattomana palautteen jälkeenkin. Suurin osa muutoksista oli pieniä, kuten yleisön segmentin ja tarkkailukohteen lisääminen tai käsitteiden selkeyttämistä käytännön esimerkeillä. Itse suunnitelman esittämiin menettelytapoihin ei tullut juuri muutoksia.

Suurimmat muutosehdotukset kohdistuivat odotetusti organisatorisiin kohtiin, joihin tiedotustoimiston edustajia oltiin pyydetty kiinnittämään huomiota. Näiden ehdotusten pohjalta suunnitelmassa mainitut tehtävät jaoteltiin toimiston työntekijöille.

Palautteen jälkeen suunnitelmaan lisättiin myös toimintatavat, joilla Suomen tiedotustoimisto vie tiedon kriisistä ylöspäin organisaatiohierarkiassa.

3.5 Kehittämisehdotuksia

Luonteva jatko kriisiviestintäsuunnitelmalle olisivat yksittäiset kriisinhallintasuunnitelmat, joissa on analysoitu Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistoa todennäköisimmin uhkaavat kriisityypit ja luotu yksityiskohtaiset toimintatavat kriisin synnyn varalle. Esimerkiksi yksinkertaisimmillaan: mitä tehdään, jos tiedotustoimiston tietokoneille tunkeudutaan.

Yleisessä kriisiviestintäsuunnitelmassa voidaan hahmotella vain toiminnan suuret linjat eikä kaikkien yksittäisten kriisien ominaispiirteitä voida ottaa huomioon. Yksittäiset kriisinhallintasuunnitelmat tehostaisivat kriisiviestintäsuunnitelman toimintaa muun muassa edesauttamalla kriisin välittömien vaikutuksien estämistä, kriisien varoitusmerkkien tunnistamista ja kriisien synnyn ehkäisemistä. Lisäksi se nopeuttaisi kriisiviestintätyöryhmän toimintaa kriisitilanteessa, kun sillä olisi valmiit menettelytavat ja tiedotepohjat tietyntylaisille kriiseille eikä niitä tarvitsisi alkaa muodostaa kriisiviestintäsuunnitelman pohjalta kriisin aikana.

Myös valmiit ja standardisoidut raportointipohjat olisi hyvä luoda ennen kriisiviestintäsuunnitelman käyttöönottoa. Näin madalletaan kriisiviestintätyöryhmän kynnystä kirjoittaa raportteja sekä varmistetaan, että kriisistä jää selkeät ja tarvittavat tiedot myöhempää käyttöä varten.

Aiemmat kohdat ovat käytännössä kriisiviestintäsuunnitelman täydentämistä. Kokonaan seuraavat askeleet voisivat olla kyselytutkimusten käynnistäminen ja kriisiviestintätyöryhmän kouluttaminen.

Kyselytutkimuksilla voidaan operationalisoida kriisiviestinnän vaikutuksia, ja seurata onko suunnitelman käyttöönotolla ollut käytännön vaikutuksia. Näin kriisiviestintäsuunnitelman tarpeellisuutta voidaan perustella objektiivisesti ja mahdollisesti saada lisäresursseja sen kehittämiseen. Kyselyt myös mahdollistavat suunnitelman tehostamisen, kun tiedotustoimisto saa dataa siitä, mitkä kriisiviestinnän toimet ovat toimineet ja mitkä eivät.

Kun tätä kyseistä kriisiviestintäsuunnitelmaa käyttää kokeneet viestinnän ammattilaiset, ei kriisiviestintätyöryhmän kouluttaminen ole ensisijainen kehityskohta. Työryhmän jatkokoulutuksella voidaan kuitenkin hakea lisää tehokkuutta kriisiviestintään. Koulutus itsessään voi tapahtua keskittymällä kriisiviestintätyöryhmän eri tehtäväalueisiin yksitellen esimerkiksi kehittämällä sen jäsenten tiimityöskentely-, päätöksenteko- tai esiintymistaitoja. Se voi myös tapahtua kokonaisvaltaisemman koulutuksen kautta, jossa työryhmä käy nimenomaisia kriisiviestinnän kursseja tai ajavat kriisisimulaatioita.

Kriisisimulaatioissa kriisiviestintäryhmä soveltaa kriisiviestintäsuunnitelmaa kuvitteelliseen kriisiin. Simulaatiot ovat koulutusvaihtoehdoista toteuttamiskelpoisimpia, sillä ne vaativat vähiten resursseja, kehittävät oikeassa kriisissä tarvittavia taitoja ja testaavat samalla kriisiviestintäsuunnitelman toimintakelpoisuutta.

3.6 Lähteiden arviointi

Kriisiviestintäsuunnitelma perustui pääasiassa englanninkielisiin kirjallisiin lähteisiin, erityisesti W. Timothy Coombsin kirjaan *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* (2012). Tämä oli mielestäni hyvä valinta, sillä näin suunnitelma perustui maailmanlaajuisesti arvostetun kriisiviestinnän asiantuntijan ajatuksiin. Taustatutkimukseni Coombsin julkaisuista ja hänen saamistaan palkinnoista vakuutti minut hänen osaamisestaan, joten perustin suunnitelman hänen teorioilleen (Institute for Public Relations 2013) (Jackson, Jackson & Wagner 2014) (National Communication Association 2014).

Valintaan vaikutti myös osin se, että suomenkielisiä teoksia kriisiviestinnästä ei ole kovin montaa ja verrattuna englanninkielisiin, ne ovat usein hieman huonompilaatuisia. Korpiolan teos *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa* (2011) on toki käyttökelpoinen, ja sen digitaalinen toimintaympäristöä käsittelevät kohdat olivat erittäin hyödyllisiä, mutta en kokenut sen olevan yhtä kattava yleisteos kuin Coombsin kirja. Huhtalan ja Hakalan kirja *Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallinen kriisien johtaminen julkisuudessa* (2009) taas sivusi aihetta, mutta en kokenut, että sen perusteella olisin voinut muodostaa koko kriisiviestintäsuunnitelman alusta loppuun. Kun englanninkielentaitoni riitti hyvin käyttämäni lähdetekstien kääntämiseen, en kokenut vieraskielisten lähteiden heikentäneen lopputulosta millään tavalla.

Olisin mielelläni käyttänyt Coombsin teoksen 2014 vuoden painosta lähdetekstiksi vanhemman painoksen sijaan, mutta en saanut sitä käsiini. Tätä puutetta paikkasin kuitenkin tarkastamalla uuteen painokseen tehdyt muutokset ja käyttämällä muita lähteitä asiakohdissa, joissa teos oli vanhentunut.

Kokonaisuudessaan kykenin mielestäni valitsemaan laadukkaat kirjalliset lähteet opinnäytetyön tiedonlähteiksi.

Haastattelu toimi opinnäytetyössä toissijaisena tiedonhankintakeinona. Työtä varten haastateltiin Pekka Nurminen ja Pia Siitonen Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimistos-

ta. Sisällöllinen haastattelu tehtiin toimeksiantoa koskevan palaverin yhteydessä. Koko tilanne kesti noin tunnin.

Olisin oman ammatillisen kehitykseni vuoksi mielelläni haastatellut suomalaisia kriisiviestinnän ammattilaisia, tutkijoita ja konsultteja, kuten olin suunnitellut alun perin, kun opinnyt työ oli yleisluontoisempi käsikirja. Koin kuitenkin, etteivät haastattelut palvelisi produktiivista oppinäkemyksiä yhtä hyvin, joten jätin haastattelut tietoisesti sivualalle.

Vaikka itse hieman petyinkin haastatteluiden käytön vähäisyyteen, olen sitä mieltä, että kriisiviestintäsuunnitelman kannalta valinta oli oikea. Haastatteluiden sivuuttamisen vuoksi kykenin käyttämään rajoitettua aikaani lähdekirjallisuuden tutkimiseen. Lähdeostosten tekijöiden meriitit alalla ovat kuitenkin melko paljon paremmat, kuin niiden harvojen, jotka Suomessa toimivat kriisiviestinnän asiantuntijoina.

Jos aikaa olisi ollut enemmän eikä mistään olisi tarvinnut karsia, olisi haastatteluista varmasti ollut hyötyä suunnitelman teossa.

Lähteet

Coombs, W. 2012. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. 3. uudistettu painos. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Fuchs, C. 2014. Social Media. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Euroopan parlamentti. 2015. Suomen tiedotustoimiston toiminnasta. <http://www.europarl.fi/fi/tiedotustoimisto.html>. Luettu: 7.6.2015

Huhtala, H. & Hakala, S. 2009. Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallinen kriisien johtaminen julkisuudessa. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki.

Institute for Public Relations. 2013. Pathfinder-palkinnon saaneet.. <http://www.instituteforpr.org/awards/pathfinder/>. Luettu: 8.6.2015

Jackson, Jackson & Wagner. 2014 Jackson, Jackson & Wagner säätiön käyttäytymistieteiden palkinnon saaneet. <http://jjwpr.com/JJW-Awards.html#award-list>: Luettu 8.6.2015.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä: strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. Helsinki

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

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

National Communication Association. 2014. Pride palkinnon saaneet. <https://ncaprdivision.wordpress.com/awards/>. Luettu: 8.6.2015.

Nurminen, P. & Siitonen, P. 22.4.2015. päällikkö ja tiedottaja. Euroopan parlamentin Suomen tiedotustoimiston. Haastattelu. Helsinki.

Tallinnan yliopisto. 2013. Tallinnan yliopiston luennointiaikataulu. <http://www.tlu.ee/en/Events/3812/world-class-lecturer-timothy-coombs-on-crisis-communication>. Luettu: 8.6.2015.

Ulmer, R., Sellnow, T. & Seeger, M. 2015. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. 3. uudistettu painos. SAGE Publications. Thousand Oaks.

University of Central Florida. 2015. W. Timothy Coombs esittely.

<http://communication.cos.ucf.edu/person/w-timothy-coombs/>. Luettu 8.6.2015

Liitteet

Liite 1. Kriisiviestintäsuunnitelma EP_komm PN