

# MEDIAJULKISUUS LENTOYHTIÖN KRIISISSÄ

Finnairin matkalaukkukriisin kartoitusta

Yhteisöviestinnän pro gradu -työ

Jyväskylän yliopisto

Katriina Saari

syksy 2014

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Katriina Saari	
Työn nimi – Title Mediajulkisuus lentoyhtiön kriisissä – Finnairin matkalaukkukriisin kartoitusta	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro Gradu
Aika – Month and year Marraskuu 2014	Sivumäärä – Number of pages 100 s.
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Riski- ja kriisiviestinnän osaaminen, sekä teemojen hallinta ovat tärkeitä tämän päivän organisaatioviestinnälle. Organisaatioiden tehtävänä on selviytyä muuttuvassa, taloudellisesti tiukassa ja erilaisia sidosryhmiä sisältävässä ympäristössä. Luottamus työntekijöiden ja organisaation välillä korostuu, kun teemoista tulee riskejä ja myöhemmin kriisejä. Monipuolinen media luo organisaation kriisistä oman tarinansa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaation teemojen hallintaa, riskiviestintää ja erilaisia kriisiviestinnän keinoja organisaation ulkoisen viestinnän perusteella. Keskeistä on kartoittaa prosessi, jossa asiasta tulee organisaatiolle kriisi. Lisäksi tutkitaan lehtikirjoittelua organisaation kriisitilanteessa. Tutkimuksessa tarkastellaan Finnairin tapahtumia vuodelta 2009, jolloin yhtiössä tehtiin säästötoimenpiteitä henkilöstön suhteen. Toimenpiteet johtivat kahteen lakkoon, josta aiheutui haittaa asiakkaille. Asiakkaiden harmi herätti mediassa kiinnostusta ja siitä kirjoitettiin paljon.</p> <p>Tutkimuksen aineistona ovat Finnairin ja Baronan lehdistötiedotteet, Kauppalehden, Helsingin Sanomien sekä Suomen kuvalehdet jutut. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja aineistoa tutkitaan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusaineiston ja teorian perusteella muodostettiin kategorioita, jolloin aineistoa yksinkertaistamalla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tuloksissa ilmeni tapahtumat, joiden perusteella organisaation teemojen hallinta, riski- ja kriisiviestinnän keinot erotettiin toisistaan. Organisaation toimet kriisiviestinnän aikana sijoittuvat lähinnä asiakasviestintään ja itse syy eli tyytymättömät työntekijät ja heidän kanssa dialogin rakentaminen ei onnistunut jatkuvan syytelyyn takia. Kriisiviestinnässä organisaatiot keskittyvät dialogin rakentamisen sijasta informaation antamiseen. Lehtikirjoittelut keskittyivät Finnairin asiakkaiden ongelmiin.</p> <p>Luottamuksen ja dialogin rakentaminen kriisitilanteissa on organisaatiolle tärkeä ja vaikea tehtävä. Lisäksi selkeä ketju, jossa jostain teemasta tulee kriisi, tulisi huomata organisaatioissa ajoissa, jotta asian kehittyminen kriisiksi voitaisiin välttää.</p>	
Asiasanat – Keywords Teemojen hallinta, riskiviestintä, kriisiviestintä, luottamus ja lehdistökirjoittelu.	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

# Sisällys

1	JOHDANTO .....	4
2	RISKIViestinnän Teoriaa .....	8
2.1	Teemojen hallinta ja riskit organisaatioissa .....	9
2.2	Riskityypit ja Riskiviestintä.....	13
3	KRIISIViestintä Organisaatioissa.....	18
3.1	Tilannesidonnainen kriisiviestinnän teoria.....	20
3.2	Kriisityypit .....	22
3.3	Kriisiviestinnän strategiat.....	23
3.4	Sidosryhmät ja kriisi.....	27
3.5	Etujärjestöt .....	29
4	LUOTTAMUS.....	31
4.1	Työntekijöiden ja työnantajien välinen luottamus .....	32
4.2	Lakot .....	36
5	MEDIAN TOIMINTA KRIISIN AIKANA .....	38
5.1	Median rajaukset ja kehystystaktiikat .....	40
5.2	Agenda-setting .....	41
5.3	Muuttunut media ja teema-areenat.....	44
5.4	Media ja todellisuus.....	45
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	49
6.1	Tutkimuskohteen esittely .....	49
6.2	Finnairin riskienhallintajärjestelmä 2012.....	53

6.3	Tutkimuskysymykset.....	55
6.4	Tutkimuksen rajausta ja aineisto .....	55
6.5	Tutkimuksen kulku .....	58
6.6	Kategoriat.....	60
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
7.1	Riskiviestinnän kategoria .....	63
7.2	Kriisiviestinnän kategoria.....	71
7.3	Luottamus sidosryhmien välillä .....	73
7.4	Median tuottamat tekstit ja kuva Finnairin kriisistä .....	77
7.5	Finnairin keskeiset tapahtumat 2009 ja 2010.....	83
7.6	Johtopäätökset .....	85
8	POHDINTA .....	88
8.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	88
8.2	Ehdotuksia jatkotutkimukselle .....	90
	KIRJALLISUUS .....	93

# 1 JOHDANTO

Viimeaikaiset uutisotsikot ovat kertoneet suomalaisten yritysorganisaatioiden työntekijöiden irtisanomisista. Esimerkiksi Metso, Nokia ja Puolustusvoimat ovat turvautuneet irtisanomisiin vastatessaan maailmanlaajuiseen taloudelliseen kriisiin. Jo vuodesta 2008 jatkunut taloudellinen laskusuhdanne on ajanut yrityksiä tekemään radikaaleja ja riskialttiita päätöksiä. ”Metso aloittaa yt-neuvottelut – jätti-irtisanomiset.” ”Nokian irtisanomiset vaativat kansallista hätätilaohjelmaa.” ”Lähes 900:aa uhkaa irtisanominen Puolustusvoimissa” (Taloussanomat 18.9.2012; Yle.fi; Helsingin Sanomat). Juuri nämä seikat ovat korostaneet yritysten tarvetta ammattimaiseen riski- ja myös tarvittaessa kriisiviestintään.

Tutkimuksissa on korostettu avointa viestintää organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Riskeistä ja päätöksistä oikealla tavalla viestiminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisää luottamusta. Tämä on yksi keskeinen syy, minkä takia riskiviestintää tarvitaan. Viestinnän tulisi olla sidosryhmiä huomioivaa, kaksisuuntaista viestintää. Niiden pohjalta rakentuu

luottamus, joka on tärkeä yrityksen maineelle ja julkisuuskuvalle. Kriisi on puolestaan usein seurausta organisaatiokulttuurista, joka on sisäänpäin kääntynyt, eikä huomaa ulkoisia riskejä. Huonosti hoidettu riskiviestintä saattaa aiheuttaa organisaatiolle kriisin, joka näkyy muun muassa lehtikirjoittelussa, maineen huonontumisena ja taloudellisina tappioina. (Renn 2009, 242; Fombrun 1996, 66–67; Miles & Mangold 2005, 536; Vos & Schoemaker 2006, 92–93; Kersten 2005, 547; Coombs 2007, 164.)

Organisaatioiden toiminnan kuvastajana toimii usein media. Median rooli yhteiskunnan vahtikoirana ja erilaisten toimintojen kuvaajana sekä keskusteluaiheiden asettajana antaa haasteen organisaation riski- ja kriisiviestinnälle. Organisaatioiden ongelmat heijastuvat helposti myös ulospäin ja media saa huonosti hoidetusta viestinnästä tai työntekijöiden tyytymättömyydestä helposti kuvan myös isommista ongelmista organisaation pinnan alla. (Kersten 2005, 547.) Negatiivinen mediajulkisuus vaikuttaa myös organisaation maineeseen negatiivisesti (Fombrun 1996, 5). Hyvä maine saattaa kuitenkin suojata organisaatiota enemmän kolhuilta, jotka media sille saattaa aiheuttaa (Coombs 2007, 165).

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat riski, kriisi ja luottamus. Lisäksi Mass Communication Theory, kriisiviestintä, kriisistrategiat, teema-areenat, julkisuuskuva, agenda-setting ja teemanhallinta. Riskillä tarkoitetaan jonkin kielteisen tapahtuman arvioitua mahdollisuutta tai todennäköisyyttä. Organisaatiot ammattimaisina riskinottajina yrittävät viestinnän avulla herättää

luottamusta sidosryhmissään. Organisaation kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa, joka vaikuttaa voimakkaasti organisaation toimintaan ja uhkaa jollain tapaa sen toimintaa. Kriisin voi laukaista organisaation ulkopuolelta tai sisältä tuleva tapahtuma. Ammattimaisesti hoidettu kriisiviestintä auttaa kuitenkin vähentämään kommunikaation keinoin kielteisestä julkisuudesta organisaation maineelle aiheutuvia haittoja ja kielteisiä seuraamuksia. (Coombs 2007, 163–164.) Luottamuksessa on kyse epävarmuuden tilanteissakin myönteisistä odotuksista koskien organisaation toimintaa. Organisaation odotetaan toimivan ennustettavalla tavalla, kuten se on luvannut toimia tai kuten sen kuuluisi toimia. (Ruuskanen 2003, 94.)

Teoreettinen viitekehys sisältää riski- ja kriisiviestinnän teorioita sekä journalistiikan prosesseihin kuuluvaa painotuksiin ja valintoihin liittyvää teoriaa. Tutkimuksessa tuodaan esille kriisiin johtaneita tekijöitä ja lisäksi tarkastellaan prosessia, jossa riski muuttuu kriisiksi. Lisäksi pyritään tuomaan esille, millä tavalla kriisiorganisaatiosta kirjoitetaan mediassa ja minkälaisen julkisuuskuvan organisaatio saa kriisin aikana. Lehtikirjoitteluun vaikuttavat mediassa toimivan ammattilaisen, journalistin tekemät valinnat ja arvotukset. Sen vuoksi tutkitaan, minkälaisia juttuja kriisiin joutuvasta organisaatiosta kirjoitetaan sanomalehdissä. Luottamusta käsitellään niin organisaation ja sen työntekijöiden kuin asiakkaidenkin välillä.

Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

1. Mikä nähdään riskinä a) Finnairilla b) mediassa?
2. Millaisena riskiä pidetään Finnairin lehdistötiedotteiden perusteella?
3. Millaista riskiviestintää ja kriisiviestinnän strategioita Finnair käyttää?
4. Mitä luottamusta edistäviä seikkoja riskiviestinnässä ilmenee?
5. Mitä luottamusta ehkäiseviä seikkoja riskiviestinnässä ilmenee?
6. Miten Finnairin tapahtumista kirjoitetaan mediassa?



## 2 RISKIVIESTINNÄN TEORIAA

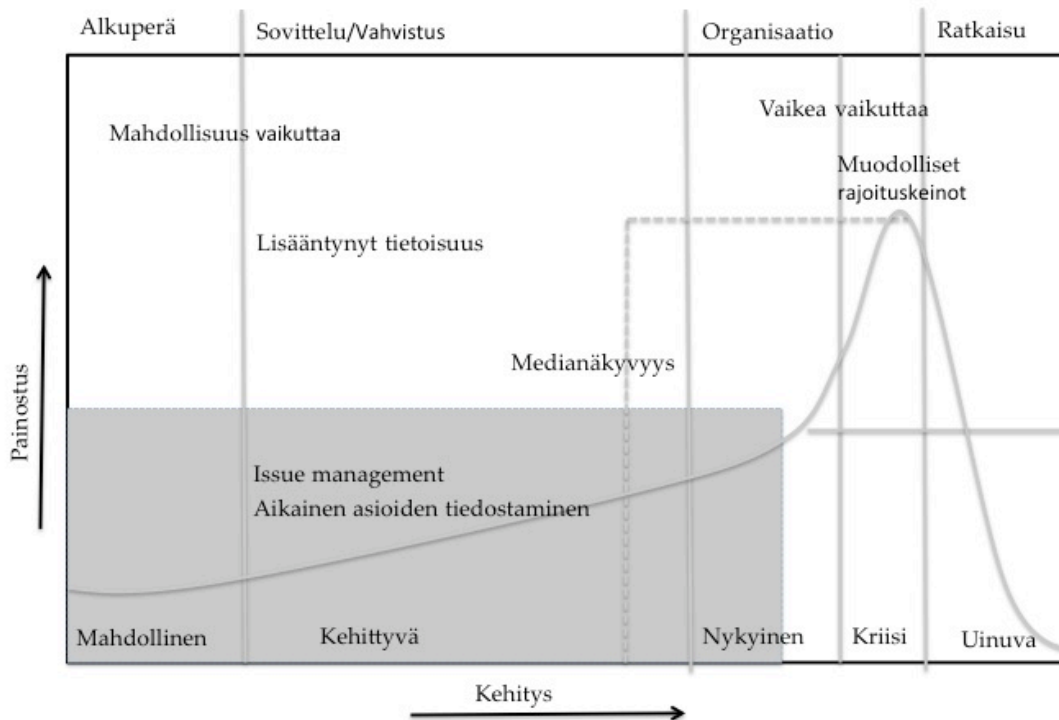
Organisaatiot ovat ammattimaisia riskien ottajia. Organisaatioiden kaikkiin toimintoihin liittyy riskien ottoa, riskien hallintaa ja riskeistä viestintää. Riskien ottaminen ei tarkoita sitä, että organisaatiot osaisivat viestinnän avulla vähentää riskien muodostumista kriiseiksi. Organisaatiot saattavat tulkita väärin riskejä ja hyväksyvät vanhat, jo olemassa olevat käytännöt (Kersten 2005, 547). Maineen menetys on organisaatiolle aina riski. Yleisön mielipiteet saattavat tehdä paljon haittaa yrityksen toiminnalle (Renn 2008, 242.)

Organisaation tulee tiedostaa sen toiminnan kannalta tärkeät asiat ja ilmiöt. Lisäksi toimintaympäristö pitää luodata ottaen huomioon kaikki sidosryhmät. Tästä puhutaan usein termillä teeman hallinta. (Vos & Schoemaker 2006, 87.) Kun asiasta tulee ajankohtainen organisaatiolle, liittyy siihen usein myös riski. Tällöin organisaatio alkaa käyttämään erilaisia riskienhallintakeinoja ja riskiviestintää. Kun riski muuttuu yhä pahemmaksi ja uhkaa organisaation toimintaa, muuttuu se organisaation osalta kriisiksi. (Renn 2009, 24.)

## 2.1 Teemojen hallinta ja riskit organisaatioissa

Riskiviestintä ja teemanhallinta –käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Teemojen hallinta –termi määritellään yhdeksi organisaation prosessiksi, jonka avulla yritykset tunnistavat niin ulkoisesta kuin sisäisestäkin ympäristöstään mahdolliset ongelmat ennen kuin niistä tulee kriisejä (Vos & Schoemaker 2006, 87). Tunnistamisen lisäksi teemanhallinta liittyy toimintaan, jolla organisaatio pyrkii ajoissa suojelemaan mainettaan, talouttaan ja toimintojaan. Teemojen hallinta voidaankin nähdä yhtenä tärkeimmistä viestinnän käyttämistä työkaluista (Meijer & Kleinnijenhuis 2006, 544). Teemojen hallinta on myös osa riskienhallintaa, jossa riskeinä nähdään julkinen kuva ja mahdollinen haitta maineelle. Riski on puolestaan ”jonkin kielteisen tapahtuman arvioitu mahdollisuus tai todennäköisyys”(Doorley & Garcia 2007, 301).

Hainsworth ja Meng (1990) teoksessa Regester ja Larkin (2005, 48–54) esittävät mallin, joka kuvaa jonkun asian tai ongelman kehittymistä organisaatioissa (Ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Ongelman elinkaari Hainsworth ja Meng (1990) (ks. Register & Larkin 2005, 49)

Kuvio 1. Ongelman elinkaari Hainsworth ja Meng (1990) (ks. Register & Larkin 2005, 49).

Ongelmat kehittyvät ennustettavasti. Mitä aikaisemmin se tunnistetaan ja pystytään käsittelemään organisaation sisällä, sitä vähemmän organisaatio joutuu ratkaisemaan konflikteja ja maksamaan kuluja. Tämän takia asioiden muotoutuminen vaiheittain ongelmaksi ja myöhemmin mahdollisesti kriisiksi on ymmärrettävä organisaatioissa, jotta niitä voitaisiin hoitaa hyvin ilman taloudellisia tappioita. Kuviossa ongelman kehittyminen ymmärretään

nelivaiheisena prosessina, joka kiertää organisaatiossa jatkuvasti alkaen jälleen alusta. Kierroksen eri vaiheissa kyseinen asia (teema) vahvistuu ja saattaa loppuvaiheessa aiheuttaa organisaatiolle kriisin. Ensimmäisessä vaiheessa asia on potentiaalinen organisaation kannalta. Tämän takia organisaatioissa tulisi tiedostaa ja havaita sen toimintaan liittyvät asiat ja trendit, jotka saattavat vaikuttaa tulevaisuudessa sen toimintaan. Ensimmäisessä vaiheessa asia aletaan vasta tiedostaa ja siitä saatetaan etsiä tietoa asiantuntijoilta tai muilta siihen liittyviltä tahoilta. Mahdollisuudet pitää kartoittaa. Vaiheessa kaksi asia on jo esillä ja sitä käsitellään esimerkiksi mediassa tai organisaation muiden sidosryhmien keskuudessa. Organisaation kannalta aihe aiheuttaa painetta reagoida jollain tavalla. Tässä vaiheessa organisaation on vielä helppo käsitellä asiaa ja se saattaakin helposti jäädä taka-alalle käsittelemättömänä. Toisaalta asian etenemistä on tässä vaiheessa vaikea ennustaa, joten media voi usein nostaa aiheen esille ja korostaa näin sen tärkeyttä. Media uutisoi aiheesta myös seuraavassa vaiheessa, jossa organisaation on yhä vaikeampi vaikuttaa kyseessä olevan asian käsittelyyn tai seurauksiin. Kyseessä saattaa olla jo kriisi. Viimeisessä vaiheessa asiaa on käsitelty niin mediassa, kuin muissakin sidosryhmissä ja tultu johonkin ratkaisuun, esimerkiksi lainsäädännön muutokseen. Tulos organisaation kannalta voi olla joko hyvä tai huono. (Hainsworth, (1990) ks. Regester & Larkin, 2005, 48).

Päätökset sisältävät aina riskejä. Riskien hallinta on tärkeä osa yhteiskunnan toimijoiden: hallitusten, talouden, tieteen ja erilaisten sosiaalisten organisaatioiden toimintaa (Renn 2009, 242–243). Riskien hallinnassa tärkeää on saada eri osapuolet osallistumaan päätöksentekoon. Sen lisäksi riski tulee rajata ja ongelma

tunnistaa. Näin luodaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan päättämässä ja minkälaisia mahdollisia ratkaisuja tai seurauksia riskistä voisi olla. Päätöksenteolla tulee olla foorumi, joka mahdollistaa reilun ja tasapuolisen osallistumisen kaikilta osapuolilta. Lisäksi päätöksenteossa tulisi yhdistää kyseinen päätös suurempaan mittakaavaan. (Renn & Schweizer 2009, 175.) Mikäli edelliset ehdot ja olosuhteet ovat mahdollisia, päätöksentekoon osallistuneet alkavat luottaa toisiinsa ja riskienhallintaprosessiin. Tämän tyylinen riskienhallinta on helpointa sellaisissa tilanteissa, joissa toimijat tuntevat toisensa ja ovat melko lähellä käsiteltävää asiaa (Miles & Mangold 2005, 535–538.)

Meng (1987) (ks. Regester & Larkin 2005, 49) mainitsee kuusi ryhmää, jotka saattavat muodostaa organisaatiolle käsiteltäviä asioita tai ongelmia. Näitä ovat muun muassa ammattiyhdistykset, yleisö, media ja erilaiset ryhmittymät, jotka ovat jollain tapaa kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Regesterin ja Larkinin (2005) mukaan riskien kohtaamiseen, ymmärtämiseen ja hallintaan organisaatioissa liittyy monia ongelmia. Esimerkiksi riski merkitsee erilaisille ihmisille eri asioita. Heidän mukaansa suuria riskejä yliarvioidaan ja tavallisia riskejä aliarvioidaan. Toiseksi ihmisten suhtautumista asioihin on vaikea muuttaa. Käsitteet perustuvat usein monimutkaisille, sosiaalisille ja kulttuurisille tekijöille, jotka ovat lisäksi saaneet vaikutteita omista ja esimerkiksi ystävien mielipiteistä. (Regester & Larkin 2005, 18–19.)

Yleisö ei myöskään odota tapahtumien olevan riskittömiä. Jokaisessa valinnassa täytyy ottaa huomioon sen riskit ja hyödyt. Ihmiset tekevät jatkuvasti valintoja

perustuen riskien ja hyötyjen vertailuun. Riskistä viestittäessä lähde on ratkaiseva tekijä. Asiantuntijalausuntoihin luotetaan riskeistä viestittäessä enemmän ja heitä kuunnellaan paremmin, kuin muista lähteistä tullutta tietoa. Tämä olisi hyvä muistaa myös organisaatioviestinnässä, jossa myös riskeistä viestimiseen pitäisi etsiä asiantuntijat, jotka tietävät kyseisestä asiasta eniten. Riskeihin ja niiden käsittelemiseen liittyy myös tunteet, jotka vaikuttavat riskiin ja siihen suhteutumiseen eniten. (Regester & Larkin, 2005, 19.)

Myös Wilcoxin, Aultin, Ageen ja Cameronin (2000) mukaan yleisön mielipiteisiin ja riskiin suhtautumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät. Esimerkiksi riskit, jotka otetaan vapaaehtoisesti, hyväksytään paremmin kuin sellaiset, joiden ottamiseen yleisö ei ole voinut vaikuttaa. Myös mitä monimutkaisempi tilanne on kyseessä ja mitä vaikeampi sitä on ymmärtää, sitä enemmän se vaikuttaa riskiltä. Toisin päin ajateltuna asian tuttuus lisää myös luottamusta asiaan, eikä se vaikuta enää niin riskialttiilta tai vaaralliselta. Mikäli yleisö ymmärtää ongelman ja sen tekijät, mielletään se vähemmän riskialttiiksi kuin vieras ja monimutkainen tapahtuma. Myös asiantuntijoiden lausuntojen ristiriitaisuus, tapahtumien seuraukset sekä niiden vakavuuden aste vaikuttavat yleisön mielipiteeseen tilanteen riskialttiudesta ja ylipäätään tapahtuneesta. (Wilcox ym. 2000, 188; Walaski 2011, 52.)

## **2.2 Riskityypit ja Riskiviestintä**

Riskit voidaan jakaa myös neljään riskityyppiin, joita ovat lineaariset, monimutkaiset, epävarmuutta sisältävät ja riskit, jotka ovat moniselitteisiä ja kiistanalaisia. Lineaariset riskit ovat hyvin tunnettuja, joiden seuraukset on helppo tiedostaa ja ennakoida. Monimutkaisia riskejä ja niiden seurauksia on vaikea eritellä. Vaikeus voi liittyä moneen tekijään, johon organisaatio ei itsessään voi vaikuttaa esimerkiksi ilmastonmuutokseen. Paljon epävarmuutta sisältäviä riskejä voivat olla muun muassa tieteellisistä tutkimuksista saadut epäselvät tulokset. Neljäs riskityyppi sisältää riskejä, jotka saattavat saada aikaan tunneperäisiä reaktioita yleisössä. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi terveyshaittoja aiheuttavat tuotteet. (Renn 2009, 247–248.)

Wilcox, Ault, Agee ja Cameron (2000, 187) määrittelevät riskiviestinnän kaikeksi, sekä kirjoitetuksi että suulliseksi viestinnäksi, joka koskee terveysriskejä, turvallisuutta ja ympäristöä. Riskiviestintä voidaan ymmärtää myös jatkuvana, aikaa vievänä prosessina, jonka avulla tunnistetaan ja pyritään viestinnän avulla yhteisymmärrykseen sidosryhmien kanssa ennen, kuin jostain asiasta tulee kriisi. (Wilcox ym. 2000, 187; Walaski 2011, 9.)

Riskityyppien perusteella voidaan valita myös tapa, joilla riskeistä viestitään. Lineaariset riskit vaativat lähinnä vain vakuutuksen siitä, että riski on olemassa ja on organisaatiolle tuttu, rutiininomainen asia. Kyseessä olevalle asialle ollaan tekemässä jotain ja se tiedostetaan organisaation sisällä. Monimutkaisista riskeistä viestittäessä tulisi ensin määrittää, mitkä tieteelliset faktat ja mallit tulevat kysymykseen viestittäessä kyseisestä riskistä. Sen takia ensin tulisi kommunikoida

asiantuntijoiden ja analyttikkojen kanssa, jotta kohdennettu viesti saadaan aikaiseksi sidosryhmille ja isommalle yleisölle. Suurta epävarmuutta sisältävissä riskeissä viestintä tulisi sisältää paljon oikeaa informaatiota, joka lisää luottamusta organisaatioon. Kiistanalaiset riskit vaativat riskiviestinnältä keskustelua arvotasolla ja pitämään sidosryhmät mukana keskustelussa. (Wilcox ym. 2000, 187; Renn 2009, 247-248.)

Seuraavassa kuviossa 2 riskit jaetaan kolmeen eri tasoon, joissa kaikilla tasoilla on omat viestinnän tarpeet. Lisäksi riskien tasoja arvioidaan ja viestintää arvioidaan kuhunkin tasoon liittyvin kriteerein.



Tasot	Konflikti	Kommunikaation tarve	Arviointi
1	Tekninen asiantuntijuus	Informaation siirto	Pääsy yleisölle Ymmärrettävyys Kansalaisten huolenaiheiden huomiointi Ongelman myöntäminen ja kehystäminen
2	Kokemus, luotettavuus ja suorituskky	Dialogi sidosryhmien ja yleisön kanssa	Yleisön odotusten yhteensovittaminen Avoimuus yleisön vaatimuksille Säännölliset konsultaatiot Yhteisesti sovitut menettelytavat kriisitilanteissa
3	Arvot ja maailmankatsomukset	Dialogi ja sovittelu	Kaikkien asianosaisten reilu edustus Vapaaehtoinen sopimus totella järkevän keskustelun sääntöjä Parhaimman asiantuntija valitseminen ja mukaan ottaminen Selkeä mandaatti ja oikeutus

Kuvio 2. Kolme riskikeskustelun tasoa, niiden riskiviestinnän tarpeet sekä arvioinnin kriteerit. (Renn, 2008, 245)

Kuvio 2. Kolme riskikeskustelun tasoa, niiden riskiviestinnän tarpeet sekä arvioinnin kriteerit (Renn, 2008, 245).

Tässä mallissa tasoa on kolme. Konfliktit on jaettu tekniseen asiantuntemukseen liittyviksi, kokemukseen, luotettavuuteen ja suorituskkyyn sekä arvoihin ja maailmankatsomukseen liittyviksi konflikteiksi. Tekniseen asiantuntemukseen liittyvät riskit tai konfliktit tarvitsevat lähinnä tiedon siirtoon liittyvää viestintää. Niitä mitataan esimerkiksi ymmärrettävyydellä, yleisön huolenaiheiden huomioimisella sekä sillä, miten ongelma on rajattu tai ollaanko se myönnetty.

Toiseen tasoon liittyvät konfliktit, jotka liittyvät kokemukseen, luotettavuuteen ja suorituskykyyn. Riskiviestinnän vaatimukset lisääntyvät, sillä viestinnässä pitäisi pyrkiä dialogiin sidosryhmien ja yleisön kanssa. Riskiä ja siitä viestintää arvioidaan tässä tapauksessa yleisön vaatimusten ja odotusten yhteensovittamisena, yhteisesti sovittujen tapojen noudattamisena ja avoimuutena. Kolmannella tasolla konfliktit liittyvät arvoihin ja maailmankatsomukseen. Viestinnän tarve on saada aikaan dialogia ja sovittelua. Eri sidosryhmien edustus, yhteiset säännöt sekä parhaimman mahdollisen tahon edustus keskusteluissa auttavat arvioimaan konfliktia ja siitä viestintää. (Renn 2008, 245–247.; Luoma-Aho & Vos 2010, 315-331.)

### 3 KRIISIVIESTINTÄ ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa kerrotaan, miten kriisiin joutunut organisaatio voi toimia ja viestiä selvittääkseen kriisistä tai vähentääkseen sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Minkälaista kriisiviestinnän tulisi olla ja mitä keinoja organisaatiolla on välttyä kriisin aiheuttamilta mainevahingoilta. Lisäksi esitellään tilannesidonnainen kriisiviestinnän teoria ja käsitellään erilaisia kriisityyppejä.

Kriisi voidaan määritellä esimerkiksi jonkin tapahtuman jälkeiseksi negatiiviseksi mediajulkisuudeksi ja muiksi seurauksiksi, mitkä voivat aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia tappioita tai mainevahinkoa. Nämä tapahtumat uhkaavat organisaation toimintaa ja niillä on potentiaalia tuhota organisaatio jollain tavalla. (Barton 2001 & Coombs 1999 teoksessa Coombs & Holladay 2006, 124.) Kriisi voi olla iso tai pieni, se voi vaihdella pientä taloudellista- ja mainevahinkoa aiheuttavista perustavanlaatuisiin, organisaation selviämistä vaikeuttaviin kriiseihin (Carrol 2009, 66). Doorley ja Garcia (2007) määrittelevät kriisin olevan muutakin kuin pelkkä katastrofaalinen tapahtuma. Heidän mukaansa kriisiä ei

voida määritellä tapahtumaksi, jossa vahinko on jo tapahtunut, vaan kriisi tulisi määritellä laajemmin pienemmiksi tapahtumiksi, jotka häiritsevät jollain tapaa organisaation rutiineita. Mikäli nämä asiat on yrityksissä käsitelty huonosti ja jätetty huomiotta, saattaa se laajeta tapahtumaksi, joka aiheuttaa organisaatiolle toiminnallista haitta tai vaikuttaa maineeseen negatiivisesti. Yrityksen tulisikin valmistautua kriiseihin kahdella tapaa; ensinnä organisaation tulisi tiedostaa, mistä asioista kriisi on ylipäättään muodostunut, toiseksi organisaatioilla tulisi olla varoitussysteemi, jonka avulla voidaan ymmärtää merkkejä, jotka saattavat haitata organisaation toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. (Doorley & Garcia 2007, 328–329.)

Samat virheet kriisiviestinnässä toistuvat usein. Kriisejä on toisaalta tutkittu niiden johtaneiden syiden perusteella, niiden ominaisuuksien ja siitä seuranneiden toimenpiteiden perusteella. Myös viestinnän ammattilaisen roolia on korostettu tutkimuksissa ja niissä on todettu, että organisaatioissa tulisi pohtia, kuka saa puhua niiden puolesta ja ottaa kantaa vallitsevaan tilanteeseen. Asiantuntijoihin luotetaan esimerkiksi riskeistä viestittäessä enemmän. Tätä ei ole kuitenkaan aina otettu huomioon kriisiviestinnässä. (Coombs 1998, 188; Huhtala & Hakala 2007, 151; Doorley & Garcia 2007, 69–70 ja 326; McQuilan 1987; Register & Larkin 2005, 19; Zerman 1995, 25–28; Lee ym. 2007, 334.)

Jokainen organisaatio tarvitsee kriisiviestintäsuunnitelman, jonka tarkoituksena on tarjota ohjeet ja säännöt, joiden puitteissa organisaatio toimii kriisin sattuessa (Zerman 1995, 25). Ohjeena kriisitilanteissa on ”kerro se ensin ja kerro se nopeasti” (Somerville & Wood 2007, 100). Mitä kerrotaan, kuka kertoo ja millä tavoin, onkin

sitten kriisiviestintäsuunnitelman ydinsisältöä. Konfliktien ratkaisussa pitäisi pyrkiä tilanteeseen, jossa kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä. Organisaation maineen ja imagon tuomaa voittoa voidaan mitata esimerkiksi pitkäaikaisina asiakassuhteina sekä strategisesti suunniteltuna viestintänä sidosryhmien kanssa. Tämän prosessin tulisi olla kaksisuuntaista dialogia, joka puolestaan pitää yllä luottamusta organisaation ja sen sidosryhmien välillä. (Briggs, Huang & Plowman 2001, 310.)

### **3.1 Tilannesidonnainen kriisiviestinnän teoria**

Kun organisaation riskistä kehittyy kriisi, tarvitaan tehokasta ja kohdennettua kriisiviestintää, jonka taustalla pitää olla suunnitelma, jonka avulla organisaatio selviää kriisistä mahdollisimman pienin mainevaurioin. Tilannesidonnainen kriisiviestinnän teoria (Situational Crisis Communication Theory) on organisaation kriisiviestintää ohjaava malli, joka auttaa arvioimaan kriisin, kohdentamaan kriisiviestinnän ja arvioimaan sen vaikutuksia organisaation maineeseen. (Coombs 1998, 177–178.)

Tilannesidonnaisen kriisiviestinnän -mallin avulla ennustetaan kriisin aiheuttamia haittoja organisaatiolle ja kuvaillaan erilaisia strategioita, joiden avulla organisaatio voi vähentää maineeseensa kohdistuvaa haittaa kriisin aikana. Se auttaa myös ennakoimaan ja ymmärtämään tapoja, jolla tavalla organisaation sidosryhmät reagoivat organisaatiota kohdanneeseen kriisiin. Myös organisaation

historiassa tapahtuneet aikaisemmat kriisit sekä organisaation maine ennen kriisiä vaikuttavat siihen, miten sidosryhmät reagoivat organisaation kriisiin ja miten kriisi uhkaa organisaation mainepääomaa. Perusolettamuksena tässä teoriassa on, että organisaation maine on arvokas pääoma, joka on uhattuna kriisin sattuessa (Coombs & Holladay 2002, 167).

Käsittämällä minkälainen kriisi on meneillään, johtajat voivat valita kuhunkin kriisityyppiin sopivan strategian ja näin suojella yrityksen mainetta ja vähentää siihen kohdistuvia, kriisistä johtuvia haittoja. Ensimmäisenä tulisi arvioida organisaation mahdollisuudet kontrolloida käsillä olevaa kriisiä. Kuinka paljon organisaatiota voidaan syyttää kriisistä, eli kenen vastuulla kriisi on. Se, kuinka paljon kriisistä saattaa olla organisaation maineelle haittaa, vaikuttaa siihen, minkälaisia strategioita ja kuinka kovasti organisaatio ottaa kantaa kriisiin ja siihen johtaneisiin syihin. Tähän vaikuttaa myös se, kuinka organisaatio on hoitanut edelliset kriisit ja suhteet sidosryhmiinsä. Otteiden kovuus tulisi sopeuttaa siihen, kuinka paljon kriisistä on mainehaittaa organisaatiolle. Tarkoituksena on osoittaa, että organisaatiosta tiedetään, miten kyseiseen kriisiin ja yleisön odotuksiin tulee vastata. Kuviossa 3. havainnollistetaan tätä asiaa.



Kuvio 3. Muuttujat ja suhteet tilannesidonnaisessa kriisiviestinnän mallissa. (Coombs & Holladay 2002, 168.)

Kuvio 3. Muuttujat ja suhteet tilannesidonnaisessa kriisiviestinnän mallissa (Coombs & Holladay 2002, 165).

### 3.2 Kriisityypit

Organisaatio voi kohdata erilaisia kriisejä, joihinkin sen voi vaikuttaa itse ja ne johtuvat suoralta kädeltä organisaation omasta toiminnasta ja joihinkin se ei pysty itse vaikuttamaan. Parhaiten kriisit voidaankin tyypitellä sen mukaan, voiko kriisiä kontrolloida itse vai ei. (Coombs 1998, 187.) Kriisejä voidaan tyypitellä erilaisiin ryhmiin, joita ovat uhreja sisältävät kriisit, yllättäen tapahtuvat kriisit ja estettävissä olevat kriisit. Uhreja sisältäviin kriiseihin kuuluvat erilaiset luonnon

katastrofeihin, huhupuheisiin, työpaikalla esiintyvään väkivaltaan tai tuotteiden boikotoimiseen liittyvät kriisit. Näissä kriiseissä organisaatio itse on myös kriisin uhrina. (Coombs 1998, 187; 2007, 167–168.)

Yllättäviin kriiseihin kuuluvat erilaiset haasteet, joissa yrityksen sidosryhmät väittävät yrityksen toimivan epäasiallisesti. Näihin kuuluvat myös tekniset virheet, jolloin yrityksen toimintaa haittaavat niin tuotteiden valmistukseen liittyvät tai niiden virheellisyydestä johtuvat tekniset ongelmat. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuotantolinjalla tapahtuva onnettomuus tai tuotteen vetäminen markkinoilta sen vaarallisuuden vuoksi. (Coombs 2007, 167–168.)

Estettävissä olevat kriisit ovat sellaisia, joihin organisaatio on ottanut tietoisesti riskin ja asettanut ihmiset alttiiksi sille. Tähän ryhmään kuuluvat myös organisaation epäasiallinen toiminta ja erilaisten lakien tai säännösten rikkominen. Estettävissä olevia kriisejä ovat esimerkiksi inhimilliset erehdykset, jotka aiheuttavat tuotantolinjan onnettomuudet tai tuotteiden poisvetäminen markkinoilta. (Coombs 2007, 167–168.)

### **3.3 Kriisiviestinnän strategiat**

Organisaation odotetaan jollain tavalla vastaavan kriisiin ja reagoimaan kriisin edellyttämällä tavalla. Kriisistrategioiden tehtävänä on vähentää kriisin aiheuttamaa haittaa organisaatiolle ja sen maineelle. Hyvän kriisistrategian avulla



organisaatio pystyy selviämään kriisistä paremmin ja jatkamaan toimintaansa sen jälkeen normaalisti. Erilaiset kriisityypit vaativat erilaisia taktiikoita ja strategioita. (Coombs 2007, 170.)

Kriisistrategioiden käyttö edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatio on tietoinen siitä, että viestintää voidaan käyttää vähentämään kriisin aiheuttamaa haittaa organisaation maineelle. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että organisaation tulee olla myös tietoinen siitä, että kriisi aiheuttaa haittaa organisaation maineelle. Kun nämä asiat ovat selvät, tulee organisaation myös tiedostaa, että kriisiviestinnän tarkoitus on suojella tai korjata yrityksen mainetta kriisin aikana ja sen jälkeen. (Allen & Caillouet, 1994; Benoit, 1995 teoksessa Coombs 1998, 177.) Erityisesti sidosryhmien mielikuvat ja intressit tulisivat olla tärkeitä organisaatiolle kriisitilanteessa (Coombs 1998, 180). Tämän kaiken lisäksi organisaatiolla pitää olla mahdollisuus ja keinot analysoida käsillä olevaa kriisiä, jotta voidaan valita siihen kulloinkin sopiva ja mahdollisuuksien rajoissa oleva kriisistrategia. Tämä auttaa organisaatiota saavuttamaan positiivisemmän mediajulkisuuden kriisin aikana (Huang, 2006, 199).

Kriisistrategioita, organisaation erilaisia tapoja kohdata kriisi on useita erilaisia. Coombs (1998, 180) listaa niitä seitsemän. Keinoja ovat; hyökkääminen syyttäjää vastaan, kieltäminen, selittely, perustelu, mielistely, parannuskeinon etsiminen ja anteeksipyyntö. Marcus ja Goodman (1991, 299) jaottelevat kriiseihin vastaamisen joko elvyttäviin tai puolustaviin keinoihin. Elvyttävissä keinoissa organisaatio ottaa kriisistä vastuun ja tekee korjaavia toimenpiteitä, kun taas puolustavia

keinoja käyttävä organisaatio välttää vastuuta kriisistä ja saattaa kieltää kokonaan sen olemassa olon. Coombsin (1998) listaus mukailee tätä ja listaa kriisistrategioita eri ääripäästä toiseen. Puolustavien keinojen päässä on hyökkääminen syyttäjää vastaan ja elvyttävissä keinoissa on taas anteeksipyyntö (Coombs 1998, 181). Bradford ja Garrett (1995, 876) puolestaan esittelevät yrityksen viestinnän reaktio – mallin (corporate communicative response model), jonka avulla yritys voi vastata sitä kohtaan esitettyihin syytöksiin ja viestinnän avulla suojella mainettaan kriisin aikana. Hyökkääminen syyttäjää vastaan on yksi keino, jolla organisaatio voi toimia kriisitilanteessa. Tällöin organisaatio asettuu vastatusten sen henkilön tai ryhmän kanssa, jonka mielestä organisaatio on kriisissä. Organisaatio voi esimerkiksi uhata käyttää erilaisia keinoja tätä ryhmää tai yksilöä vastaan. (Bradford & Garret 1995, 876.)

Organisaatio voi myös kieltää kriisin olemassa olon kokonaan. Se voi myös selitellä, miksi kriisiä ei ole. Toisaalta vaikka kriisiä ei suoralta kädeltä kiistetäkään, voi organisaatio vähätellä sitä tai omaa vastuutaan siitä. Organisaatio voi tässä tilanteessa esimerkiksi todeta olevan syytön kriisiin tai että sillä ei ole minkäänlaista osuutta tai valtaa kriisiin johtaneisiin tapahtumiin. Lisäksi se voi kertoa, että ei tarkoittanut toimillaan mitään paha. Selittelystrategiaan turvautuu organisaatio, joka yrittää minimoida kriisin vaikutuksia toteamalla, että vahingot eivät olleet niin pahoja tai että kriisin uhrit ansaitsivat sen, mitä saivat. Mielistelystrategia osoitetaan sidosryhmille, jotta ne pitäisivät organisaatiosta kriisistä huolimatta. (Coombs 1998, 177–180.)

Organisaatio joutuu välillä korjaamaan kriisin aiheuttamia ongelmia tai sitten estämään samanlaisen kriisin uusiutuminen. Viimein organisaation kriisistrategiana voi olla anteeksipyyntö ja täyden vastuun ottaminen kriisistä ja sen seurauksista. Organisaatio voi myös tarjota korvaamaan kriisin aiheuttamia menetyksiä. Mitä enemmän organisaatio on kriisistä vastuussa sen todennäköisemmin se joutuu käyttämään kriisistrategioissaan elvyttävää toimintaa. (Coombs 1998, 177–180.)

Toisaalta, vaikka organisaatio haluaisikin, ei se aina pysty käyttämään elvyttäviä toimia yrittäessään toimia kriisitilanteissa. Raha- ja oikeudelliset asiat voivat joissakin tapauksissa estää esimerkiksi anteeksipyyntöä, koska se on osoitus organisaation syyllisyydestä. Lisäksi organisaation kriisistrategian valintaan saattaa vaikuttaa myös kulttuuriset ja tilannesidonnaiset tekijät. (Coombs 1998, 188; Huang 2006, 201.)

Yrityksen viestinnän reaktio -mallissa (Bradford & Garret 1995, 876) esitetään keinoja, joiden avulla yrityksen johto voi suojella yrityksen mainetta kriisin sattuessa. Kyseessä on usein tilanne, jossa syytökset ja uhka organisaation maineelle tulee organisaation ulkopuolelta. Oikean keinon valinta vastata kriisiin auttaa organisaatiota suojelemaan tehokkaammin mainetta, kuin väärän keinon valitseminen. Ajatuksena tässä mallissa on, että johtajilla tai yrityksen tiedottajilla on valtaa vaikuttaa yrityksen maineeseen omalla viestinnällään. (Bradford & Garret 1995, 876.)

Kriisissä oleva organisaatio tarvitsee myös käytännön ohjeistuksen kriisitilanteisiin. Lukuisat organisaation kriisiviestintää käsittelevät teokset tarjoavat myös käytännön neuvoja kriisin käsittelyyn ja toimintaan erilaisia kriisejä kohdatessa. Yhteistä näille neuvoille on usein ennaltaehkäisy, suunnittelu, toteutus ja mittaaminen. Lisäksi kirjallisuudessa painotetaan kommunikaatiota, rehellisyyttä ja oikeiden keinojen sekä tiedotushenkilöiden valintaa kriisitilanteissa. (Zerman 1995, 28.)

### **3.4 Sidosryhmät ja kriisi**

Sidosryhmät ovat organisaatiolle tärkeitä sen jokapäiväisen toiminnan kannalta ja erityisesti kriisitilanteissa, joissa sidosryhmien luottamus mitataan. Kriisi luo organisaatiolle myös uuden sidosryhmän; uhrin. Sidosryhmät tulee pitää tietoisina organisaation toimista ja niiden mielipiteet pitää ottaa huomioon organisaation toimintaa suunniteltaessa. Yrityksen sidosryhmiä pitää analysoida sidosryhmien aseman, kannan ja intressien mukaan. Tarkoituksena ei ole pelkästään saada sidosryhmistä uskollisia asiakkaita tai kannattajia yritykselle, mutta myös antaa sidosryhmille ääni ja mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoprosessiin. Sidosryhmäviestinnän tulisi siis olla kaksisuuntaista kommunikointia ryhmien ja organisaation välillä. (Vos & Schoemaker 2006, 92–93; Marcus & Goodman 1991, 281.)

Sidosryhmien nähdään saavan tietoa kriisistä medialta ja keskittyvän enemmän niihin faktoihin ja ominaisuuksiin median teksteissä, jotka vaikuttavat niiden omaan asemaan organisaatioon liittyen. (Einwiller, Carroll & Korn 2010, 300.) Organisaation tulisikin pitää sidosryhmät tietoisina kriisin eri vaiheista. Kriisi vaikuttaa sidosryhmien käsitykseen organisaatiosta. Kriisin vaikutus voi olla psyykkistä, taloudellista tai mainevaikutusta. Kriisi voi vaikuttaa myös tulevaisuuteen ja organisaation ja sidosryhmien suhteisiin. Kriisi ja siitä seuranneet huonot sidosryhmäsuhteet voivat vaikuttaa organisaation selviytymiseen ja olemassa oloon. (Zerman 1995, 28; Carroll 2009, 66.)

Sidosryhmien mielipiteisiin ja käsityksiin organisaatiosta kriisin jälkeen vaikuttaa se, miten organisaatio on toiminut aikaisemmin historiassaan, mitä vahinkoa kriisistä on koitunut ja miten organisaatio on käsitellyt kriisiä sen aikana toisin sanoen minkälaisia kriisistrategioita se on käyttänyt ja onko organisaatio pystynyt millään tavalla kontrolloimaan kriisiä. (Coombs 1998, 182–186.)

Toisaalta pahassa kriisissä oleva organisaatio, joka ei voi mitään tapahtuneelle, saattaa herättää myös myötätuntoa sidosryhmissä ja se voidaan nähdä osaltaan kriisin uhrina. Kriisiviestinnässä organisaatiolla onkin eettinen valinta edessään, jossa toisten sidosryhmien (esimerkiksi osakkeenomistajien) kustannuksella suositaan kriisin uhreja (asiakkaita). (Marcus & Goodman 1991, 300.)

### 3.5 Etujärjestöt

Yksi organisaation sidosryhmistä ovat ammattijärjestöt, jotka ajavat työntekijöiden ja työnantajien etuja neuvotteluissa. Etujärjestöt ovat yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka pyrkivät ajamaan oman ryhmänsä etuja ja oikeuksia. Etujärjestöjen intressit voivat erota toisistaan ja olla vastakkaisia toisten etujärjestöjen ajamalle asialle. Etujärjestöt voivat neuvotella sekä toisten etujärjestöjen että valtiovallan kanssa jäsenistönsä etujen puolesta. (Saukkonen 2014.) Etujärjestöt voivat toimia myös työntekijöiden edustajana yrityksen sisällä esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jossa työntekijät ovat yrityksen osa-omistajia ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon (Bamber 2009, 130).

Lentoyhtiöiden ja työntekijöiden väliset suhteet ovat kiinnostaneet tutkijoita. Ilmailualan tiukka säätely purettiin USA:ssa 1980-luvulla. Markkinoille tuli monta uutta lentoyhtiötä, joista osa pyrki tuottamaan palveluitaan halvalla käyttäen halpaa, järjestäytymätöntä työvoimaa, joissa palkkaus oli esimerkiksi erilainen uusilla ja vanhoilla työntekijöillä. Ilmailuala oli riitainen myös 1980-luvulla, kun etujärjestöt toimivat työntekijöiden puolesta lentoyhtiöitä vastaan. (Card & Saunders 1998, 184; Walsh 2009, 581.)

Halpalentoyhtiöiden palkkausta ja kilpailua sekä ilmailualaa tutkinut Bamber (2009, 167–169) kertoo ilmailualan käyvän läpi muutosta halpalentoyhtiöiden tullessa markkinoille. Halvat hinnat otetaan usein työntekijöiden palkoista ja

palveluiden laadusta. Lisäksi työntekijät eivät enää järjestäydy liittoihin tavalliseen tapaan, vaan tekevät pitkiä päiviä huonolla palkalla.

Toisaalta liittoihin järjestäytyneet työntekijät eivät välttämättä aiheuta lentoyhtiölle huonoa tulosta, vaikka palkkakustannukset ovat isommat kuin järjestäytymättömien työntekijöiden lentoyhtiöissä. (Bamber 2009, 167–169.) Ilmailualalla työntekijät ovat jakautuneet useampaan erilaiseen etujärjestöön ammattinsa mukaan, jolloin yhteisen asian ajaminen saattaa olla vaikeaa (Brenner, Day & Ness 2009, 482). Ilmailualalla toimivat etujärjestöt ovat sekä kansallisia että kansainvälisiä.

## 4 LUOTTAMUS

Luottamuksessa on kyse epävarmuuden tilanteissakin myönteisistä odotuksista koskien organisaation toimintaa. Organisaation odotetaan toimivan ennustettavalla tavalla, kuten se on luvannut toimia tai kuten sen kuuluisi toimia. (Ruuskanen 2003, 94.) Luottamukseen liittyy siis organisaation maine, sidosryhmien muodostamat mielikuvat ja odotukset. Erityisesti ilmailualalla luottamus on erityisen tärkeää. Luottamukseen liittyy olennaisena osana myös turvallisuuden tunne. Asiakkaat haluavat yrityksiä olevan luotettavia. Parhaimmin tunnetuilta yrityksiltä vaaditaan parempia tuotteita ja palveluita kuin huonommin tunnetuilta (Fombrun 1996, 62).

Yritys rakentaa ajan kuluessa luottamustaan eri sidosryhmiin. Kriisin koittaessa luottamus punnitaan. Luottamus organisaatiosta tulevaan informaatioon ja sen lähteeseen on olennaista, jotta organisaatio pysyy luotettavana sen sidosryhmien silmissä (Carroll 2009, 78). Asiakkaiden, työntekijöiden ja omistajien luottamus yritykseen on tärkeää, samoin yhteistyö alihankkijoiden kanssa. Nykyään yritykset



haluavat olla lähellä alihankkijoitaan ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan voidakseen tarjota asiakkailleen laadukkaita tuotteita tai palveluita (Baron & Greenberg 2008, 438).

#### **4.1 Työntekijöiden ja työnantajien välinen luottamus**

Työntekijöille on tärkeää että yritys pitää kiinni sopimuksista ja kohtelee heitä hyvin. Työntekijät odottavat myös, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heidän annetaan pitää kiinni omista oikeuksistaan. Samalla kun työntekijät antavat itsestään työnantajalle, edellyttävät he myös sitä, että työnantaja puolestaan luottaa heihin. (Fombrun 1996, 67–68.)

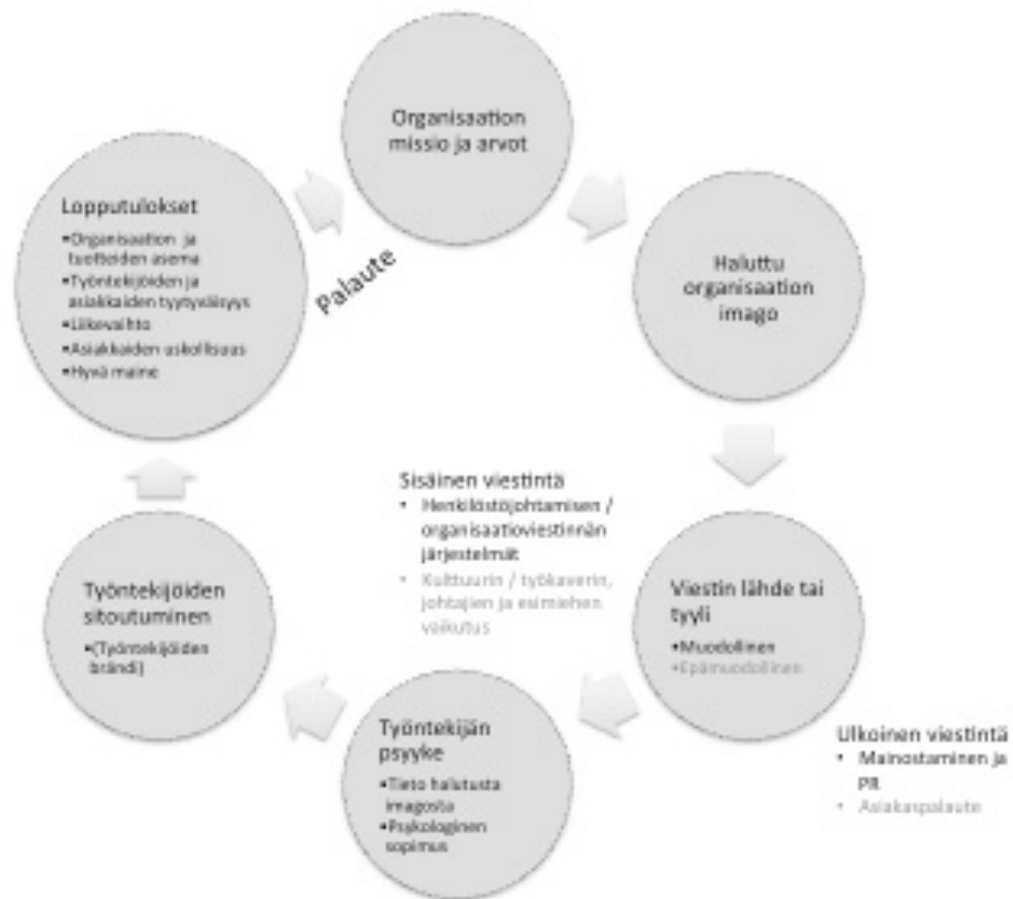
Baronin & Greenbergin (2008, 428) mukaan ihmiset muodostavat työnantajiinsa erilaisia ”psykologisia sopimuksia”, joiden perusteella muodostamme odotuksia toisistamme. Transaktio-sopimuksella tarkoitetaan vapaamuotoista suhdetta, joka on lyhytaikainen ja perustuu pääasiassa taloudellisiin asioihin. Tällaiseksi suhteeksi voidaan laskea esimerkiksi kesätyö, jossa työntekijä tekee työnsä kesän ajan ja palaa kouluun kesän loputtua. Suhteisiin perustuva sopimus on luonteeltaan henkilökohtaisempi kuin transaktio-sopimus. Se perustuu ihmisten välisiin, pitempiaikaisiin suhteisiin. Esimerkkinä Baron ja Greenberg (2008) mainitsevat pitkän esimies-alaisuuden, jossa tärkeimpiä tekijöitä ovat ystävyys, uskollisuus ja muut ei-taloudelliset tekijät. Kolmantena on tasapainoinen sopimus, jossa kumpikin osapuoli hyötyy toisistaan jollain tapaa. Myös tällainen sopimus on

pitkäikäinen. Esimerkkinä voivat olla suhteet työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä. (Baron & Greenberg 2008, 428.)

Nämä psykologiset sopimukset muokkaavat ihmisten käytöstä organisaatiossa. Sopimukset sanelevat yleensä myös sen, toimivatko ihmiset toisiaan vastaan vai yhteistyössä (Baron & Greenberg 2008, 429). Psykologisia sopimuksia lentoyhtiön ja sen työntekijöiden kesken ovat tutkineet myös Miles & Mangold (2005, 538), joiden mukaan psykologisten sopimusten avulla saadaan työntekijät motivoituneiksi ja valmiiksi toimimaan yrityksen ja asiakkaiden hyväksi. Nämä sopimukset vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta, sekä lisäävät tuottavuutta ja uskollisuutta. Psykologinen sopimus on myös keskeinen tekijä yrityksen sisäisen imagon rakentamisessa. Työntekijöiden osallistuttamista yritykseen ja sen imagoon ovat tutkineet Miles ja Mangold (2005, 535–538.)

Työntekijöiden osallistaminen yrityksen imagon vahvistamiseen luo organisaatiolle kilpailuedun. Mikäli työntekijät omaksuvat yrityksen imagon ja toimintakulttuurin ja sitoutuvat siihen, näkyy tämä myös organisaatiosta ulospäin. Hyvin muodostunut sisäinen imago rakentaa näin parempaa mainetta ja luottamusta yritykseen myös muiden sidosryhmien keskuudessa. Käytännössä tämä toteutetaan usein tapahtuvalla, yhtenäisellä ja jatkuvalla viestinnällä, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen arvot ja tavat toimia. Työntekijöiden mukaan ottaminen auttaa myös tilanteissa, jossa organisaatio pyrkii asemoimaan toimintaansa, palveluitaan tai tuotteitaan. (Miles & Mangold 2005, 535–538.)

Miles ja Mangold (2005) kuvaavat työntekijöiden sitoutumisen rakentumista kuviossa 4. esitetyn prosessikaavion kautta.



Kuvio 4. Työntekijöiden sitouttaminen yrityksen imagoon (Miles & Mangold 2005, 537).

Kaiken pohjalla on organisaation missio ja arvot. Näistä muodostetaan haluttu imago. Tätä viestitään organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti, muodollisia,

sekä epämuodollisia viestintäkanavia ja keinoja käyttäen. Sisäisesti ja muodollisesti haluttua imagoa viestitään henkilöstön johtamistyyleillä sekä viestinnän kautta. Epämuodollisesti, yrityksen sisällä imagoa tuodaan esiin ja sitä kommunikoidaan organisaatiokulttuurin kautta. Myös työkavereilla ja johtajilla eri tasoilla on vaikutusta asiaan. Ulkoisesti ja muodollisesti viestittäessä yrityksen halutusta imagosta käytetään mainonnan tai ulkoisen viestinnän, PR:n keinoja. Epämuodollista tietoa halutusta imagosta saadaan organisaation ulkopuolelta asiakaspalautteista. Tämä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden psyykkisiin tekijöihin, eli tietoon halutusta imagosta, eli siitä, minkälainen sisäisen sitouttamisen tulisi olla. Sen lisäksi muodostuvat psykologiset sopimukset työntekijöiden ja työnantajan välillä. (Miles & Mangold 2005, 537.)

Näiden kaikkien toimintojen jälkeen rakentuu niin sanottu työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja sen imagoon. Tästä seuraa muun muassa positiiviset asiakkaiden mielipiteet yrityksestä ja sen palveluista, mahdollisesti työntekijöiden vähenemistä, mutta myös töihinsä tyytyväisiä työntekijöitä. Lisäksi hyvin tehty prosessi lisää asiakastyytyväisyyttä sekä -uskollisuutta ja ennen kaikkea organisaatio saa suotuisan maineen. (Miles & Mangold 2005, 537.)

Kun luottamus työntekijöiden ja työnantajan välillä on saavutettu, voidaan olettaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Tyytyväisyyttä voidaan Baronin ja Greenbergin (2008) mukaan voidaan tarkastella kahdelta suunnalta. Ensinnäkin voidaan kysyä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen. Ihmiset ovat yleensä tyytyväisiä siihen, mitä saavat työstä itsestään. Näitä tekijöitä ovat

muun muassa tehdystä työstä saadut tunnustukset ja arvostus, ansaittu vastuu sekä saavutukset työssä. Lisäksi palkka kuuluu tähän kategoriaan. Näitä tekijöitä kutsutaan yhteisellä nimellä motivaattoreiksi. Toiseksi voidaan tarkastella työntekijöiden tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tyytymättömyyteen vaikuttavat yleensä enemmän työn ohessa vaikuttavat tekijät kuin työ itsessään. Näitä ovat muun muassa työolosuhteet, palkka, turvallisuus ja suhteet toisiin ihmisiin. (Baron & Greenberg 2008, 221–222.)

## 4.2 Lakot

Lakot ovat yksi tapa ilmaista työntekijöiden tyytymättömyyttä. Lakot voidaan määritellä sen mukaan, minkä takia niitä pidetään ja mitä keinoja tai taktiikoita lakossa olevat käyttävät. Lakkoja voivat olla esimerkiksi talouteen liittyvät lakot, joita ovat muun muassa palkkoihin ja parempiin työehtoihin liittyvät lakot. Lakot voivat liittyä työoloihin, epäkohtiin työprosesseissa ja esimerkiksi mikäli työntekijöiden järjestäytymistä säädelään työpaikalla voimakkaasti. Lisäksi lakot voivat olla tukilakkoja, joilla pyritään auttamaan jotain muuta etujärjestöä tai työntekijäryhmää. (Brenner, Day & Ness 2009, 38.)

Lakko voidaan määritellä myös ”monitahoiseksi tapahtumiksi, jotka sisältävät monimutkaista vuorovaikutusta työntekijöiden, liittojen, työnantajien ja päättäjien välillä”. Koska lakko on monitahoinen ja –tasoinen tapahtuma, voidaan sitä myös tutkia eri näkökannoista lähtien. (Brenner ym. 2009, 42.) Lakkoja voidaan

tarkastella myös globaalisti, tutkien niiden samankaltaisuuksia ja eroavuuksia eri maiden välillä eri ajanjaksoina (ks. esim. Dribbusch, Van Der Velden & Lyddon 2008, 13–16). Lentoyhtiöiden lakkoja on myö tutkittu niiden historiallisella aikajänteellä (Walsh 2009, 577–589).

Lentoyhtiöiden lakot ovat saaneet piirteitä, joissa lakkoon menneiden työntekijöiden uhkana ovat mahdollinen korvaaminen uusilla työntekijöillä. Myös taloudelliset tappiot uhkaavat lentoyhtiötä, jonka työntekijät ovat lakossa ja näin myös työntekijöitä itseään. Lakot vaativat solidaarisuutta muilta lentoyhtiön työntekijöiltä. Todennäköisesti lakot kuitenkin jatkuvat, mikäli eri työntekijöiden asema on erilainen lentoyhtiöissä. (Walsh 2009, 588.)

## 5 MEDIAN TOIMINTA KRIISIN AIKANA

Media ja yritykset liittyvät toisiinsa monin eri tavoin. Ensimmäkin osana yhteiskuntaa ja taloudellista järjestelmää, organisaatiot haluavat tavoittaa sidosryhmänsä median välityksellä. Ne haluavat kasvattaa mainettaan niiden ryhmien ja yksilöiden joukossa, jotka vaikuttavat sen menestymiseen ja olemassa oloon. Toiseksi median kautta organisaatiot pystyvät antamaan informaatiota, joka suoraan organisaatiolta annettuna voisi olla liian läpinäkyvää ja kärsiä uskottavuuden puutteesta. Median kautta annettu tieto on uskottavampaa. Media saa puolestaan sisältöä juttuihinsa ja myös suoraan juttuideoita organisaatioilta. Organisaatioista kirjoitetut jutut kiinnostavat yleisöä. Yritykset käyttävät mediaa myös mainostuksessa, joten media saa tuloja yrityksiltä. (Einwiller ym. 2010, 302.)

Media tarjoaa organisaatioviestinnälle toisaalta mahdollisuuden kertoa yrityksen asioista yleisölle ja toisaalta taas työkalun, jolla organisaatio voi tarkastella omaa toimintaympäristöään, kilpailijoitaan ja esimerkiksi asiakkaidensa mielipiteitä. Media tarjoaa myös mahdollisuuden tarttua johonkin esillä olevaan keskusteluun tai tapahtumaan, joka voi jollain tavalla vaikuttaa organisaation toimintaan. Se siis

antaa viitteitä siitä, mitä asioita yrityksen tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa ja strategioista keskusteltaessa. (Johnston 2007, 5.)

Journalistinen prosessi kriisistä kerrottaessa riippuu toimittajan ammattitaidosta, näkökulmasta ja myös mediasta, jossa hän työskentelee. Yksittäiset jutut saattavat nousta mediajulkisuuteen hyvinkin nopeasti ja ennakoimattomasti. Jutun toteuttamisesta ei välttämättä päätetä etukäteen, vaan toimittajan vastuulla on, missä määrin juttuun kiinnitetään huomiota sekä miten se näkyy julkisuudessa ja siitä kirjoitetaan. Jutut voivat saada alkunsa organisaatioilta itseltään, niiden tuottamasta materiaalista tai toiminnasta, toimittaja kuitenkin päättää aiheen valinnasta, rajauksesta ja tarvitsemistaan tiedoista ja lähteistä. Lisäksi uutisissa painaa sen uutuus. Vanhat jutut jäävät yleensä kirjoittamatta. Kaikki uutiset eivät ole kiinnostavia ja myös uutisväline, oli se sanomalehti, televisio tai radio ratkaisee, kiinnostuuko toimittaja uutisoimaan asiasta vai ei ja sopiiko juttu kyseiseen mediaan. (Kuutti 2008,47; Zerman 1995, 26.)

Tässä kappaleessa käsitellään median tehtäviä niin yhteiskunnallisesti, kuin yksittäisissä kriisitapauksissakin. Median roolia käsitellään kriisiviestinnän kannalta. Samoin kriisissä olevan organisaation julkisuuskuvaa. Lopuksi tarkastellaan mediaa todellisuuden ilmentäjänä.



## 5.1 Median rajaukset ja kehystystaktiikat

Media rajaa ja kehystää tekemiään juttuja (An & Gower 2009, 107; Carroll 2005 teoksessa Heath 2005, 339). Tämä tapahtuu päättämällä, mitä juttuihin sisällytetään ja mitä jätetään ulkopuolelle. Resurssit sanelevat, miten juttuja taustoitetaan ja kuinka kauan uutisointia jatketaan. Media pystyy näin joko korostamaan jotain asiaa ja nostamaan sen merkitystä yleisön silmissä tai jättämällä jonkin asian kokonaan uutisoimatta, vähentää yleisön kiinnostusta aiheesta.

Sanomalehdet pyrkivät totuudenmukaiseen, ajankohtaiseen ja nopeaan uutisointiin. Juttuja valitaan monien sääntöjen mukaan. Tarkoituksena on lisätä lehden lukijoiden määrää ja heidän kiinnostustaan lehteä kohtaan. Sensaatiouutiset, jotka sisältävät ripauksen inhimillistä kärsimystä ovat juttuja, jotka kiinnostavat lukijoita. (Zerman 1995, 27.) Toisaalta Huhtalan ja Hakalan (2007, 36–37) mukaan tiedotusvälineet pyrkivät tekemään uutisoiduista tapahtumista kertomuksia.

Aikaisemmin Coombs (1998) oli tyypitellyt kriisejä ja niihin sopivia strategioita. Myös sanomalehtien juttuja ja median tekemiä rajauksia ja kehystyksiä on tyypitelyä. Näitä kehyksiä nimenomaan kriisiuutisoinnissa ovat esimerkiksi inhimillinen kiinnostavuus, konfliktit, moraaliset kysymykset, talous ja vastuu kriisistä. Inhimillisen kiinnostukseen perustuvat rajaukset tehdään usein kriisitilanteissa, koska ne saavat lukijoissa aikaan tunteita. Tunteet ovat yleensä uhrin (ihmisten) puolella organisaatiota vastaan. Konflikteista tuotetut

mediatekstit kertovat yleensä eri tahojen erimielisyyksistä, esimerkiksi yksilöiden, yhteisöjen tai organisaatioiden välisistä ongelmista. Konfliktirajauksista käytetään erityisesti lakoista kertovissa jutuissa. Vaikka lakko on tyypillinen sisäinen kriisi, media saattaa omilla valinnoillaan vaikuttaa yleisön mielipiteeseen siitä, kuka on syyllinen lakkoon. (An & Gower 2009, 108; Watson 2007, 107–131.)

Seuraavassa rajauksessa jutut kriiseistä ja ongelmista kehystetään moraaliseen konseptiin. Juttuja saatetaan käsitellä myös sen mukaan, mikä on sosiaalisesti tai uskonnollisesti sopivaa. Kriisitilanteissa juttuja saatetaan kirjoittaa myös taloudellisesta perspektiivistä käsin. Esimerkiksi, minkälaisia seurauksia kriisillä on yksilön, organisaation tai maan talouteen. Syyllisyys kriisistä tai myös sen ratkaisu voidaan joissakin jutuissa liittää joko yksilöön tai esimerkiksi valtionhallintoon. Joissakin tapauksissa media voi esittää saman asian olevan sekä yksilön että yhteiskunnan syytä. Juttuja saatetaan asettaa sekä yhteiskunnalliseen että yksilöidämpään kontekstiin. (An & Gower 2009, 108.)

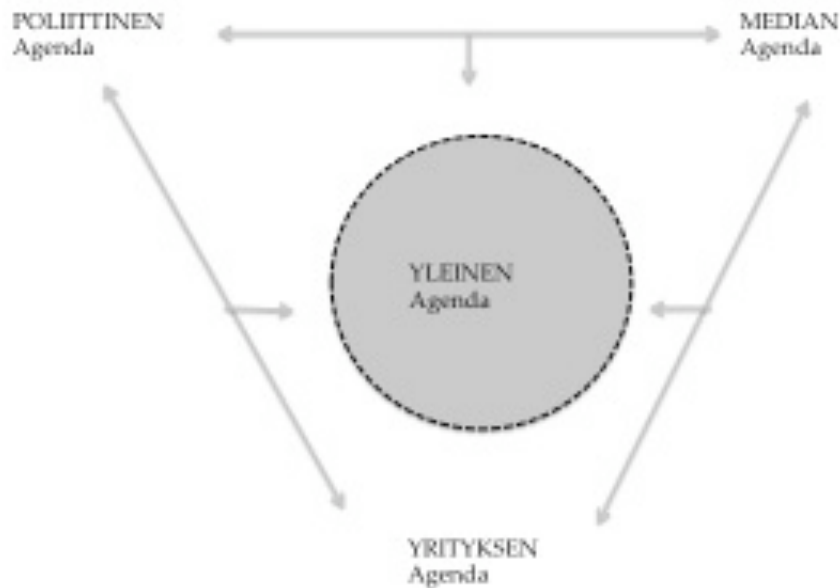
## **5.2 Agenda-setting**

Agenda-setting teoria tutkii sitä, miten medianäkyvyys sekä median tekemät painotukset ja myönteiset jutut vaikuttavat organisaatioiden asemaan, sen näkyvyyteen sekä siihen, miten kyseisiä ominaisuuksia, organisaation asemaa ja näkyvyyttä arvioidaan yleisön joukossa. (Carroll & McCombs 2003, 36–37.) Toisin sanoen agenda-setting -teoria pyrkii selittämään median asemaa ja vaikutuksia

yhteiskunnassa. Media nähdään agenda-setting -teorian mukaan siis olevan mielipidejohtaja ja näin saavan yhteiskunnassa paljon valtaa. (Johnston 2007, 36–37.)

Tekemillään valinnoilla uutisten suhteen, toimittajat vaikuttavat yleiseen mielipiteeseen ja näin myös organisaatioiden imagoihin. Agenda-setting toimii siis kahdella tasolla. Ensinnäkin se kertoo, kuinka juttujen määrä vaikuttaa yleisön mielipiteisiin ja odotuksiin siitä, minkälainen yritys on ja mikä yritys on kaikkein näkyvin. Toiseksi agenda-setting teorian avulla voidaan nostaa esiin ne ominaisuudet, joista organisaatio on tunnettu julkisuudessa ja painottaa tiettyjä ominaisuuksia enemmän kuin toisia. Näin yleisön mielipiteet organisaatiosta muodostuvat tiettyjen organisaation ominaisuuksien ympärille. (Johnston 2007, 36–39; Carroll & McCombs 2003, 38; Einwiller ym. 2010, 299–300.)

Organisaatioiden, median ja yhteiskunnan agendat vaikuttavat yleisen agendan syntyyn. Seuraavassa kuviossa on piirretty näiden suhteet.



Kuvio 5. Kolmikantamalli agendoista: Poliittinen, yrityksen ja median. (Watson & Hill 2006 teoksessa Watson 2007, 117.)

Kuvio 5. Kolmikantamalli agendoista: Poliittinen, yrityksen ja median adenda (Watson & Hill 2006 teokdessa Watson 2007, 117).

Yleinen, yleisön agenda on kuvion keskellä, joten siihen vaikuttavat kaikkien kuviossa esiintyvien tahojen, poliittiset, median ja organisaatioiden luomat agendat. Varsinkin, jos yritykset, politiikka ja media liittoutuvat keskenään. Poliitiikan ja yritysten yhteistyö on ollutkin huomion kohteena jo pitemmän aikaa ja erityisesti tuon ”yhteistyön” vaikutus demokratiaan. Tämä johtaa siihen, että yleisön agenda on keskellä ja siihen voidaan vaikuttaa tehokkaasti kaikilta tahoilta,

enemmän kuin yleisö voi itse vaikuttaa muiden tahojen agendoihin. (Watson 2007, 117–118.)

Yritysten agenda vaikuttaa kuviossa omistamalla ja kontrolloimalla mediaa. Sen voima on siinä, että se voi määrätä median prosesseista ja toiminnoista. Toisaalta yrityksen agenda voidaan tarkastella senkin kautta, että mediat ovat itsessään yrityksiä ja niiden tavoitteena on ansaita voittoa. Kun siis organisaatiot omistavat median, agendat ohjautuvat talouden ympärille, kuten levikkeihin sekä kuuntelija- ja katselijamääriin. (Watson 2007, 117–118.)

### **5.3 Muuttunut media ja teema-areenat**

Moderni journalismi antaa mahdollisuuden poimia tarinoista tärkeämmät ja jättää vähemmän tärkeämmät pois. Tämän mukaisesti toimittajan valinnoilla on tärkeä rooli kertomuksen esittämisessä. Media ei kuitenkaan yksinään päättä, kuka pääsee esille kriiseissä, myös kriisiorganisaatio voi ottaa vastuun ja antaa kriisille kasvot. (Huhtala & Hakala 2007, 36–37; An & Gower 2009, 111–112.)

Sosiaalisen median myötä yhä useampi organisaatio ja kriisi joutuu julkisuuteen heti sen alettua. Nopeus ja viestintäkanavien erilaisuus tuovat haastetta organisaation viestinnälle ja tarpeen olla mukana keskusteluissa. Erilaisten viestinten tyyliä ja tapaa toimia antaa mahdollisuuden toimia eri kriisityyppien ja –tilanteiden mukaan eri tavoin. Tähän tarvitaan organisaatiolta joustavuutta ja

mahdollisuus osallistua erilaisiin keskusteluihin. Luoma-Ahon ja Vosin (2010) Teema-areenat tarjoavat sekä teoreettisen että käytännönläheisen lähestymistavan tähän ongelmaan.

Tarvitaan areenoita, joilla sekä organisaatio, että media voivat käydä dialogia keskenään. Median lisäksi näitä areenoita käyttävät muut sidosryhmät. Areenoilla keskitytään teemoihin ja puhuttaviin aiheisiin, ei toimijoihin. Organisaatio on osa isompaa, keskustelijoista koostuvaa ryhmää, joissa roolit voivat vaihdella passiivisesta aktiiviseen osallistumiseen. Organisaation ei nähdä olevan tapahtumien keskipisteenä, vaan teemat, joista puhutaan, ovat tärkeämpiä. Oikeilla areenoilla ja keskusteluissa toimiminen asettaa haasteen organisaation viestinnälle niiden vaihtelevuuden ja nopeankin muuttumisen takia. Lisäksi areenat saattavat olla sekä todellisia että virtuaalisia. Tärkeintä organisaatiolle on olla jollain tasolla mukana sitä koskevilla areenoilla ja löytää omalle toiminnalle oikeat sidosryhmät sekä areenat. Sen lisäksi, että areenoilla toimitaan, tulisi niitä ja niissä esiintyviä teemoja tarkkailla ja monitoroida. Toisaalta organisaation tulisi luoda yhtenäinen viesti ja oma identiteetti, jonka avulla organisaation omaa asiaa on helpompi tuoda esiin. (Luoma-Aho & Vos 2010, 315–316.)

## **5.4 Media ja todellisuus**

Toimittajan nähdään usein olevan neutraali ja heidän kauttaan tulevan informaation olevan oikeaa ja todenmukaista. McQuailin (1987, 146) mukaan

medialla ja journalisteilla on kuitenkin mahdollisuus tehdä valinta aktiivisemmän ja osallistuvamman tai neutraalin roolin kanssa. Tämä liittyy myös siihen, miten media nähdään yhteiskunnassa. Onko median tehtävä vain informoida asioista ja toimia yhteiskunnan peilinä vai nähdäänkö media osallisena tapahtumista tai sitten yleisön puhemiehenä ja yhteiskunnan arvostelijana. (McQuail 1987, 146.)

Lisäksi media todellisuuden ilmentäjänä ja tuottajana saattaa aiheuttaa ongelmia. McQuail (1987) kysyykin, kenen versiota sosiaalisesta todellisuudesta teksti ilmentää, raportoidaanko tapahtumista tarkasti ja kokonaisvaltaiseksi sekä ovatko kaikki osapuolet tasavertaisina mukana jutussa. (McQuail 1987, 192.) Mediaa on arvosteltu myös niin sanotusta pikaruokakulttuurista, jossa sen pitää tuottaa nopeasti, tehokkaasti, ennustettavasti, taloudellisesti ja kontrolloidusti uutisia joka päivä, kellon ympäri (Watson 2007, 109). Zermanin (1995) mukaan uutisten, ainakin pitäisi olla, todenmukaisia. Median rooli on raportoida, mitä maailmassa tapahtuu ja uutiset kertovat siitä, mitä todella tapahtuu, ei siitä, mitä jotkut haluaisivat tapahtuvan. (Zerman 1995, 26.)

Median ja todellisuuden suhdetta kuvatessaan McQuail (1987) luettelee erilaisia teorioita, joiden avulla voidaan todentaa tätä suhdetta. Näitä teorioita ovat muun muassa funktionaalinen, conspiracy tai hegemoninen teoria, organisaatioteoria tai teoria, jossa yleisö nähdään määräävänä tekijänä. (McQuail 1987, 196–199.)

Funktionaalissa teoriassa media nähdään tarjoavan jatkuvuutta, sosiaalista kontrollia sekä tietynlaisen palkinnon niille, jotka ovat menestyneet yleisten

sosiaalisten ja taloudellisten arvojen paineessa. Media siis toimii tietynlaisena palkinnonjakajana niille tahoille, jotka ovat menestyneet. Näin hyvin ja yleisesti hyväksytyt toimijat saavat näkyvyyttä. (McQuail 1987, 197–198.) Conspiracy tai hegemonisen teorian mukaan median todellisuuden nähdään rakentuvan yhteiskunnan eliitin mukaan. Valtasuhteet vaikuttavat lehtikirjoitteluun ja paremmissa asemassa olevat organisaatiot tai ihmiset saavat enemmän palstatilaa osakseen. (McQuail 1987, 197–198.)

Organisaatioteoria viittaa tässä tapauksessa mediaorganisaatioihin, jotka oman organisaation menestystä vaaliakseen tyytyvät tekemään journalismia, joka ei ole ”uutta, omaperäistä, informatiivista tai erilaista”. He siis tyytyvät tekemään massajournalismia ja toistavaa uutisointia. Muunlainen maksaisi enemmän ja olisi vähemmän tuotteliasta. Lisäksi mediaorganisaatioilta vaaditaan yhä suurempaa objektiivisuutta uutisoitaessa niin sanottujen korkeamman statuksen omaavien lähteiden asioista. Nämä samat lähteet tarjoavat mediaorganisaatioille nimittäin aiheita. (McQuail 1987, 197–198.)

Viimeinen McQuailin (1987) luettelema teoria näkee median kuvaaman todellisuuden olevan yleisön toiveita. Yleensä ihmisillä ei ole kiinnostusta uutisiin, jotka eivät vaikuta heidän omaan elämäänsä. Lisäksi ihmiset ovat kiinnostuneempia tarinoista, jotka tarjoavat pakotien arjesta. Mediaa arvostetaan sen takia, että se tarjoaa vaihtoehdon, ei uutisia, dokumentteja tai informaatiota. (McQuail 1987, 198–199.)



Pelkästään edellä mainittuihin teorioihin ei ole luottaminen, vaan päätökset median sisällöistä tehdään pääasiassa mediaorganisaatioissa, eivätkä ne ole välttämättä yksittäisten toimittajien tekemiä. Mediatekstin sisällön merkitykset voidaan löytää erinäisistä asioista. Merkitys voi löytyä valituista sanamuodoista tai kielistä, itse median tuottajista tai sitten vastaanottajien reaktioista ja painotuksista. Nämä kolme asiaa on tärkeä ottaa huomioon tutkittaessa median sisältöjä. (McQuail 1987, 182 ja 199.)

Kuneliuksen (1997) mukaan joukkoviestinnän yhtenä tehtävänä nähdään yleisön me-hengen luomisen. Joukkoviestimet tarjoavat yleisiä puheenaiheita, jotka antavat mahdollisuuden kuulua yhteiseen maailmaan. Media luo todellisuutta myös yhteistyössä organisaatioviestinnän kanssa. Yhteinen kieli ja ymmärrys käsiteltävästä asiasta voidaan luoda vain hyvällä yhteistyöllä. Filosofi Jurgen Habermans puhuu Lifeworld -termillä, joka tarkoittaa yhteisesti jaettua ja ymmärrettyä maailmaa. Myös edellä mainittu riskiyhteiskunta muodostaa todellisuuden, jossa sekä media että organisaatiot toimivat. (Kunelius 1997, 168; Johnston 2007, 33.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuskohteena on Finnair, jonka kahden henkilöstöryhmän lakkoihin ja matkatavaroiden myöhästymiseen johtaneita tapahtumia tarkastellaan vuoden 2009 osalta. Tarkastelun kohteina on Finnairin riski- ja kriisiviestintä sekä median luoma julkisuuskuva kriisin aikana. Tutkimus toteutettiin Finnairin sekä Baronan lehdistötiedotteiden, sekä isojen Suomalaisten lehtien artikkeleiden sisällönanalyysin avulla. Tutkimusongelma ja -kysymykset muotoutuivat tutkimuksen edetessä. Sisällönanalyysiä varten tutkimusaineistoa tutkittiin erilaisten kategorioiden mukaan, jotta pystyttiin keskittymään aina tiettyyn aihealueeseen erikseen.

### 6.1 Tutkimuskohteen esittely

Finnair on yksi maailman vanhimmista lentoyhtiöistä. Se perustettiin vuonna 1923. Suomen valtio omistaa Finnairista yli puolet (55, 8%). Muut osakkeet jakautuvat vakuutusyhtiöiden, yritysten ja yksityisten osakkeenomistajien kesken. Ulkomaalaisomistuksessa Finnairista on noin 20 prosenttia.

Finnair on keskittynyt lentoliikenteeseen Euroopan lisäksi myös Aasiassa. Finnairin Aasian strategia on yhtiön mukaan tärkeä kilpailuvaltti nykyisin, kovan kilpailun omaavilla lentomarkkinoilla. Finnair kuuluu osana lentoyhtiöallianssiin, One Worldiin, jossa se tekee yhteistyötä muiden lentoyhtiöiden kanssa. Finnairissa työskentelee noin 5500 henkilöä.

Omassa strategian esittelyssä Finnair kertoo haasteellisena toimialan ennustettavuuden. "Lentoliikenne on erittäin kilpailtu ja pääomavaltainen toimiala, jossa tuottomarginaalit ovat keskimäärin pieniä. Merkittävistä laivastoinvestoinneista on päätettävä vuosia ennen kuin hintatietoiset matkustajat tekevät ostopäätöksensä, ja toimiala on erittäin herkkä maailman talouden sykleille ja muille ulkoisille vaikutuksille. Kireä kilpailutilanne on lisännyt alan keskittymistä, alliansseja ja yhteishankkeita, joilla tavoitellaan parempaa kapasiteetin käyttöä ja kannattavuutta."

([http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html), viitattu 30.6.2014. )

Finnair järjesteli säästösyistä organisaatorakennettaan 1.10.2009 lähtien. Organisaatiomuutoksen jälkeen maapalvelut keskitettiin Barona Handling oy -nimiselle yhtiölle, jonne Finnairin kuormaushenkilöstö siirtyi niin sanottuina vanhoina työntekijöinä. Finnairin entiset maatyöntekijät menivät lakkoon, johtuen työsopimuksien huonontamisista. He menettivät Finnairin työntekijöiden edut. Finnairin henkilöstöpäällikkö Anssi Komulainen totesi lakosta ja jo toisen yrityksen työntekijöistä Finnairin lehdistötiedotteessa: "Laittomista teoista

vastuussa olevat tahot pitäisi tuomita vahingonkorvaukseen asiakkaillemme koituneesta vahingosta ja Finnairille laittomasta lakosta aiheutuneista kustannuksista.” (Finnairin lehdistötiedote 8.12.2009.) Finnairin sisäiset ongelmat alkoivat näkyä ulospäin, kun kuormaushenkilökunnan lakko alkoi 30.11.2009. Myöhästyneet matkalaukut marras-joulukuun vaihteessa aiheuttivat valtavan lehtikirjoittelun, jossa arvosteltiin Finnairin maapalveluiden toimimattomuutta.

Finnairin tapauksessa strategia (mikäli sellaista on edes mietitty) näyttää olevan hyökkäys maatyöntekijöitä vastaan melko vahvoinkin sanakääntein. ”On käsittämätöntä, että tällaisessa taloudellisessa tilanteessa yhtiön avainryhmä osoittaa täydellistä arvostelukyvyyttömyyttä. Näillä toimilla lentäjät vaarantavat asiakkaiden matkustuksen ja koko muun henkilöstön työpaikat.” Finnairin henkilöstöjohtaja Anssi Komulainen toteaa lentäjien lakosta. Myös uuden yrityksen, johon maatyöntekijät siirtyivät Finnairilta, Barona Group Oy:n toimitusjohtaja Markus Oksa toteaa lehdistötiedotteessa maatyöntekijöiden lakosta: ”Ilmailualan unionin järjestämä laitton ulosmarssi aiheutti epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa ja vaikeutti näin oleellisesti siirtymävaiheen onnistumista ja viestintäämme.” (Finnairin lehdistötiedote 30.10.2009; Barona Group Oy:n lehdistötiedote 3.12.2009.)

”Ilmailualan Unionin työntekijöiden laitton lakko jatkuu kuormaushenkilökunnan osalta ja aiheuttaa edelleen häiriötä Finnairin lentoliikenteeseen, vaikka IAU lupasi maanantaina, että työt jatkuisivat tiistaiamuna kello 10.” ”Asiakkaiden ja Finnairin puolesta toivomme, että IAU ja Barona tulisivat nopeasti keskenään

ratkaisuun.” ”-Tämä kuvastaa hyvin IAU:n piittaamattomuutta Finnairin matkustajista ja työmarkkinoiden pelisäännöistä, Heinonen jatkaa.” (Finnairin lehdistötiedote 1.12.2009.) Näin Finnair tiedotti, vaikka oli itse irtisanonut työntekijät ja siirtänyt ne Baronalle.

Finnairin tapauksessa etujärjestöjen kiistat johtivat lakkoon. Kiistassa olivat mukana maapalvelun työntekijöitä edustava Ilmailualan Unioni (IAU), lentäjien etuja ajava Suomen Liikennelentäjäliitto (SLL) sekä Finnair ja Barona työnantajaosapuolina. Finnairin ja IAU:n kiista lakosta päättyi lopulta työtuomioistuimeen. Finnairin varatoimitusjohtaja Lasse Heinonen sanoi IAU:n toimista Finnairin lehdistötiedotteessa näin: ”Vaikka työntekijöiden työehdot säilyivät liikkeenluovutuksen yhteydessä entisellään, kuten IAU on vaatinut, liitto polkee laittomuuksilla työmarkkinoiden pelisääntöjä siitä huolimatta. Tämä on laitton ja vastuuton työtaistelutoimi IAU:lta” (Finnairin lehdistötiedote 1.12.2009).

Finnairin oli tässä tapauksessa neuvoteltava kansallisten etujärjestöjen kanssa. Huoli henkilöstön vähentämisestä ja vuokrayhtiön käyttämisestä kotimaan lentoihin sai liikennelentäjät kyseenalaistamaan Finnairin lupauksen kotimaisen henkilökunnan käytöstä. Myöhemmin (vuonna 2013) Finnair kouluttikin halvempaa, ulkomaista työvoimaa matkustamoon. Vuonna 2009 Finnair kommentoi työvoimapolitiikkaansa toimitusjohtaja Jukka Hienosen sanoin näin: ”Finnairille riittää kun noudatetaan lakia. EU-säädöksiä työajaoissa, Suomen lakia eläkkeissä ja osakeyhtiölakia yrityksen johtamisessa.”(Finnairin lehdistötiedote 16.11.2009.)

Finnairin tapauksessa työntekijät kääntyivät työnantajaansa vastaan. Samoin teki työntekijöiden entinen työnantaja Finnair, joka syytti maatyöntekijöitä laittomasta lakosta. Finnairissa lakkoon menivät sekä lentäjät että maapalvelun työntekijät. Lentäjät vastustivat työehtojen huononemista ja maapalvelun työntekijät ulkoistamista. Finnair haastoi maapalveluiden työntekijöiden edustajan työtuomioistuimeen laittomasta lakosta. Työtuomioistuimen lausunto ei kuitenkaan tyydyttänyt Finnairia. (Finnairin lehdistötiedote 8.12.2009.) Finnairin tapauksessa Baronan työntekijöiden lakosta uutisoitiin Finnairin lakkona.

## **6.2 Finnairin riskienhallintajärjestelmä 2012**

Vuonna 2012, eli kolme vuotta matkalaukkukriisin jälkeen Finnair julkisti oman riskienhallintajärjestelmän, jossa se erittelee omat riskinsä ja miten niihin reagoidaan ja millä tasolla. Sen tarkoituksena oli ”parantaa yhtiön edellytyksiä ottaa ja kantaa riskejä, sekä ... edistää sen kyvykkyyttä toipua realisoituneista riskeistä tarkoituksenmukaisella nopeudella ja vähäisin tappioin.”

Finnairin riskienhallintajärjestelmä perustuu COSO ERM -viitekehykseen ja ISO 31000:2009 -riskienhallintastandardiin. Riskienhallintajärjestelmää kehitetään jatkuvasti PDCA-syklin (Plan-Do-Check-Act, Suunnittele-Toteuta-Arvioi-Toimi) perusteella.

Finnairissa oli herätty tiedostamaan riskien kartoituksen ja -hallinnan tärkeys. Julkisuuteen riskienhallintajärjestelmää kuvataan melko perusteellisesti, mutta kieli on monimutkaista. Finnair kartoittaa riskejä ja hallintaa tehdään joka tasolla organisaatiossa. Myös viestinnän merkitys korostuu, sillä se otetaan mukaan joka tasolla riskienhallintajärjestelmässä. Vastuu riskienhallinnasta on yrityksen johdolla ja riskienhallintakoordinaattorin toimi on perustettu erikseen. Finnair on jakanut riskinsä kolmeen eri luokkaan: "ulkoisen liiketoimintaympäristön riskeihin, prosessiriskeihin ja päätöksenteossa hyödynnettävien tietojen riskeihin".

Finnair aikoo "tunnistaa ja analysoida kaikki ulkoiset sekä sisäiset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa: Finnairin strategisten tai operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseen, rahoitukselliseen asemaan, liiketoiminnan jatkuvuuteen, raportoinnin oikeellisuuteen ja luotettavuuteen, lakien ja säännösten noudattamiseen, lento-, yritys- ja työturvallisuuteen tai ympäristöön ja yhteiskuntaan." Alla esimerkki Finnairin riskienhallintajärjestelmän kuvauksesta: "Liiketoimintasegmenttien, yhteisten toimintojen ja prosessien riskiomistajien vastuulla on varmistaa, että yksittäisten riskien jäännösriskit ovat yhtiön riskinkantokyvyn rajoissa ja että riskien väliset riippuvuussuhteet on asianmukaisella tavalla tunnistettu ja huomioitu."

([http://www.finnairgroup.com/hallinnointi/hallinnointi\\_12\\_1.html](http://www.finnairgroup.com/hallinnointi/hallinnointi_12_1.html), viitattu 14.11.2013)

### **6.3 Tutkimuskysymykset**

Seuraavassa esitellään kuusi tutkimuskysymystä, joiden perusteella lehtiartikkeleita ja lehdistötiedotteita tutkitaan. Tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet tutkimusprosessin edetessä ja pohjautuvat teoriaan ja tutkimusongelmaan.

1. Mikä nähdään riskinä a) Finnairilla b) mediassa?
2. Millaisena riskiä pidetään Finnairin lehdistötiedotteiden perusteella?
3. Millaista riskiviestintää ja kriisiviestinnän strategioita Finnair käyttää?
4. Mitä luottamusta edistäviä seikkoja riskiviestinnässä ilmenee?
5. Mitä luottamusta ehkäiseviä seikkoja riskiviestinnässä ilmenee?
6. Miten Finnairin tapahtumista kirjoitetaan mediassa?

### **6.4 Tutkimuksen rajausta ja aineisto**

Tutkimusaihetta tarkastellaan Finnairin ulkoisen viestinnän, sekä sen julkisuuskuvan kautta. Monitahoinen tutkimusongelma vaatii rajausta ja muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimusaineisto tässä tutkimuksessa rajautuu pääosin vuoteen 2009. Aineistona tutkimuksessa käytetään Finnairin ja Baronan omia lehdistötiedotteita (N=21), jotka ovat havaittu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisiksi. Ne muodostavat tämän tutkimuksen tarinan, joka etenee johdonmukaisesti kohti kriisiä.



Lisäksi sisällönanalyysiä käyttäen tehdään luotaus lehtikirjoitteluun (N=13) Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä kriisin jo alettua. Lisäksi mukana tutkimuksessa on yksi Suomen Kuvalehden artikkeli. Aineisto on rajattu printtimediaan, koska myös nettikirjoittelujen tai -artikkeleiden mukaan ottaminen laajentaisivat tutkimusta merkittävästi. Helsingin Sanomat valittiin tutkimukseen suurimpana suomalaisena sanomalehtenä ja sen paikallisuuden vuoksi. Kauppalehti ilmestyy kolme kertaa viikossa julkaisten suomalaisia talouteen ja yrityksiin liittyviä uutisia, joten se oli relevantti tutkimuksen kannalta. Suomen Kuvalehti on arvostettu kotimainen julkaisu, joka osuvasti kokosi yhteen vuoden 2009 tapahtumia Finnairissa, joten se otettiin myös mukaan tutkimusaineistoon.

Sanomalehtiä tutkitaan ajanjaksoilta 30.11.-4.12.2009, jolloin maatyöntekijöiden laitton työnseisaus pidettiin. Suomen kuvalehdessä oli neljän sivun juttu Finnairin kriisistä 26.2.2010, joten sekin otetaan mukaan aineistoon. Seuraavissa taulukoissa (1–3) on listattu tutkimuksen aineisto. Aineisto esitetään aikajärjestyksessä. Taulukoissa listataan tutkimuksen aineistoina olleet Finnairin ja Baronan lehdistötiedotteet, sekä lehtijutut joiden perusteella voidaan rakentaa tapahtumien kulku vuoden 2009 osalta.

Päivämäärä	Tiedotteen / lehtijutun otsikko
15.01.09	Finnair saattoi pitkät yt-neuvttelut päätökseen, tehostamistoimet jatkuvat

23.01.09	Finnairin lentäjät ajavat mittavia vaatimuksiaan työtaistelulla
30.01.09	Finnairin lentäjien lakko siirtyy
24.02.09	Finnairin tytäryhtiö Northport aloittaa YT-neuvottelut
13.03.09	Finnair lomauttaa lentäjiään
07.08.09	Toimitusjohtaja Hienonen eroaa
14.08.09	Finnair tehostaa yksinkertaistamalla organisaatiotaan
30.10.09	Finnairin lentäjät uhkaavat lakolla
14.11.09	Finnairin lentäjien lakko keskeyttää liikenteen
16.11.09	Jukka Hienonen kyseenalaistaa lentäjälakon perusteet
30.11.09	Maapalveluhenkilöstön laitton ulosmarssi aiheuttaa häiriöitä lentoliikenteessä tänään
01.12.09	Kuormaushenkilöiden laitton lakko jatkuu häiriten lentoliikennettä
04.12.09	Finnair toimittanut jo tuhansia viivästyneitä matkatavaroita asiakkaille
08.12.09	Finnairin 6,7 miljoonan vahingoista 13 000 euron hyvityssakkoa
08.12.09	Työtaistelut vaikuttivat Finnairin liikennelukuihin marraskuussa
11.01.10	Laiton lakko ja Euroopan sääongelmat maksoivat Finnairille 12 miljoonaa euroa
05.02.10	Tilinpäätöstiedote: Raju kysynnän ja hintatason lasku johti Finnairin selvään tappioon

Taulukko 1. Finnairin lehdistötiedotteita vuodelta 2009

12.11.09	Finnair selvittää Baronan kanssa yhteistyömahdollisuuksia kuormau- ja asematasotoiminnoissa
30.11.09	Northport Oy myy maapalvelutoimintoja Baronalle
03.12.09	IAU vaikeuttaa neuvotteluja kohtuuttomilla vaatimuksilla
04.12.09	Maapalvelutyöntekijät palaavat töihin, neuvottelut jatkuvat

Taulukko 2. Baronan lehdistötiedotteet lakon aikana

01.12.09	HS = Helsingin Sanomat: Helsinki-Vantaan lentoasema pursusi laukkuja
01.12.09	HS: Finnair siirsi 630 henkeä ulkopuolisiin ylitöihin
01.12.09	HS: Ulosmarssi täytti lentokentän laukuilla
02.12.09	HS: Finnair peruu lentojaan myös tänään
02.12.09	HS: Virtuaali-Finnair tulee -kukaan ei ole valmis
02.12.09	HS: Finnair peruu lisää lentoja maapalveluiden ulosmarssin takia
03.12.09	HS: Finnair peruu tänään kymmeniä lentoja
04.12.09	HS: Ulkoistamalla ei saa uskollisuutta
04.12.09	HS: Finnair perunut myös perjantain lentoja
01.12.09	KP= Kauppalehti: Helsinki-Vantaan maapalvelut Northportilta Baronalle
02.12.09	KP: Finnair ei uskalla arvioida ulosmarssin hintalappua
26.02.10	Suomen Kuvalehti: Mayday! Mayday!
26.02.10	Suomen Kuvalehti: Finnair ei ole myynnissä

Taulukko 3. Finnairin maapalveluhenkilöstön ulosmarssia käsittelevät lehtijutut

## 6.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimus on kartoittava ja selittävä. Tarkoitus on löytää ja selvittää Finnairin tapahtumia vuoden 2009 osalta, mutta toisaalta myös selvittää syy-seuraussuhteita. Tutkimuksessa aineistoa luetaan eri tavoin ja pyritään saamaan siitä irti enemmän painotuksia ja viestejä. Aineistoa tutkitaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti liittyen Finnairin viestintään ja sanomalehtien kirjoitteluun ja tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimussuunnitelma myös muotoutuu tutkimuksen edetessä. Koska tutkimusongelma itsessään on monimutkainen, sopii

kvalitatiivinen tutkimusote tähän tutkimukseen parhaiten. Edellä mainitut seikat kuuluvat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134, 160; Dayman & Holloway 2012, 5–8.)

Koska median nähdään kuvaavan todellisuutta, tulisi sen tutkiminen myös antaa validia tietoa organisaatioiden maineesta ja siihen liittyvistä tapahtumista. Tämän takia mediatekstit ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia kohteita. Ne pyritään lukemaan totena, mutta niihin vaikuttavat niin monet seikat, kuten kirjoittaja, konteksti, ympäröivä todellisuus, taloudellinen tilanne, toimittajan valinnat, saatavilla oleva tieto sekä organisaation toiminta (Johnston 2007, 33, Dayman & Holloway 2012, 4). Lisäksi itse tutkimukseen liittyy aina tapa lukea tekstiä ja painotusten ja erilaisten valintojen huomaaminen. Myös tutkimuksen ulkopuolelle jäävät tekstit ja piilomerkitykset ovat merkityksellisiä mediatekstejä tutkittaessa ja luettaessa. (McQuail 1987, 196–199; Kunelius 1997, 168.)

Median sisältöjä voidaan tutkia viestin ja merkitysten kannalta. Merkitys on usein tekstin sisällä, eikä sitä voida sulkea pois. Merkitys löytyy tekstistä, mutta sen paikkaa saattaa olla hankala löytää. Fyysistä tekstiä itsessään on helpompi käyttää tutkimuksessa, koska se ei ihmislähteen mukaisesti reagoi kysymykseen. (McQuail 2000, 304, 324–325.) Yleisesti ottaen sisällönanalyysi tutkii kielen piirteitä. Kieltä voidaan tutkia joko kommunikaationa tai kulttuurina. Sisällönanalyysi tutkii nimenomaan kieltä kommunikaationa ja sen sisältöä etsien tekstistä merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 162; Sarajärvi & Tuomi 2002, 106.)

Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston pelkistäminen tai pilkkominen, jolloin aineistosta etsitään tutkimusongelmaan liittyviä sanoja tai ilmaisuja. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on teoriaohjaava, jolloin analyysin pohjalla on sitä ohjaava teoriatausta. Nämä niin sanotut analyysiyksiköt tulee selvittää etukäteen ennen analyysin aloittamista. Tämän jälkeen saatu aineisto luokitellaan omiksi ryhmikseen. Tällöin aineisto tiivistyy, koska luodaan ylempiä käsitteitä, joiden alle aineisto luokitellaan. Kategoriat ovat keskeisessä osassa analysoitaessa sisältöä. Luokittelun jälkeen erotellaan tutkittavan asian kannalta olennainen tieto ja päädytään loppuen lopuksi yleistäviin käsitteisiin. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 105–106 ja 116–117; Metsämuuronen 2008, 50; Mayring, 2000; Dayman & Holloway 2012, 27).

## **6.6 Kategoriat**

Analyysikehikkona sovelletaan Huhtalan ja Hakalan (2007) käyttämiä analyysirunkoja. Sisältöä analysoidaan edeltä käsin muodostettujen kategorioiden avulla. Analysoitaessa tekstiä, ollaan kuitenkin avoimia uusille, esiin tuleville asioille, jotka otetaan mukaan analysointiin ja niiden perusteella muodostetaan tarvittaessa myös uusia kategorioita. Kategoriat pohjautuvat tutkimuskysymyksiin, sekä edellä esitettyihin teorioihin ja aineistoa tulkitaan ja luetaan niiden pohjalta. Jokainen kategoria sisältää tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla aineistosta saadaan teoriapohjan ja tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. Kategoriat on valittu aiheeseen ja teoriapohjaan nojautuen. Kysymykset

muotoutuivat tutkimuksen kuluessa, vaikka kategorioita oli mietitty jo ennen aineiston lukemista. (Huhtala & Hakala 2007, 194-201; Metsämuuronen 2002, 50; Hirsjärvi ym. 2007, 160; Dayman & Holloway 2012, 313, 321.)

#### Kategoria 1 Riskiviestintä

Viestiikö Finnair jostain tietystä asiasta riskinä?

Onko Finnairin riskiviestinnässä erityispiirteitä?

Tunnistavatko median edustajat riskin?

Pitävätkö työntekijät jotain asiaa riskinä?

Miten asiakkaat ajattelevat riskistä?

#### Kategoria 2 Median rooli

Missä sävyssä journalistit kirjoittavat Finnairista?

Ovatko journalistit saaneet jotain muuta kautta tietoa Finnairista kuin lehdistötiedotteista?

Minkälaisia kerronnallisia keinoja media käyttää teksteissään?

#### Kategoria 3 Kriisiviestintä

Mitä kriisistrategioita Finnair käyttää tiedottaessaan kriisistä?

Minkälaisia agendoja kriisin ympärille muodostuu?

Minkä tyyppiseksi kriisiksi Finnairin kriisi voidaan luokitella?

#### Kategoria 4 Luottamus

Mitä luottamusta edistäviä seikkoja Finnairin viestinnässä ilmenee aineiston perusteella?

Mitä luottamusta ehkäiseviä seikkoja Finnairin viestinnässä ilmenee aineiston perusteella?

Kategoria 5 Agendat

Kenen agenda on päässyt esiin lehtikirjoittelussa?

Miten Finnair tuo omaa agendaansa esiin lehdistötiedotteissa?

Ovatko yhteiskunnan eri toimijat pääsee esille ja tuomaan mielipiteensä lehtijutuissa?

## 7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa käydään tuloksia läpi tutkimuskysymysten sekä kategorioiden muodostaman tutkimuksen rungon avulla, sekä tehdään niistä johtopäätöksiä. Tulokset on eritelty aihe-alueittain samassa järjestyksessä kuin teoriakin. Ne ovat jaettuna riskiviestintään, kriisiviestintään, luottamukseen ja median toimintaan sekä julkisuuskuvaan kriisin aikana. Sen lisäksi, että tuloksia käsitellään tässä järjestyksessä, tuodaan aihealueita esille myös vastaamalla erikseen tutkimuskysymyksiin.

### 7.1 Riskiviestinnän kategoria

Aiemmin todettiin riskiviestinnän liittyvät läheisesti teemojen hallintaan organisaatiossa. Teemojen hallitseminen on yksi organisaation keinoista vähentää

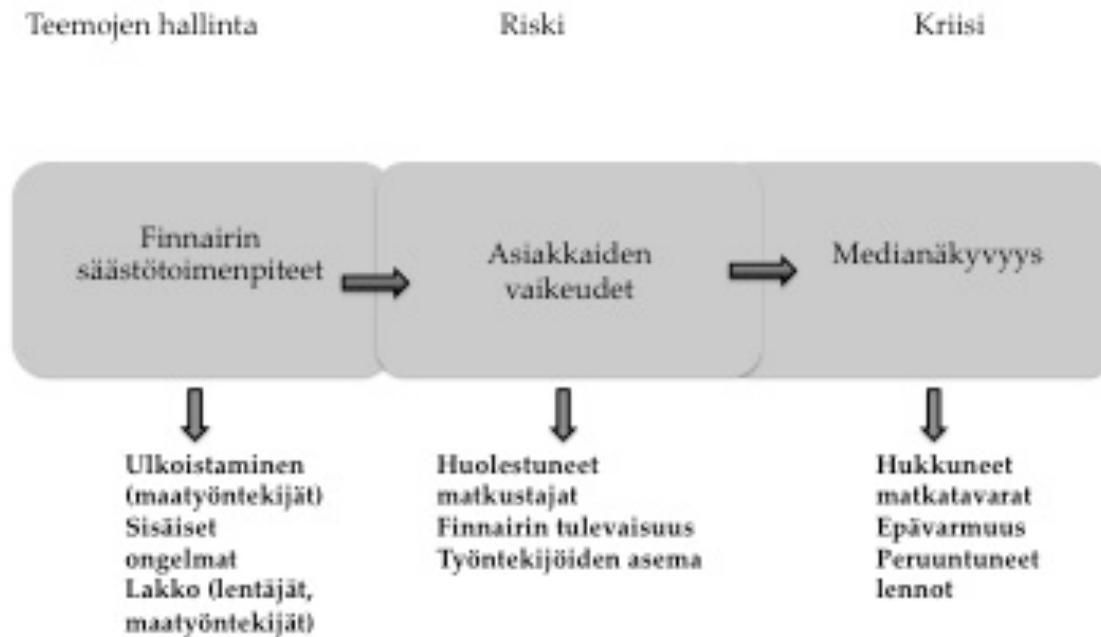


riskin syntymistä kriisiksi. (Vos & Schoemaker 2006, 87; Hainsworth, (1990) ks. Regester & Larkin, 2005, 48.)

Finnairin tapahtumia vuonna 2009 voidaan kuvata ja viestinnän tarpeita voidaan kartoittaa seuraavan kuvion (6.) avulla. Tapahtumat ovat karkeasti jaoteltuna kuviossa. Tutkimuksen perusteella isoimmaksi nouseva teema vuoden 2009 alussa ovat mittavat säästötoimenpiteet, joita Finnair joutui tekemään. Säästötoimenpiteisiin kuuluivat maatyöntekijöiden ulkoistaminen, lentäjien työehdot ja tätä myöten ristiriidat ammattiliittojen kanssa. Sisäiset ongelmat kärjistyivät lakoksi. Tässä vaiheessa teemojen hallinnan avulla asioiden muuttuminen kriisiksi ja hyvä ennakoiminen sekä dialogi sidosryhmien kanssa voi estää tapahtumien muodostumista kriisiksi. Esimerkiksi viestinnän avulla voisi lisätä luottamusta omaan henkilöstöön ja tehdä yhteistyötä syyllistämisen sijasta. Lisäksi Luoma-Ahon ja Vosin (2009) Teema-Areenoiden avulla voitaisiin luoda yhteisiä areenoita, joilla ongelmista tai asiaan liittyvistä teemoista voidaan keskustella.

Asiakkaiden tyytymättömyys on riski, joka on vaihtumassa kriisiksi. Tapahtumat, joissa asiakkaat huolestuivat omista matkatavaroista tai lemmikeistä, . Samoin myöhästyneet lennot saivat asiakkaat tyytymättömiksi Finnairin toimintaan. Työntekijöiden asema, riidat etujärjestöjen kanssa ja lakko on varmasti riski organisaation toiminnalle. Nämä kaikki aiheuttivat huolen Finnairin tulevaisuudesta.

Kriisiksi Finnairin tilanne vaihtui medianäkyvyyden jälkeen, jolloin Finnair otti puolusteleavan asenteen viestintäänsä ja käänsi lakon syyn työntekijöiden niskoille. Lehdet uutisoivat lähinnä asiakkaiden vaikeuksista, mutta pohtivat myös Finnairin tulevaisuutta. Seuraavassa kuviossa nähdään Finnairin tapahtumat, jotka kehittyvät teemojen hallinnan avulla tehtävästä viestinnästä kriisiviestinnäksi.



Kuvio 6. Finnairin kriisin eteneminen vuonna 2009

Kuvio 6. Finnairin kriisin eteneminen vuonna 2009.

Renn (2009) jakoi riskit neljään tyyppiin, joista Finnairin riskin voidaan nähdä olevan sekä lineaarinen että moniselitteinen. Lineaarisen riskistä tekee sen, että seuraukset olivat varmasti nähtävillä ja asia eteni toisesta vaiheesta toiseen. Ensin säästöpäätökset, sitten ongelmat työntekijöiden kanssa, lakot, vaikeudet asiakkaille ja myöhemmin mediajulkisuus. Toisaalta riski oli myös moniselitteinen, koska se herätti sekä Finnairin, työntekijöiden sekä asiakkaiden keskuudessa tunneperäisiä reaktioita.

Teoriaosuudessa mainittiin kolme riskiviestinnän tasoa (ks. kuvio 2.), joista Finnair käyttää kahta ensimmäistä eli tarjoten informaatiota, mutta käy myös dialogia asiakkaiden kanssa. Kun lakot aiheuttivat ongelmia Finnairin matkustajille, tarvittiin kunnollista riskiviestintää monen sidosryhmän kanssa. Finnairin riskit liittyvät kokemukseen, luotettavuuteen ja suorituskykyyn (Renn 2008, 245).

### **Tutkimuskysymys 1: Mikä nähdään riskinä a) Finnairilla b) mediassa?**

Finnairin lehdistötiedotteissa riskeistä viestitään päätöksinä. Riskit eivät sinällään ole kerrottu olevan riskejä, eikä riski –sanaa itsessään käytetä. Finnairin riskejä voidaan kuitenkin listata tiedotteista. Niitä ovat muun muassa YT-neuvottelut, irtisanomiset ja lomautukset. Riskeinä voidaan pitää myös Finnairin sisäisiä ristiriitoja, jotka tulevat esiin muun muassa työntekijöiden lakkoiluna ja henkilöstöpäällikön sekä toimitusjohtajan viestinnässä. Lisäksi lentäjien vaatimukset, joita Finnair on luetellut 23.1.2009 lähetetyssä lehdistötiedotteessaan, nähdään selkeästi sisäisenä riskinä Finnairilla. Finnairin tiedotteessa (15.1.2009) on

myös mainittu, että ”lomautukset on järjestelty siten, että liikenneohjelma voidaan toteuttaa häiriöttä.” Myös lakon jatkuminen pidempään, matkalaukkujen kasaantuminen ja vihaiset asiakkaat ovat riskejä yritykselle.

Finnair viestii toiminnoistaan rutiininomaisesti melkein jokaisessa tiedotteessaan. Erityisesti päätöksenteko ja riskeiksi luettavat asiat tulevat esille lehdistötiedotteessa, jossa viestitään organisaatiomuutoksista. Tiedote sisältää syyt organisaatiomuutokselle, vastuuhenkilöiden luettelon, tavoitteet muutokselle, sekä aikataulun, jolla muutos tehdään. Muuten päätökset liittyvät yrityksen toimintaan eri tilanteissa. Lentäjien lakosta Komulainen toteaa 14.11.2009 julkaistussa pörssitiedotteessa: ” Nyt meidän täytyy miettiä aivan uusia ratkaisuja yhtiön tulevaisuuden turvaamiseksi.” Samalla voidaan päätellä, että yhtiön tulevaisuudessa nähdään olevan riskejä.

Lakkoon Finnair on ottanut tiukan linjan, joka näkyy erityisesti henkilöstöjohtaja Anssi Komulaisen kommenteissa eri tiedotteissa. Myös eroava toimitusjohtaja Jukka Hienonen ottaa kantaa lakkoon lehdistötiedotteen muodossa, joka on tehty 16.11.2009 järjestetyn lehdistötilaisuuden pohjalta. Muun muassa hänen kommenttinsa ”... kun koko lentotoimiala käy historiansa suurina selviytymiskamppailua”, viittaa koko lentoalalla vallitsevaan riskiin.

Finnairin pörssitiedotteessa (7.8.2009) kerrotaan toimitusjohtaja Jukka Hienosen erosta. Tässä tiedotteessa kerrotaan, että ”Finnairin hallitus pitää Hienosen irtisanoutumista yhtiön kannalta valitettavana”.

b) Sanomalehdissä Finnairin riskeistä mainitaan toimintojen ulkoistaminen. Helsingin sanomien uutisanalyysissä, jossa toimittaja sanoo Finnairin ulkoistavan myös asiakkaat toisen yhtiön koneisiin. Ulkoistaminen nähdään jutuissa ongelmallisena. Finnairin riskeistä mainitaan myös lentojen peruuntuminen. Vihaiset asiakkaat mainitaan myös yhdessä jutussa. Lakon pitkittyminen mainitaan myös kahdessa jutussa.

Suomen Kuvalehden jutussa Finnairin on nähty ottavan "hurjia riskejä". Näitä riskejä mainitaan muun muassa laina, jonka Finnair otti. Lippujen hintojen laskupaine, polttoaineen hinta, maailmantalous, dollarin vahvistuminen euroon nähden ja raskaat investointiohjelmat on mainittu riskeiksi. Lisäksi tulevaisuuden riskiksi jutussa nähdään neljän vuoden päästä tuleva "erittäin kallis lentokoneenostokierros".

Sanomalehtijutuissa sivuttiin organisaation päätöksiä jatkuvasti. Kaikki jutut perustuivat jollain tapaa Finnairin tekemiin päätöksiin, joista keskeisenä nousi ilmi päätös myydä maapalvelutoiminta tappiota tekevältä Northportilta Baronalle. Syitä tälle päätökselle mainittiin muutamassa jutussa esiin nousseet osa-aikatyön muuttuminen kokopäiväiseksi ja myös Northportin huonon tuloksen, jonka takia Finnair päätti ulkoistaa toimintojaan ulkopuoliselle yritykselle. Yhtiön sisäinen riski oli siis tiedostettu ja toimittu sen mukaisesti.

Uutisanalyysissä ”Virtuaali-Finnair tulee – kukaan ei ole valmins”, (Helsingin Sanomat 2.12.2009) riskinä nähdään työn ulkoistaminen. Myös siihen on kiinnitetty huomiota, kuinka Finnair myi vanhoilla eli tuottamattomilla sopimuksilla työntekijänsä uuteen firmaan, joka aikoo tehdä tulosta ostamallaan työvoimalla. Tutkimuksen perusteella ulkoista riskiviestintää tehdään organisaatiosta käsin faktoihin nojaten. Ääneen pääsevät yrityksestä henkilöstöpäällikkö, toimitusjohtaja sekä yrityksen viestintä. Sävy on toteava.

## **Tutkimuskysymys 2: Millaisena riskiä pidetään lehdistötiedotteiden perusteella?**

Finnairin toiminta ennen lentäjien ja maatyöntekijöiden lakkoa liittyvät organisaatiouudistuksiin ja tiukkoihin säästötoimenpiteisiin. Finnairin tiedotteissa ammattitaitoinen viestintä näkyy melko yhtenäisenä viestinä. Tiedotteet on laadittu Finnairin kannalta ja sen mainetta ylläpitäviksi. Itse viestin sisältö ei kuitenkaan tuo mielikuvaa ammattimaisesta tiedottamisesta. Viestien vahvat syytökset ovat henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan puheita, kuitenkin tiedotteiden tekstit tukevat näitä.

Lehdistötiedotteissa Finnair selittää tilannettaan ja irtisanoutuu lakosta sekä puolustelee itseään. Finnair toteaa faktat hyvin asiallisesti, mutta syyttää muita osapuolia. Miksei Finnair pyydä anteeksi työntekijöilleen aiheuttamaansa haittaa, niin kuin asiakkailtaan pyysi? Tiedotteissa ollaan huolissaan asiakkaista ja sijoittajista. Työntekijöitä syytetään. Samoin Iltailualan Unioni ja työtuomioistuin

saa osansa kritiikistä. Finnairin lehdistötiedotteissa on kriittinen tapa tuoda asioita esille. Finnairin ratkaisuja puolustetaan vain taloudellisten säästöjen näkökulmasta.

Kun Finnairin lehdistötiedotteet ovat pitkiä ja tapahtumia taustoittavia, Baronan tiedotteet pysyvät lyhyinä ja niissä todetaan vain faktat, eikä pohdita syitä ja seurauksia. Asiat todetaan ja mukana on yleensä vain yksi kommentti.

Finnairin lehdistötiedotteista käy ilmi sisäiset ristiriidat, jotka eivät ole hyväksi yrityksen maineelle. Työntekijöiden ja ammattiyhdistysten arvostelu sekä negatiiviset kommentit eivät auta Finnairia rakentamaan hyvää mainetta ja mielikuvaa hyvänä työnantajana. Sisäisien ongelmien ratkaisu ja työntekijöiden sitouttaminen ei onnistu negatiivisten kommenttien siivittämänä. Finnair kävi myöhemmin työtuomioistuimessa hakemassa korvauksia ilmailualan unionilta lakon aiheuttamista menetyksistä. Finnair oli tyytymätön. Arvioitu lasku lakosta Finnairille oli 6,7 miljoonaa euroa. IAU tuomittiin maksamaan 13 000 euroa ja oikeudenkäyntikulut Palvelualojen Toimialaliitto ry:lle, ei Finnairille. Sen lisäksi, että työntekijät eivät luota Finnairiin, ei Finnair luota työntekijöihinsä.

Myös Finnairin taloudellinen tulos heikkeni vuonna 2009, jolloin ”vuosi 2009 oli koko lentoliikenteessä historiallisen vaikea”, toteaa uusi toimitusjohtaja Mika Vehviläinen 5. 2. 2010 julkaistussa lehdistötiedotteessa, jossa avataan Finnairin 2009 –vuoden lukuja. Huono taloudellinen tulos ei lisää sijoittajien luottamusta yritykseen.

## 7.2 Kriisiviestinnän kategoria

Finnairin voidaan sanoa ajautuneen kriisiin vuoden 2009 lopulla. Kriisistä aiheutui Finnairille niin taloudellista, kuin maineeseen kohdistuvaa haittaa. Kriisi itsessään koostui monesta eri tapahtumasta. Näitä tapahtumia olivat esimerkiksi lakko, myöhästyneet matkatavarat, negatiivinen mediajulkisuus, peruuntuneet ja myöhästyneet lennot, ammattiyhdistyksen tyytymättömyys, työntekijöiden aseman huonontuminen ja siirtyminen toisen yrityksen työntekijöiksi. Kaikki nämä aiheuttivat Finnairille ongelmia ja yhteensä muodostivat Finnairin ympärille kriisin vuoden 2009 lopussa.

### **Tutkimuskysymys 3: Millaista riskiviestintää ja kriisistrategioita Finnair käyttää?**

Riskiviestintä ja kommunikointi työntekijöiden kanssa on Finnairin puolelta lähinnä syyttelyä ja neuvotteluissa istumista. Esimerkiksi Finnairin 23.1.2009 julkaisema lehdistötiedote ruotii lentäjien vaatimuksia melko negatiiviseen sävyyn. Asiakkaistaan Finnair yrittää pitää hyvää huolta ja pahoittelee lehdistötiedotteissa lakoista aiheutunutta haittaa joka kerta. ”Maapalveluhenkilöstön laitton ulosmarssi aiheuttaa häiriöitä lentoliikenteessä tänään”, otsikoitiin 30.11. lähetetty lehdistötiedote. Finnair kehottaa matkustajia saapumaan lentokentälle ajoissa ja ottamaan mukaan vain käsimatkatavaroita, mikäli mahdollista. Näin Finnair viestii riskistään.



Kriisityypin määrittelyllä ja siihen sopivan strategian avulla vähennetään kriiseistä aiheutuvaa haittaa organisaatiolle ja sen maineelle. (Coombs 1998, Finnairin kriisityyppi Coombsin (1998) esittämän jaottelun mukaan oli ennalta estettävissä oleva kriisi, koska kriisiin johtaneet säästötoimenpiteet olivat jo kauan ennen itse kriisin syntymistä olleet tiedossa. Lisäksi Finnair oli tietoisesti muuttanut omaa organisaatorakennetta, niin että oli joutunut irtisanomaan työntekijöitään. Organisaatio on toiminut epäasiallisesti syyttäessään työntekijöitään lakosta. Joitakin lentoja, eli Finnairin tuotteita on vedetty pois markkinoilta kriisin takia. "Finnair järjestee konsernin organisaatorakennetta. Keskeisenä tavoitteena on saada kustannustehokkuutta..." ja "Jatkamme toimintamme tehostamista määrätietoisesti" (Finnairin lehdistötiedote 14.8.2009) "Finnair suosittelee asiakkailleen matkustusajankohdan siirtämistä, mikäli lento peruutetaan lakon vuoksi." (Finnairin lehdistötiedote 14.11.2009) "Olen surullinen ja järkyttynyt tällaisesta työtaistelusta, kun koko lentotoimiala käy historiansa suurinta selviytymiskamppailua. Lentäjät ovat hylänneet kolmannen sovitusesityksen reilun vuoden sisällä; Finnair olisi hyväksynyt näistä jokaisen, Finnairin toimitusjohtaja Jukka Hienonen kertoi lehdistötilaisuudessa ensimmäisenä lakkopäivänä." (Finnairin lehdistötiedote 16.11.2009)

Finnairin kriisissä on kyse myös organisaation sisäisestä kriisistä. Finnair on yrittänyt osallistaa työntekijät mukaan. "Heille on annettu tilaisuus esittää asioista omat näkemyksensä" (Finnairin lehdistötiedote 15.1.2009). Finnair käyttää näin modernissa yhteiskunnassa tehtävää päätöksenteon ideaalimallia, joka on esitelty Riskiviestintä-kappaleessa sivulla ... Riskiviestinnässä ei ole kuitenkaan tavoitettu

yhteistä luottamusta riskienhallintaprosessiin sekä osapuolten välille, niin kuin ideaalissa tilanteessa tapahtuisi. Lisäksi Finnair yhdistää 15.1.2009 lähettämässään lehdistötiedotteessa henkilöstösäästöt isompaan kokonaisuuteen ”osa kesällä käynnistettyä 50 miljoonan euron kannattavuuden parantamisohjelmaa”.

Finnair käyttää viestinnässään erilaisia kriisistrategioita. Huomionarvoista on se, että Finnair syyttää, puolustelee ja selittelee. Anteeksi Finnair pyytää asiakkailtaan. (vrt. Coombs, 1998, 180.) Sidosryhmistä asiakkaat ovat eniten esillä Finnairin omissa tiedotteissa. Sama näkyy myös lehtikirjoittelussa, jossa Finnairin asiakkaita on haastateltu. Lisäksi tiedotteissa mainitaan sidosryhminä ammattiliitot, alihankkija Barona sekä Finnairin nykyiset ja entiset työntekijät.

Kriisistrategiana on selitellä tapahtumaa asiakkaille ja pitää heidät informoituna peruuntuneista lennoista ja tiedottaa jo palautetuista matkalaukuista. Lisäksi pahoittelu kuuluu osana strategiaan. Syytä Finnair ei kuitenkaan ota itselleen, vaikka lakko johtuu huonontuneista työsopimuksista ja ulkoistamisesta toisin sanoen on seurausta Finnairin omista toimista.

### **7.3 Luottamus sidosryhmien välillä**

Luottamuksen määritelmän mukaan organisaation odotetaan toimivan tietyllä tavalla ja lunastavan sidosryhmien odotukset (Ruuskanen 2003,94). Kun se tässä epäonnistuu, on luottamuskin mennyt. Luottamusta Finnairin työntekijöiden ja

organisaation välillä ei käytännössä ole Finnairin lehdistötiedotteiden perusteella. Lisäksi ammattiyhdistyksen ja Finnairin välinen luottamus on selvästi vähäinen. Asiakkaiden luottamus on rakentunut vuosien saatossa (Caroll 2009,78). Finnairin tapauksessa lehtikirjoittelun perusteella asiakkaat olivat tyytymättömiä ja epätietoisia hukatessaan omaisuuttaan ja myöhästyessään lennoiltaan lakkojen aikana.

Psykologiset sopimukset määrittävät sen, toimivatko yrityksen henkilöstö yritystä vastaan vai sen puolesta. Myös ne rakentuvat pitkällä aikavälillä (Baron & Greenberg 2008, 429; Miles & Mangold 2005, 537). Psykologiset sopimukset ovat käytännössä sanottu irti, koska maatyöntekijät siirtyivät toiseen yritykseen ja lentäjät olivat keskellä työtaistelutoimia. Henkilöstön sitouttaminen yrityksen imagoon on mahdotonta tilanteessa, jossa se siirretään toisen yrityksen työntekijöiksi. Luottamuspuolan takia psykologiset sopimukset yrityksen ja sen työntekijöiden kesken jäävät saavuttamatta.

#### **Tutkimuskysymys 4: Mitä luottamusta edistäviä seikkoja Finnairin viestinnässä ilmenee?**

Luottamusta Finnairin viestintään lisää toimitusjohtajan puheenvuorot, joissa hän ottaa kantaa lakkoihin. Tämä osoittaa, että asia otetaan tosissaan Finnairissa. Viestin sisältö ei kuitenkaan lisää työntekijöiden ja ammattiyhdistyksen luottamusta Finnairiin, koska toimitusjohtaja kritisoi kovasti esimerkiksi Ilmailualan Unionin osuutta lakossa ja neuvotteluissa.

Asiakkaat Finnair lisää asiakkaiden luottamusta vakuuttamalla, että yrittää tehdä kaikkensa, jotta asiakkaille koituisi vähemmän haittaa lakosta. Asiakkaita varten on informoitu puhelimesta ja nettisivuista, joista saa lisää tietoa lakosta ja sen vaikutuksista lentoihin ja matkatavaroiden saatavuuteen. Finnair tiedottaa asiakkailleen 4.12.2009 lähetetyssä lehdistötiedotteessa, kuinka matkatavaroiden käsittely on lähtenyt hyvin käyntiin ja tilanne on parantumassa päivän aikana edelleen. Kuitenkin Finnairin asiakas toteaa yhdessä lehtijutussa kadotettuaan matkalaukkunsa: "Tämä on katastrofi". Samassa jutussa Helsingin Sanomat kysyy päivän kysymyksenä: "Heikentääkö ulkoistaminen luottamustasi Finnairiin?"

Luottamusta lisätään tarjoamalla paljon faktapohjaista tietoa asiakkaille ja muille sidosryhmille siitä, miten lakko vaikuttaa Finnairin liikenteeseen. Lisäksi lehdistötiedotteissa korostetaan Finnairin syyttömyyttä "laittomaan" lakkoon. Finnair korostaa lisäksi sitä, että pyrkii omalta osaltaan neuvottelemalla ratkaisuun.

### **Tutkimuskysymys 5: Mitä luottamusta ehkäiseviä seikkoja Finnairin viestinnässä ilmenee?**

Työntekijöiden luottamusta Finnairin viestit eivät ainakaan lisää. Irtisanomis- ja lomautusuhat ovat todellisia. Finnairin tapa viestiä työntekijöilleen ja entisille työntekijöilleen on syyttävä. Kuitenkin Finnairin omilla rekrytointisivuilla lukee:

me kunnioitamme toisiamme.”

(<http://www.finnairgroup.com/koulutus/index.html>, viitattu 14.11.2013.)

Erityisesti omistajien ja muiden sidosryhmien luottamusta koetellaan Finnairin ilmoittaessa 7.8.2009 toimitusjohtajan erosta. Lisäksi epäluottamusta ”joihinkin henkilöstöjärjestöihin” lisätään eroavan toimitusjohtajan kommentissa, jossa hän mainitsee vaikeudet muuttaa yhtiön rakenteita ja kulttuuria. Lisäksi hallitus pitää toimitusjohtajan eroa ”yhtiön kannalta valitettavana.”

Epäluottamusta viestitään myös Finnairin tiedotteessa, jossa kerrotaan lentäjien lakosta. (30.10.2009) ”On käsittämätöntä, että tällaisessa taloudellisessa tilanteessa yhtiön avainryhmä osoittaa täydellistä arvostelukyvyyttömyyttä- Näillä toimilla lentäjät vaarantavat asiakkaiden matkustuksen ja koko muun henkilöstön työpaikat.”, toteaa henkilöstöpäällikkö Anssi Komulainen Finnairin tiedotteessa. Lentäjät eivät luota Finnairiin ja Finnair ei luota lentäjiinsä. Marraskuun 16. päivän tiedotteessa toimitusjohtaja Hienosen kerrotaan ottaneen kantaa lakkoon ja kyseenalaistaneen sen perusteet. Tiedotteessa myös myönnetään huhuja olevan liikkeellä sovintoesitysten sisällöstä sekä uhkaillaan ulkopuolisilla lentäjillä, ”mikäli lentoliikenteeseen ei saada sovituksi kilpailukykyisiä ehtoja.”

Lentäjien lakosta siirryttiin pian kuormaushenkilökunnan lakkoon, jossa epäluottamus näkyy ammattijärjestön ja Finnairin välillä. Tässä tapauksessa Ilmailualan Unioni ”polkee laittomuuksilla työmarkkinoiden pelisääntöjä”, kirjoitetaan Finnairin tiedotteessa 1.12.2009. Finnair ottaa kantaa lakkoon, koska se

vaikuttaa sen asiakkaiden (n. 4000 henkilöä) lentoihin ja matkatavaroiden perille tuloon (n. 6000 kappaletta).

#### **7.4 Median tuottamat tekstit ja kuva Finnairin kriisistä**

Julkisuuskuva, jonka median antaa Finnairista, koskee pääasiassa asiakkaiden ongelmia. Syyt ongelmiin kyllä selitetään, mutta julkisuuskuva rakentuu pääasiassa asiakkaiden kommenttien varaan. Media rajasi uutisiaan, kuten yleensäkin kriisitilanteissa, inhimillisen kiinnostavuuden mukaan (An & Gower 2009, 108; Watson 2007, 107 – 131). Inhimillisesti kiinnostavaa jutuissa olivat muun muassa ruumaan unohtuneet koirat (Helsingin Sanomat 1.12.2009 ”Ulosmarssi täytti lentokentän laukuilla”). Yleisön mielipiteet organisaatiosta muodostuvat tiettyjen organisaation ominaisuuksien ympärille. Yleisölle oli lehtikirjoittelun itsestään selvää, että Finnair oli syyllinen heidän kadonneisiin matkalaukkuihin. Todellisuudessa kyseessä olivat Baronan työntekijät, jotka olivat lakossa, ei Finnairin. Kyseinen työntekijäryhmä oli juuri siirtynyt Baronan palkkalistoille. Finnair sai kantaa syyn ja seuraukset. Tässä media siis joutenkin sivuutti faktan ja epäonnistuu kertoessaan totuutta. Kaikki toimijat eivät ole tasavertaisina jutuissa, koska Barona on jätetty mainitsematta ja annetaan olettaa, että kyseessä on Finnairin oma sotku. (McQuail 1987, 192; Zerman 1995, 26.)

#### **Tutkimuskysymys 6: Miten Finnairin tapahtumista kirjoitetaan mediassa?**

Finnairin maine mainittiin vain yhdessä jutussa, jossa analysoitiin maatyöntekijöiden lakkoon johtaneita syitä. Helsingin Sanomien taloustoimittaja Jyri Raivio sanoo kahden työtaistelun ”pahasti rapauttaneen Finnairin mainetta luotettavana lentoyhtiönä.” Hän kutsuu Finnairin pyrkivän kehittämään yhtiötä ”eräänlaiseksi Virtuaali-Finnairiksi” ja mainitsee tähän prosessiin liittyvän myös työrauhaongelmat.

Sanomalehdissä Finnairin sisäisistä ongelmista mainitaan esimerkiksi maapalveluiden myynnin takia tyytymättömät työntekijät. Jutuissa mainitaan että ”väki on levotonta” ja että vielä on ”neuvoteltavaa työntekijöiden asemassa ja työaikajärjestelyissä”. Tämän lisäksi mainitaan, että ”ulkoistaminen on iso peikko” monelle Finnairilaiselle.

Helsingin Sanomien taloustoimittaja otsikoi uutisanalyysinsa 2.12.2009 näin: ”Virtuaali-Finnair tulee –kukaan ei ole valmis.” Tekstissä pureudutaan Finnairin lakkoon ja sen taustoihin. Lisäksi pohditaan Finnairin tulevaisuutta. ”Kaksi työtaistelua muutaman viikon kuluessa on pahasti rapauttanut Finnairin mainetta luotettavana lentoyhtiönä. Jatkoa saattaa hyvinkin olla luvassa.” Juttu loppuu näin: ”...seuraavana yhtiöstä ulkoistetaan asiakkaat yhtiön koneisiin. Sen jälkeen Finnairin rakenteilla ei enää ole niin väliä.”

Joulukuun neljäntenä päivänä Helsingin Sanomien mielipidepalstalla julkaistiin lukijan mielipide otsikolla ”ulkoistamalla ei saa uskollisuutta”. Tekstissä

arvostellaan ulkoistamistoimia, mutta ”se mikä säästäessä tuli, se lakkoillessa meni” –kiteyttää hyvin tilanteen, johon Finnair joutui.

Finnairista kirjoitettiin sanomalehdissä lakon aikana melko neutraalisti. (5 juttua). Joidenkin juttujen sävy oli melko negatiivinen tai negatiivinen (5 juttua). Juttujen teemat liittyivät läheisesti käsillä olevaan matkalaukkujen myöhästymisiin ja maatyöntekijöiden ulosmarssiin. Juttujen toimijoina oli pääasiassa Finnair, lakkoilevat työntekijät ja Barona. Mukana olivat myös asiakkaat, jotka olivat hukanneet matkatavaroitaan tai joiden koirat olivat jääneet odottamaan ruumaan lakon vuoksi. Lähes aina jutuissa mainittiin Ilmailualan unioni, joka edusti Baronan lakkoilevia työntekijöitä. Lehtijutut olivat pääasiassa reportaaseja. Mukana oli myös muutama uutinen ja uutisanalyysi. Kerrontatavat vaihtelivat eepisen ja dramaattisen välillä. Mukana oli myös yksi didaktista kerrontatapaa sisältävä juttu. Juttujen kuvat sisälsivät pääasiassa matkalaukkuja ja niitä etsiviä ihmisiä, sekä Finnairin liivit päälleen pukeneita Baronan toimihenkilöitä.

Kauppalehti julkaisi 1.12.2009 pienen uutisen, jossa kerrottiin maapalveluiden myynnistä Barona-yhtiöille. Tässä tapauksessa tiedote oli melkein suoraan painettu lehteen. Lisäksi oli mainittu jutun lopussa 200 maapalvelutyöntekijän ulosmarssista. Samana päivänä Helsingin Sanomat uutisoi taloussivuilla lisää ulosmarssista ja pienemmällä uutisella, jossa kuvassa nähdään kaksi naista, joiden koirat ovat jääneet lentokoneiden ruumaan lakon takia.



Kauppalehti jatkaa seuraavana päivänä uutisointiaan: Finnair ei uskalla arvioida ulosmarssin hintalappua. Vaikka iso otsikko onkin Finnairista, käsittelee juttu myös muita aloja, joita uhkaa lakko. Jutusta tulee esiin kaaos lentokentällä ja Finnairissa. Puhutaan ”matkalaukkuröykkiöistä” sekä ”matkalaukkusumasta”, lentojen perumisista ja vihaisista asiakkaista. Sen lisäksi ristiriitoja tuodaan esiin kertomalla, että matkalaukkuja käsittelevät maapalvelupäällikkö ja henkilöstöneuvottelija. Finnairin viestintäpäällikkö ei osannut kertoa, paljonko lakko maksaa yhtiölle ja toisaalta IAU:n puheenjohtaja kertoo, mitä ristiriitoja työntekijät näkevät tilanteessa.

Samana päivänä Helsingin Sanomat uutisoi isolla jutulla Finnairin maapalvelutyöntekijöiden lakosta otsikolla: ”Finnair peruu lisää lentoja maapalveluiden ulosmarssin takia”. Tässä jutussa kerrotaan aika neutraalisti tilanteesta. Puheenvuoro on tällä kertaa IAU:lla ja maapalvelun lakkoilevilla työntekijöillä. Lisäksi juttuun on haastateltu Baronan toimitusjohtajaa Finnairin toimihenkilöiden sijasta. Tämä asia on merkillepantava sen takia, että kaikissa muissa jutuissa Finnair pääsee ääneen, vaikka työntekijät ovat Baronan. Muutama asiakas, joka ei ole saanut laukkujaan, haastateltiin juttuun myös. Finnairista on myös pienempi juttu Helsingin Sanomissa otsikolla: ”Finnair peruu tänään kymmeniä lentoja”. Jutussa kerrotaan hyvin neutraalisti, kuinka monta lentoa Finnair on joutunut perumaan ja mistä se johtuu.

Seuraavana päivänä Helsingin Sanomat kirjoittaa lentojen perumisesta ja kadonneista laukuista lisää. Alussa käydään faktat läpi ja kerrotaan neuvotteluiden

keskeytyneen. Ääneen pääsevät IAU:n puheenjohtaja sekä asiakas, joka on tuhtunut hukattuaan matkatavaransa. ”Tämä on katastrofi. Haluan, että joku korvaa tämän” -kommentti vaihtuu myöhemmin tyytyväisyyteen, kun matkatavaroiden kohtalo on selvinnyt. Samalla lehdessä kysytään päivän kysymyksenä: ”Heikentääkö ulkoistaminen luottamustasi Finnairiin?”

## **Agendat**

Matkalaukkujen hukkumisesta tyytymättömät asiakkaat ovat saaneet asiansa esille erityisesti lehtikirjoittelussa. Finnairin saama mediajulkisuus painottuu asiakkaiden asian hyväksi. Myös Finnair otti huomioon erityisesti asiakkaidensa huolen tarjoamalla erityistä, kohdennettua viestintää asiakkaidensa tarpeisiin.

Finnairin agenda on selvästi tuoda tapahtumat päivänvaloon oman kantansa kautta. Finnair ei ole syyllinen lakkoon, vaan ratkaisee sitä parhaansa mukaan ja menettää samalla omia tulojaan. Finnairin agendana on näyttää osaltaan syyttömältä ja olla myös osaltaan tarinan uhri.

Yhteiskunnalliset ja poliittiset tahot ja agendat näkyvät myös lehtikirjoittelussa. Etujärjestöjen ja työntekijöiden asema Finnairiin nähden saa myös julkisuutta. Yhteiskunnallinen agenda tulee ottaa myös huomioon, koska Finnair on suurimmalta osaltaan Valtion omistuksessa. Lisäksi se ainoana suomalaisena isona lentoyhtiönä vaikuttaa niin talouteen, kuin esimerkiksi ammattiyhdistysten kautta monen kansalaisen elämään ja on valtakunnallisesti merkittävä toimija monessa eri asiassa. Kauppalehden uutisessa 2.12.2009, kerrotaan myös postinkulun

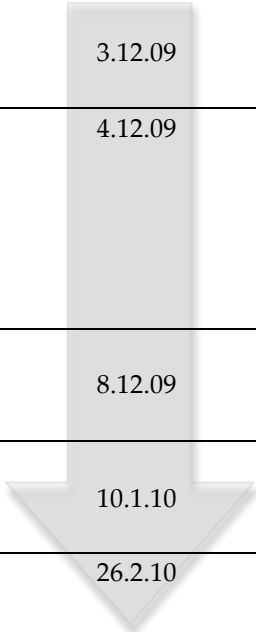
hidastuvan. Lisäksi samassa uutisessa mainitaan muita ammattiliittoja, jotka ovat menossa samaan aikaan lakkoon. Samalla kerrotaan muista työehtosopimusneuvotteluista Suomessa. Ilmailualan Unioni, Finnairin suurin omistaja, Suomen valtio ei kuitenkaan ole esillä kirjoittelussa millään tavalla.

Median agenda näyttäytyy lähinnä yhden tapahtuman uutisoinnissa. Taustoittavaa tietoa on haettu haastatteluiden avulla. Ääneen pääsevät Finnairin toimitusjohtaja, Uutiset pohjautuvat myös osaltaan Finnairin omiin lehdistötiedotteisiin. Median agendana näyttää olevan uutisointi kiinnostavasta aiheesta. Myöhemmin ilmestyneessä Suomen Kuvalehden jutussa taustatietoa ja haastatteluja on tehty enemmän.

## 7.5 Finnairin keskeiset tapahtumat 2009 ja 2010

F: Yt-neuvottelut päättyvät, tehostamistoimet jatkuvat	15.1.09	
	23.1.09	F: Lentäjien työtaistelutoimet alkavat
F: Finnairin tytäryhtiö Northport aloittaa Yt-neuvottelut	24.2.09	
	13.3.09	F: Finnair lomauttaa lentäjiään
F: Toimitusjohtaja Hienonen eroaa	7.8.09	
	14.8.09	F: Finnair tehostaa yksinkertaistamalla organisaatiotaan.
F: Lentäjät uhkaavat lakolla	30.10	
	12.11.09	B: Finnair selvittää Baronan kanssa yhteistyömahdollisuuksia kuormaus- ja asematasotoiminnoissa
F: Finnairin lentäjien lakko keskeyttää liikenteen	14.11.09	
F: Northport Oy myy maapalvelutoimintoja Baronalle	30.11.09	F: Maapalveluhenkilöstön ulosmarssi keskeyttää lentoliikenteen
F: Kuormaushenkilöiden laitton lakko jatkuu häiriten lentoliikennettä KP: Helsinki-Vantaan maapalvelut Northportilta Baronalle	1.12.09	HS: Helsinki-Vantaan lentoasema pursusi laukkuja HS: Finnair siirsi 630 henkeä ulkopuolisiin ylitöihin HS: Ulosmarssi täytti lentokentän laukuilla
KP: Finnair ei uskalla arvioida ulosmarssin hintalappua	2.12.09	HS: Finnair peruuttaa lentojaan myös tänään HS: Virtuaali-Finnair tulee - kukaan ei ole valmis HS: Finnair peruuttaa lisää lentoja maapalveluiden ulosmarssin

takia



B: IAU vaikeuttaa neuvotteluja kohtuuttomilla vaatimuksilla	3.12.09	HS: Finnair peruu tänään kymmeniä lentoja
F: Finnair toimittanut jo tuhansia viivästyneitä matkatavaroita asiakkaille B: Maapalvelutyöntekijät palaavat töihin, neuvottelut jatkuvat	4.12.09	HS: Ulkoistamalla ei saa uskollisuutta HS: Finnair perunut myös perjantain lentoja
F: Finnairin 6,7 miljoonan vahingoista 13 000 euron hyvityssakkoa	8.12.09	F: Työtaistelut vaikuttivat Finnairin liikennelukuihin marraskuussa
	10.1.10	F: Laiton lakko ja Euroopan sääongelmat maksoivat Finnairille 12 miljoonaa euroa
SK: Mayday! Mayday!	26.2.10	SK: Finnair ei ole myynnissä

F = Finnairin tiedotteet, B = Baronan tiedotteet, HS = Helsingin Sanomat, KP = Kauppalehti, SK = Suomen Kuvalehti. Riskistä kriisiksi, Finnairin tapahtumat vuodelta 2009

Kuviossa 7. on aikajana, jonka tapahtumat sijoittuvat pääasiassa vuoteen 2009.

Finnairin kriisiin johtaneita tapahtumia voidaan tarkastella Finnairin omien lehdistötiedotteiden ja lehtikirjoittelun muodostaman, vuoden 2009 alkupuolella alkaneen aikajanan avulla. Janassa kuvataan Finnairin tapahtumia lehdistötiedotteiden ja lehtien otsikoiden avulla. Janan avulla voidaan erottaa Finnairin tapahtumista teemojen hallinnan, riski- ja kriisiviestinnän vaiheet. Finnairin tehostamistoimet jatkuvat edellisten yt-neuvotteluiden päätyttyä.

Lentäjät ovat tyytymättömiä omiin työehtoihinsa ja menevät lakkoon. Samassa kuussa Finnair myy maapalvelunsa Baronalle ja siitä uutisoidaan laajasti, sekä Finnair tiedottaa asiasta. Uusi lakko keskeyttää lentoliikenteen, kun Finnairin entiset maapalvelutyöntekijät marssivat ulos, koska ovat myös tyytymättömiä omiin työehtoihinsa. Tästä seuraa matkalaukkukriisi, joka johtaa kadonneisiin matkalaukkuihin, peruuntuneisiin lentoihin sekä uutisointiin. Maapalveluiden työntekijät marssivat ulos 30.11.2009 ja heidän ilmoitettiin palaavan töihin 4.12.2009. Sinä aikana tapahtumasta julkaistiin tutkimuksen aineiston perusteella viisi lehdistötiedotetta ja kirjoitettiin yhteensä 11 lehtijuttua. Myöhemmin lakkojen aiheuttamia taloudellisia tappioita käsiteltiin lehdistötiedotteissa. Tapahtumien jälkeen Suomen Kuvalehti teki yhteenvedon Finnairin tilanteesta.

## **7.6 Johtopäätökset**

Finnairin riskialtis päätös myydä maapalvelunsa ja siirtää työntekijänsä uuden organisaation palvelukseen nopealla aikataululla johti lakkoon ja sitä myöten myöhästyneisiin matkatavaroihin, peruuntuneisiin lentoihin, lehtikirjoitteluun ja kriisiin. Finnairin sisällä olevat ristiriidat työntekijöiden, ammattiliittojen ja toimitusjohtajan eroaminen vaikuttivat kaikki epävarmana taloudellisena tilanteena kriisin syntyyn. Finnairin omista lehdistötiedotteista käy ilmi ristiriitoja. Lehtikirjoittelu oli neutraalia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, mutta jutuissa tuotiin esiin kuitenkin asiakkaiden tyytymättömyys.

Finnairin 2012 tekemän riskianalyysin mukaan yksi merkittävistä prosessiriskeistä liittyy yhtiön ”inhimilliseen pääomaan: osaavan ja pätevän henkilökunnan rekrytoimiseen, koulutukseen ja säilyttämiseen sekä suhteisiin ammattiliittojen kanssa”. Riski on tiedostettu tuolloin merkittävänä, mutta osattiinko sitä ottaa tarpeeksi huomioon vuonna 2009, kun riskianalyysiä ei ollut vielä käytettävissä? Toisaalta Finnairin ongelmat ammattiliittojen ja työntekijöidensä kanssa jatkuivat vuonna 2013 uusilla lakkouhkillla ja lehtikirjoituksilla, joten vaikka riski oli tuolloin tiedostettukin paremmin, ei se hyödyntänyt millään tavalla käytännön prosesseja. Huonot välit jatkuivat edelleen.

Tutkimuksen perusteella Finnairin riskiviestintä epäonnistui. Riskiviestintään tulisikin kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota. Hyvällä riskiviestinnällä voidaan estää yrityksen joutumista kriisiin, myös Finnairin tapauksessa. Riskiviestinnän keinot eivät ole yrityksellä välttämättä tuttuja ja riskiviestintä kuuluu myös viestinnän ammattilaiselle. Henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan valistaminen siitä, mikä voisi olla oikea viestintä- tai kriisistrategia esimerkiksi henkilöstön lakkotilanteessa, olisi voinut auttaa Finnairin viestiä. Lisäksi ammattiliittojen julkinen arvostelu ei tuo Finnairille hyvää mainetta.

Media kiinnostui Finnairin tapauksesta vasta sen jälkeen, kun ongelmia oli tullut suurelle yleisölle, eli Finnairin asiakkaille. Lakko koski Finnairin oman arvion mukaan noin 4000 asiakasta ja 6000 matkatavaraa. Määrä lisäsi median kiinnostusta asiaa kohtaan. Myöhästyneet matkatavarat ja peruuntuneet lennot

saivat paljon julkisuutta, kun taas työntekijöiden ja ammattiliiton asemaa käsiteltiin mediassa vähemmän.

Tässä voidaan nähdä median kiinnostuminen aiheeseen, johon liittyy taloudelliset tappiot ja ihmisten hätä omaisuudestaan. Toisaalta voidaan kysyä, miksi media ei tehnyt enempää taustoittavaa työtä, vaan jutut jäivät melko pintapuolisiksi. Liittyykö tähän resurssipula, joka vaivaa myös nykypäivän mediaa. Jutut tehdään äkkiä, ja taustatiedot on saatu suoraan yritysten lehdistötiedotteista. Voiko media enää toimia "vahtikoirana", kun sen omaa hihnaa on lyhennetty niin paljon?



## 8 POHDINTA

Riski- ja kriisiviestintä ovat monitahoisia tutkimuskohteita. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus etsiä kriisiin johtaneita tapahtumia, löytää viestinnän osa-alueista ja teorioista keinoja, joilla estää kriisin syntyminen tai vastata jo olevassa oleviin sidosryhmien vaatimuksiin kriisitilanteessa. Lisäksi tutkittiin kriisissä olevan organisaation mediakirjoittelua. Tutkimusongelmana oli löytää kriisiin johtaneita syitä ja tapoja kirjoittaa kriisistä.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuskohteeksi valittiin lentoyhtiö Finnair, joka monen muun yrityksen kanssa joutuu vastaamaan jollain tapaa talouden laskusuhdanteeseen. Finnair päätti ulkoistaa työntekijöitä ja siirtää toimintojaan alihankkijoille. Finnair tarjosi hyvän esimerkin kriisiin joutuneesta isosta organisaatiosta, jossa viestintä on kehittynyttä ja ammattimaista.

Tutkimusaineistona käytettiin lehdistötiedotteita, sekä lehtijuttuja. (ks. Taulukko 1-3.) Tutkimusaineisto oli riittävä. Analysoitavia tekstejä oli yhteensä 34 kappaletta. Niitä analysoimalla ja erittelemällä sai selvän kuvan Finnairin tapahtumista, sekä median reagoimisesta ison yhtiön kriisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177.)

Tutkimusaineiston heikkoudet ovat niiden julkisessa luonteessa. Finnairin kriisiin johtaneita tekijöitä ja erityisesti riskien tiedostamista on vaikea tulkita julkisista tiedotteista. Mielenkiintoista oli silti se, kuinka selvästi Finnairin johdon tyytymättömyys omiin työntekijöihin tuotiin esille. Tämä antaa viitteitä siihen, että Finnairilla oli sisäisiä ongelmia. Näitä ongelmia voi tutkia esimerkiksi haastatteluilla, sisäisten tiedotteiden tutkimisella tai kyselylomakkeilla. Lisäksi muita taustatekijöitä, esimerkiksi lentoliikenteen säätelyä, budjetteja ja etujärjestöjen sekä valtion toimia ei päästy tässä tutkimaan. Näin kriisistä olisi saanut kuitenkin lisää tietoa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä niin, että tutkittavia tekstejä luettiin eri kategorioiden mukaan, yrittäen löytää sieltä tähän tiettyyn kategoriaan liittyviä ilmauksia tai asioita. Kategoriat pohjautuivat teoriaosuudessa esiteltyihin organisaation teemanhallintaan, riski- ja kriisiviestintään sekä median toimintaan kriisin aikana. Pohjana käytettiin Huhtalan ja Hakalan (2007) analyysirunkoa. Menetelmä valittiin, koska tällä tavoin saatiin teksteistä mahdollisimman paljon tietoa Finnairin kriisistä, kategoriat muuttuivat ja kehittyivät tutkimuksen kuluessa, sekä kokonaisvaltainen käsitys kriisistä ja mahdollisesti siihen

johtaneista syistä muodostui. Menetelmä antoi myös vapauden muokata tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen keskeisiä kohteita sen edetessä. Menetelmä ja aineisto on valittu vastaamaan tutkimusongelmaan mahdollisimman hyvin. (Dayman & Holladay 2012, 5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tutkimus voidaan toistaa samoja tutkimuskysymyksiä ja aineistoa käyttäen saaden niistä samanlaista tietoa vastaukseksi. Sen lisäksi tutkimusta voidaan syventää edellä mainittuja menetelmiä käyttäen. Tutkimus on tehty tiettynä ajanjaksona, mutta koska aineisto on tallessa, voi sitä käyttää uudestaan. Tutkimukseen vaikuttaa tutkijan ennakkotiedot tutkittavasta asiasta sekä yrityksestä. Tutkimusaineistoa on tarkasteltu objektiivisesti ja siitä on kerätty tietoa teoriaosuuden avulla muodostuneiden käsitteiden kautta. Tutkimus on ollut teoriaohjaavaa, jolloin teoriatausta on liittynyt oleellisesti tutkimusongelman kehittymiseen ja analyysin tekemiseen. Teorialähtöinen analyysi lisää kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. (Dayman & Holloway 2012, ; Sarajärvi & Tuomi 2002, 98, 116 ja 133.)

## **8.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle**

Kriisiviestinnän tutkimusta on tehty yleensä teorian mukaan Case Study menetelmällä, mikä antaa kokonaisvaltaisen kuvan kriisistä. Menetelmiä voisi kuitenkin syventää tutkimalla kriisiviestintää esimerkiksi haastatteluiden avulla. Tässä tutkimuksessa erityisen mielenkiintoista olisi linkittää Finnairin sisäiset

tapahtumat sen julkisuuskuvaan vielä paremmin haastattelemalla Finnairin sisältä joitakin toimijoita.

Lakkoja on lisäksi tutkittu viestinnän osalta melko vähän. Millä tavoin lakkojen aikana tapahtuva viestintä vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön asenteisiin työpaikkaa kohtaan. Voisiko viestinnän avulla ja toimivan dialogin avulla esimerkiksi vähentää lakkoja? Tähän liittyy myös luottamus yrityksen ja henkilöstön välillä. Luottamuksen mittaaminen on haastavaa, mutta esimerkiksi työntekijöiden sitouttamista nykyajan muuttuvassa organisaatiossa olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

Finnairin osalta tutkimukset voisivat liittyä sen jatkuvaan taisteluun olemassa olostaan. Esimerkiksi Finnairin kriisi jatkui vuoden 2010 keväällä, kun tuhkapilvi esti monen päivän ajan suurimman osan lennoista Euroopan yllä. Finnair menetti miljoonia euroja joka päivä. Finnairin asiakkaat olivat jumissa ympäri maailmaa. Tiedotus oli olematonta, mikä vaikutti osaltaan asiakkaiden tyytymättömyyteen ja luottamus Finnairiin kärsi edelleen. Suomen Kuvalehden mukaan Finnairilla on tulevaisuudessa edessään isot lentokonehankinnat. Paljon investointeja tehnyt, organisaatiomuutoksia ja irtisanomisiin joutunut organisaatio on jatkuvasti muutoksen alla. Jatkuva ja pitkäaikainen tutkimus Finnairin selviytymisestä ja sen rakennemuutoksesta voisi olla mielenkiintoista. Vuonna 2012 Finnair on kriisissä edelleen tai kyseessä on uusi kriisi. Toimitusjohtaja Vehviläisen tekemistä asuntokaupoista järjestetään poliisitutkinta. Finnair irtisanoo maatyöntekijöitään ja usean ilmassa työskentelevän työpaikka on vaarassa. Suuret bonukset maksetaan

osakkaille ja Finnairin johdolle. Lehdessä Ay-johtaja toteaa: ”Finnairin johtajat ovat kuin sikoja vademapusikossa.” Lisäksi sisäministeri Heidi Hautala kertoo että olisi virhe tässä vaiheessa erottaa Finnairin johtaja. Johtaja ihmettelee televisiohaastattelussa, että hänen asuntokauppoihin ei liity mitään ihmeellistä, vaikka kyseessä vaikuttaa olevan kaupat ”hyvien veljien” kesken. ”Kaupoista on kerrottu rehellisesti”, kertoo Vehviläinen. Silti poliisi kiinnostuu asiasta. Vuoden 2013 kriisi liittyy jälleen lentäjiin, ammattiyhdistyksiin ja lakkouhkiin. Tukilakot uhkaavat sulkea koko maan ulkomaankaupan. Säästöjä haetaan edelleen ja Finnairin talous näyttää huonolta. Finnairilla on ollut sitten vuoden 2009 jälkeen yhteensä kolme eri toimitusjohtajaa.

Kriisin muodostuminen on nähtävissä organisaatioissa. Tarkempi viestinnän suunnittelu ja dialogi sidosryhmien välillä auttaa organisaatiota ehkäisemään teemojen muodostumista ongelmaksi tai riskiksi ja sitä myöten kriiseiksi. Tämän prosessin tutkiminen tarjoaisi sekä mahdollisuuden huomata ongelmat ajoissa, mutta myös kehittää toimivaa viestintää, jolla vähentää kriisejä organisaatioissa. Media monipuolistuu, on entistäkin nopeampi ja tieto ei ole vain journalistien tai asiantuntijoiden takana.

Organisaatiolta edellytetään luotettavuutta ja suoraselkäisyyttä toiminnassaan.

Organisaation tulee olla hereillä ja tutkia, mutta ennen kaikkea toimia ympäristössään aktiivisesti. Edelleen avoin viestintä ja erilaisten yhteistyömahdollisuuksien löytäminen sekä luottamus sidosryhmiin on nykyajan organisaation selviytymisen edellytys.

## KIRJALLISUUS

An, S-K. & Gower, K. K. 2009. How do the news media frame crisis? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review* 35, 107–112.

Bamber, G., Gittell, J., Kochan, T. & von Nordenflycht, A. (toim.) 2009. *Up in the Air: How Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees*. Ithaca: Cornell University Press.

Baron, R. & Greenberg, J. 2008. *Behavior in Organizations*. 9. painos. New Jersey: Pearson.

Bradford, J. L. & Garrett, D. E. 1995. The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics* 14 (11), 875–892.

Brenner, A., Day, B. & Ness, I. (toim.) 2009. The encyclopedia of strikes in American history. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Briggs, W., Huang, Y. & Plowman, K. 2001. Public Relations and Conflict Resolution. Teoksessa Heath, R. (toim.) Handbook of Public Relations. California: Thousand Oaks, 301–310.

Card, D. & Saunders, L. 1998. Deregulation and Labor Earnings in the Airline Industry. Recent Economic Thought Series 61 (1998), 183–247.

Carroll, C. 2005. Frame. Teoksessa Heath, R. (toim.) Encyclopedia of Public Relations. California: Thousands Oaks, 338–340.

Carroll, C. 2009. In Practice. Defying a Reputational Crisis – Cadbury's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget? Corporate Reputation Review 12 (1), 64–82.

Carroll, C. & McCombs, M. 2003. Agenda-Setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. Corporate Reputation Review 6 (1), 36–46.

Coombs, T. W. 1998. An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. Journal of Public Relations Research 10 (3), 177–191.

Coombs, T. W. 2004. Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication* 41 (3), 265–289.

Coombs, T. W. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3), 163–176.

Coombs, T. W. & Holladay, S. J. 2002. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly* 16 (2), 165–186.

Coombs, T. W. & Holladay, S. J. 2006. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2), 123–137.

Dayman, C. & Holloway, I. 2012. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2. Painos. Lontoo: Routledge.

Doorley, J. & Garcia, H. 2007. *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge.



Dribbusch, H., Van Der Velden, S. & Lyddon, D. 2008. *Strikes Around the World, 1968–2005: Case-Studies of 15 Countries*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Einwiller, S. A., Carroll, C. E. & Korn, K. 2010. Under what Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation. *Corporate Reputation Review* 12 (4), 299–315.

Fombrun, C. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (toim.) 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Huan, Y-H. 2006. Crisis Situations, Communication Strategies, and Media Coverage: A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model. *Communication Research* 33 (3), 180–205.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Johnston, J. 2007. *Media Relations: issues and strategies*. Australia: Allen & Unwin.

Kersten, A. Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review* 31 (2005), 544–549.

Kunelius, R. 1997. *Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin.* Juva: WSOY.

Kuutti, H. 2008. *Mediakierre. Selviytyminen kielteisessä julkisuudessa.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Luoma-Aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315–331.

Mayring, P. 2000. Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research* 1 (2). Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa)  
<http://www.qualitativeresearch.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>  
12.11.2014.

Marcus, A. A. & Goodman, R. S. 1991. Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal* 34, 281–305.

McQuail, D. 1987. *Mass Communication Theory: An Introduction.* 2. painos. London: Sage.

McQuail, D. 2000. *McQuail's Mass Communication Theory*. 4 painos. London: Sage.

Meijer, M. M. & Kleinnijenhuis, J. 2006. Issue News and Corporate Reputation: Applying the Theories of Agenda Setting and Issue Ownership in the Field of Business Communication. *Journal of Communication* 56, 543–559.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miles, S. & Mangold, G. 2005. Positioning Southwest Airlines through employee planning. *Business Horizons* 48, 535–545.

Regester, M. & Larkin, J. 2005. *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. 3. painos. London: Kogan Page.

Renn, O. 2008. *Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World*. London: Earthscan.

Renn, O. & Schweizer, P-J. 2009. Inclusive Risk Governance: Concepts and Applications to Environmental Policy Making. *Environmental Policy and Governance* 19, 174–185.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.—4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saukkonen, P. Mitä ovat etujärjestöt? Viitattu 11.4.2014. <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/etujarjestot/>

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. Monitoring public perception of organisations. 1. painos. Holland: Boom onderwijs.

Walaski, P. 2011. Risk and Crisis Communications: Methods and Messages. New Jersey: John Wiley & Sons.

Walsh, J. 2009. Strikes in the U.S. Airline industry, 1919—2004. Teoksessa Brenner, A., Day, B. & Ness, I. (toim.) 2009. The encyclopedia of strikes in American history. New York: M.E. Sharpe, Inc., 577—589.

Watson, J. 2007. Representing Realities: An Overview of News Framing. *Keio Communication Review* 29, 107-131.

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. & Cameron, G. 2000. Public Relations: Strategies and Tactics. 6. painos. New York: Longman.

Zerman, D. 1995. Crisis Communication: Managing the mass media. *Information Management & Computer Security* 3, (5), 25-28.

2010. Finnair Oyj Tilinpäätöstiedote 5.2.2010. Saatavilla www-muodossa:  
[http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_11\\_1\\_1.html?&Id=hex\\_201002050000460348.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_1_1.html?&Id=hex_201002050000460348.html) 15.2.2010.

2010. OECD: Economic Outlook no. 86. 11.5.2009. Saatavilla www-muodossa:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/36/57/43117724.pdf> 5.5.2010.