

**ROCKFESTIVAALIN KRIISIVIESTINTÄ
ROSKILDEN VUODEN 2000 TRAGEDIA**

Nelli Korpi

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkimus

7.6.2010

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistinen tiedekunta	Laitos Viestintätieteiden laitos
Tekijät Korpi Nelli	
Työn nimi Rockfestivaalin kriisiviestintä - Roskilden vuoden 2000 tragedia	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu
Aika 06/2010	Sivumäärä 98 sivua + 2 liitettä
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin rockfestivaalin kriisiviestintää festivaaliorganisaation ja sen yhden sidosryhmän näkökulmasta. Kriisiviestintä on aiheena ajankohtainen niin viestinnän tutkimuksessa kuin yhteisöjen käytännön toiminnassa. Festivaalit ovat lisäksi yhteiskunnallisesti kiinnostava tutkimuskohde. Kriisiviestinnän teoria nivottiin tapahtuma- ja festivaaliorganisaatioiden toimintaympäristöön. Tapauksena oli yksi festivaalialan isoimmista onnettomuuksista; vuonna 2000 tanskalaisella Roskilde-festivaalilla kuoli yhdeksän henkilöä lavanedusruuhkassa. Kriisiviestintään, kriisin vaikutuksiin ja median kriisitoimintaan liittyviä kysymyksiä selvitettiin organisaation omasta ja suomalaisen median näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli empiirinen laadullinen tutkimus, joka pyrki yksittäistapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen sekä käsitysten ja asenteiden kuvaamiseen. Tutkimus toteutettiin kahdeksalla suomalaisen median edustajan puhelinhaastattelulla ja organisaation sähköpostihaastattelulla. Puolistrukturoidut teemahaastattelut analysointiin teemoittelemalla. Teemoiksi nousivat kriisiviestintään varautuminen, onnettomuuden kriisiviestintä, median rooli tragediassa, kriisin vaikutukset ja kriisiviestintästrategioiden ilmeneminen viestinnässä.</p> <p>Suomalaisen median mielipide organisaation kriisiviestinnästä vaihteli huomattavasti. Osan mukaan kriisiviestintä hoidettiin hyvin ja ammattitaitoisesta, osan mukaan siinä oli paljon parantamisen varaa. Festivaaliorganisaation mukaan epäonnistunutta kriisiviestinnässä oli kirjallisten suunnitelmien puuttuminen ja viestintäkanavien ruuhkautuminen. Suomalaisten mielestä media suhtautui onnettomuuteen neutraalisti ja ammattitaitoisesti, festivaaliorganisaation mukaan se haki skandaalia ja oli aggressiivinen. Kriisin vaikutuksista kumpikin taho oli samaa mieltä; merkittävin vaikutus oli festivaalialan turvallisuuden ja turvallisuusviestinnän kehittymiseen.</p> <p>Tutkimustulokset ovat kontekstisidonnaisia ja subjektiivisia, mutta tutkimuksen teoria ja menetelmät ovat siirrettävissä erilaisten organisaatioiden kriisiviestinnän tutkimiseen. Tapahtumaorganisaatiot voivat hyödyntää tutkimusta varautuessaan kriiseihin ja kriisiviestintään. Tutkimuskysymyksiin saatiin huomattavasti laajemmat vastaukset suomalaiselta medialta kuin festivaaliorganisaatiolta, mutta organisaation vastaukset ovat tärkeitä koko tutkimuksen luotettavuuden ja kattavuuden kannalta.</p>	
Asiasanat: kriisiviestintä, rockfestivaali, maine, imago, legitimizeetti, tapahtuma, Roskilde, strategia, eettisyys, yhteiskuntavastuu, tiedotus, turvallisuus, onnettomuus, tragedia	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja:	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 ROSKILDE JA YEAR ZERO	5
2.1 Roskilde-festivaali	5
2.2 Vuoden 2000 tragedia	6
2.2.1 Onnettomuuden syntyminen	7
2.2.2 Sisäinen viestintä ja johtaminen	8
3 KRIISISTÄ VIESTINTÄÄN JA KRIISIN VAIKUTUKSIIN	10
3.1 Kriisi	10
3.1.1 Mikä on organisaation kriisi?	10
3.1.2 Kriisiin varautuminen	13
3.1.3 Kirjallinen suunnitelma	15
3.1.3 Kriisiryhmän ja henkilökunnan rooli	17
3.2 . Kriisiviestintä	19
3.2.1 Mitä kriisiviestintä on?	19
3.2.2 Millaista hyvä kriisiviestintä on?	21
3.2.3 Eettisyys ja kriisistä oppiminen	23
3.2.4 Kohderyhmät ja sidosryhmät	25
3.2.5 Media kriisiviestinnän osapuolena	27
3.2.6 Viestintäkeinot	30
3.3 Kriisin vaikutukset	32
3.3.1 Legitimiteetti	32
3.3.2 Mitä maine on?	33
3.3.3 Maineen suhde kriisiin	35
3.4 Kriisiviestintästrategiat	37
3.4.1 Mitä strategioilla tarkoitetaan?	37
3.4.2 Imagon palauttamisen strategiat	39
3.4.3 Ennakoivat strategiat	40
4 MENETELMÄT	42
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	42
4.2 Tutkimusmenetelmät	42

4.3 Aineiston hankinta	44
4.4 Aineiston analysointi	47
4.5 Suomalaisten haastateltavien taustat	49
5 ROSKILDEN TRAGEDIAN KRIISIVIESTINTÄ	51
5.1 Festivaaliorganisaation kriisiviestintä	52
5.1.1 Kriisiin ja kriisiviestintään varautuminen	52
5.1.2 Kriisitiedotus	54
5.1.3 Viestintätoimien mitoittaminen	58
5.1.4 Festivaalin henkilökunta ja sidosryhmäyhteistyö	59
5.1.5 Huhut ja niihin vastaaminen	60
5.1.6 Onnistumiset ja epäonnistumiset kriisiviestinnässä	61
5.1.7 Suurimmat haasteet kriisiviestinnässä	63
5.2 Media tragediassa	64
5.2.1 Organisaation mediasuhteet	64
5.2.2 Median valmiudet kriisitiedottamiseen	65
5.2.3 Median suhtautuminen kriisiin	65
5.3 Kriisin vaikutukset	67
5.3.1 Legitimiteetti	67
5.3.2 Maine	68
5.3.3 Avoimuus ja yhteiskuntavastuullisuus	72
5.3.4 Vaikutukset festivaalialaan	73
5.4 Kriisiviestintästrategioiden käyttö	75
5.5 Yhteenveto	79
6 POHDINTA	81
6.1 Kriisiviestintä	81
6.2 Media	84
6.3 Kriisin vaikutukset	85
6.4 Kriisiviestintästrategiat	87
7 ARVIOINTI	89
KIRJALLISUUS	94
LIITTEET	99

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tutkitaan isolla rockfestivaalilla tapahtuneeseen kriisiin liittyvää kriisiviestintää tapahtumaorganisaation ja sen yhden sidosryhmän näkökulmasta. Kriisiviestintä on aiheena ajankohtainen niin viestinnän tutkimuksessa kuin yhteisöjen käytännön toiminnassa. Yhä useammat organisaatiot teollisuusyrityksistä poliittisiin järjestöihin ja tapahtumien järjestäjiin ovat huomanneet kriiseihin liittyvän viestinnän tärkeyden.

Festivaalien piirissä kriisiviestintä on aihe, jonka suunnittelemiseen ei usein riitä tarpeeksi aikaa, jos siihen on ylipäättään kiinnitetty huomiota. Festivaalit ovat lisäksi yhteiskunnallisesti kiinnostava tutkimuskohde, koska ne herättävät paljon mediahuomiota, niillä vierailee kymmeniä tuhansia ihmisiä vuosittain ja ne ovat hyvin haavoittuvia monenlaisille kriiseille, kuten turvallisuusonnettomuuksille, talous-, maine- ja henkilöstökriiseille, luonnonilmiöille ja merkittävillä ohjelmaperuuksille. Tapahtumaorganisaatioiden kriisiviestinnästä on jonkin verran aiempaa tutkimusta, minkä pohjalta tutkimuksen teoria nivotaan tapahtuma- ja festivaaliorganisaatioiden toimintaympäristöön.

Tutkimalla yhtä ennakkotapauksena pidettävää festivaalihistorian kriisiä pyritään ymmärtämään rockfestivaalien kriisiviestintää laajemmassa kontekstissa. Tapauksen avulla luodaan käsitys siitä miten vakava kriisi voi syntyä, mitkä tekijät voivat vaikuttaa siihen, millaisia vaikutuksia kriisillä voi olla, miten eri sidosryhmät ja onnettomuusorganisaatio voivat suhtautuvat siihen ja miten kriisiviestintä voidaan hoitaa. Tutkimuksella muodostetaan näkemys siitä, millaiseen tilanteeseen festivaalit ja tapahtumaorganisaatiot voivat joutua ja mihin niiden tulisi varautua.

Tapaustutkimus kohdistetaan tanskalaiseen Roskilde-festivaaliin ja erityisesti yhteen festivaalihistorian merkittävimmistä kriiseistä; vuonna

2000 Roskildessa menehtyi yhdeksän henkilöä lavanedusruuhkassa. Tapausta kutsutaan nimellä Year Zero, ja se on vaikuttanut merkittävästi koko festivaalialan kehitykseen erityisesti turvallisuudessa sekä viestinnässä. Roskilden festivaaliorganisaatiota pidetään yhtenä avoimimmista, tiedostavimmista ja yhteiskuntavastuullisimmista tapahtumaorganisaatioista maailmassa. Sen ajatellaan yleisesti olevan edelläkävijä monissa festivaalikulttuuriin liittyvissä asioissa yleisön huomioonottamisesta turvallisuus- ja ympäristökysymyksiin.

Kriisiviestintään, kriisin vaikutuksiin ja median kriisitoimintaan liittyviä kysymyksiä selvitetään organisaation omasta ja suomalaisen median näkökulmasta. Festivaalilla vierailee vuosittain tuhansia ulkomaalaisia, joiden joukossa on muutama tuhat suomalaista. Suomalainen media on kiinnittänyt huomiota Roskildeen merkittävästi jo vuosien ajan, joten toinen tutkimuksen osapuoli muodostui luontevasti suomalaisesta mediasta ja sen näkemyksestä organisaation harjoittamaan kriisiviestintään.

Tutkimusongelma on selvittää Roskilde-festivaalin vuoden 2000 kriisiä, kriisiviestintää ja kriisin vaikutuksia suomalaisen median ja organisaation omasta näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista festivaaliorganisaation kriisiviestintä oli?
2. Millaisia asioita median toimintaan kriisissä liittyi?
3. Millaisia vaikutuksia kriisillä oli median ja organisaation mielestä?

2 ROSKILDE JA YEAR ZERO

2.1 Roskilde-festivaali

Tuottoa tavoittelematon järjestö, The Roskilde Festival Charity Society, perusti Roskilde-festivaalin vuonna 1971. Yhdistys vastaa, että kaikki festivaalin tuotot lahjoitetaan humanitaariseen ja kulttuurilliseen hyväntekeväisyyteen. Vuosien varrella yhdistys on lahjoittanut noin 13 miljoonaa euroa järjestöille ja hankkeisiin. Festivaaliorganisaatio työllistää 25 palkattua työntekijää ja 380 vapaaehtoista ympärivuotisesti sekä 25 000 vapaaehtoista festivaalin aikana ja sitä ennen. Neljän päivän lippuja myydään vuosittain noin 75 000. Lisäksi median ja musiikkialan edustajia on festivaalilla noin 4 000 eri puolilta maailmaa. Kaiken kaikkiaan festivaalin aikana alueella on päivittäin noin 100 000 henkeä. (Roskilde Festival 2010a, Roskilde Festival 2010b.)

Festivaaliorganisaation mukaan ohjelma on yhdistelmä sen hetken menestystä, eläviä legendoja ja monipuolinen kokonaisuus musiikillista luovuutta. Joka vuosi esiintyjä on noin 175 seitsemällä lavalla. Festivaalitapahtuma kestää kokonaisuudessaan kahdeksan päivää, joista neljän viimeistä on varsinaisia festivaalipäiviä. Monipuolinen ohjelma, järjestäjien yleisölähtöisyys sekä voittoa tavoittelematon asenne ja ilmapiiri ovat luoneet Roskildesta ainutlaatuisen festivaalikohteen, joka houkuttelee runsaasti myös kansainvälistä yleisöä. Musiikin lisäksi Roskildessa on aina ollut monenlaista kulttuuria: teatteria, katutaidetta, veistoksia, tanssia ja kaikenlaista muuta yllättävää, kokeilevaa ja innostavaa. Lisäksi organisaatio pyrkii innovatiivisuuteen omassa toiminnassaan ja on vahvasti mukana vastuullisessa kehityksessä. Festivaalin yhteydessä kampanjoidaan ja toimitaan huumeita vastaan sekä ympäristöystävällisten tapojen ja kestävän kehityksen puolesta. (Roskilde Festival 2010b.)

2.2 Vuoden 2000 tragedia

Kesäkuun 30. päivä vuonna 2000 oli merkittävä sekä Roskilden että koko festivaalialan historiassa. Päälavan konsertin aikana yhdeksän nuorta miestä kaatui, tallautui ja tukehtui muun yleisön jalkoihin. Onnettomuus on yksi pahimpia koko festivaalihistoriassa. Erilaisissa ruuhkissa konserteissa ja festivaaleilla on kuollut vuosien varrella useita henkilöitä, mutta erittäin harvoin uhreja on ollut näin paljoa. Konsertti keskeytettiin, yleisölle tiedotettiin tilanteesta ja uhreja yritettiin auttaa, mutta tilanteen tasalle päästiin liian myöhään. Roskildea on yleisesti pidetty yhtenä turvallisimmista tapahtumista, mutta silti onnettomuus tapahtui juuri siellä.

Monen sattuman aiheuttaman onnettomuuden seurauksena turvallisuutta tutkittiin, useita tahoja syytettiin ja syyllisiä yritettiin löytää. Varsinaista yhtä isoa syytä ei löydetty, vaan todettiin että tapaus oli valitettava onnettomuus, joka olisi voinut tapahtua missä vaan. Onnettomuuteen johtaneita osatekijöitä olivat: sää, ilma- ja ääniolosuhteet sekä yleisön käyttäytyminen, mitä pidetään tärkeimpänä syynä tapahtumaan. Onnettomuuden laajuuteen vaikuttivat lisäksi tilanteen vakavuuden hidas ymmärtäminen, viestintä- ja määräysketjun epäselvyys, uskomus tilanteen selvittämiseen paikan päällä ja ajatus siitä, että konsertin keskeyttäminen oli todella iso päätös. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 23.)

Festivaalia jatkettiin muutamien peruutusten siivittämänä loppuun, koska pidettiin suurempana vaarana sitä, että olisi lähetetty 100 000 ihmistä pois alueelta. Onnettomuuden jälkeen turvallisuusajattelu on viety äärimilleen. Turvallisuusohjeet päivitetään ja analysoidaan joka vuosi, organisaatio osallistuu kansainväliseen festivaaliturvallisuuden kehittämiseen ja on yksi edelläkävijöistä sekä festivaaliturvallisuudessa että siihen liittyvässä viestinnässä. (Roskilde Festival 2010c)

2.2.1 Onnettomuuden syntyminen

Poliisiraportin (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 7-8, 12) mukaan monet tekijät vaikuttivat onnettomuuteen. Turva-aitojen todettiin olevan riittävät, mutta koska onnettomuus tapahtui, järjestelyjä oli parannettava. Maaperä oli sateen takia märkä ja kova, liukkautta aiheuttivat lähinnä roskat. Kylmän, sateisen ja tuulisen sään takia monilla oli paljon vaatteita päällään. Tungoksen takia monet hikoilivat voimakkaasti, mikä johti nestehukkaan ja vaikutti voimakkaasti yleisön yleiseen hyvinvointiin. Ihmisten kaatuessa toistensa päälle kaatuneilla ei ollut tilaa hengittää. Hengitysvaikeuksiin saattoivat vaikuttaa myös korkea ilmankosteus ja yleisön aiheuttama lämpö. Kaatuneet joutuivat mahdollisesti paniikkiin, mikä lisäsi hyperventilaation ja hengitysvaikeuksien riskiä. Hengitysvaikeudet vähensivät kaatuneiden voimia ja mahdollisuuksia nousta ylös maasta.

On todennäköistä, että äänenvoimakkuudella oli osansa asiassa, koska äänen laatu ja voimakkuus olivat tavallista huonommat joillain alueilla. Tekniikan lisäksi sääolosuhteet vaikuttivat äänen voimakkuuteen, minkä takia tavallista useampi pyrki lavan eteen, missä ääni oli parempi. Tutkinnassa ei syntynyt epäilyjä, että lavalla soittaneen bändin, Pearl Jamin, toiminta olisi vaikuttanut yleisön käyttäytymiseen. Arvioiden mukaan lavan edessä oli onnettomuuden aikana noin 50 000 henkeä ja yleisön levotonta käyttäytymistä pidetään merkittävimpänä onnettomuuden tekijänä. Konsertin alussa yleisö alkoi liikkua edestakaisin ja paine oli kova. Paine kasvoi konsertin edetessä. Konsertin aikana monet lavan lähellä olleet olivat peloissaan, epävarmoja turvallisuudestaan ja halusivat pois tilanteesta. Monet raivasivat väkisin tiensä pois yleisöstä, toiset liukuivat ihmisten käsien yläpuolella (crowd surfing) pois ruuhkasta. "Crowdsurffareita" oli huomattavasti enemmän kuin tavallisesti. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 8-9, 11-13.)

Liikehdintä ja paine aiheuttivat ihmisten kaatumisia useissa eri kohdissa, mutta pääasiassa ihmiset pääsivät ylös. Kaatumista ei pidetä muutenkaan erikoisena tilanteena konserteissa. Alueilla 13 ja 16, noin 1,5 metrin päässä etuaidasta, kaatuminen oli huomattavasti tavallista yleisempää. Dominoefektiksi kuvaillun ihmisjoukon kaatuminen aiheutti aukon yleisöön, johon useat crowdsurffaajat tippuivat. Aukko oli noin 2x3 metrin - 5x5 metrin kokoinen ja siinä makasi pahimmillaan 30–40 tai jopa 50 henkeä. Kaatuminen alueella alkoi noin kello 23.06 tai joidenkin arvioiden mukaan jo ennen kello 23 tai vasta 23.10–23.15 välillä. Kaatuminen jatkui musiikin loppumiseen asti kello 23.24. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 13–14, 20.)

2.2.2 Sisäinen viestintä ja johtaminen

Roskilden festivaaliorganisaatiossa on kolme pääjohtajaa ja festivaalin aikana kuusi toiminnanjohtajaa. Kaikilla lavoilla on oma henkilökunta, koordinointijohtaja sekä useita vastuuhenkilöitä. Päälavalla on neljä järjestysmiestiimiä, joissa jokaisessa on noin 28 vapaaehtoista. Lavaturvamiehet ja tiimijohtajat ovat yhteydessä toisiinsa radion välityksellä, ja päälavan konsertteja johtava Orange Production Office kuuntelee samaa radiokanavaa. Lavamanageri tai kolme pääjohtajaa eivät kuunnelleet onnettomuuden aikana tätä radiokanavaa. Vuonna 2000 ei ollut kirjoitettuja ohjeita, kuinka konsertti pitäisi lopettaa ja kenen se pitäisi tehdä. Festivaalin johdon mukaan järjestysmiesten johtajien ja lavan järjestysmiesten pitäisi ilmoittaa tällaisesta tilanteesta lavan järjestysmiesten johtajalle. Hänen pitäisi ilmoittaa asiasta lavamanagerille, joka on vastuussa musiikin lopettamisesta. Musiikin lopettaminen voitaisiin tehdä suoralla yhteydellä bändiin tai bändin edustajan kautta. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 15–16.)

Ensimmäinen tieto tavallista laajemman ihmisjoukon makaamisesta maassa tuli crowdsurffaajalta. Tämän jälkeen yksi järjestysmies näki aukon yleisössä ja sanoi radioon, tarkentamatta sitä kenellekään, että musiikki pitäisi

lopettaa. Hieman myöhemmin hän soitti lavan järjestysmiesten johtajalle ja musiikki lopetettiin hetkeä myöhemmin. Arvioidaan, että kesti 10–20 minuuttia crowdsurffaajan tiedonannon jälkeen ennen kuin musiikki lopetettiin. Musiikin loppuessa noin 75 turvamiestä työskenteli saadakseen ihmiset pois tungoksesta suoraan aidan edestä. He eivät nähneet yhtään etäämmälle aidasta vaikka onnettomuuspaikka oli vain 1,5 metriä etuaidasta. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 17, 20.)

Festivaalin johto on korostanut, että lavamanagerilla on täysi vastuu lavalla. Järjestysmiesten johtaja on sanonut, että hän uskoi Orange Production Officella olevan täysi vastuu tehdä päätös musiikin lopettamisesta. Officen johtaja on sanonut, että hän kuuli jossain vaiheessa radiokanavan kautta, että musiikki pitäisi lopettaa. Hän ei kuitenkaan uskonut, että olisi hänen vastuullaan tehdä päätös musiikin lopettamisesta. Lavamanageri on sanonut, että hänellä on oikeus lopettaa musiikki, jos on tarvetta. Pyyntö tähän tulisi tulla järjestysmiesten tiimijohtajalta ja vahvistusta voisi tarvittaessa pyytää Orange Production Officen johdolta tai korkeimmalta festivaalijohdolta. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 16.)

Vastuussa olevien henkilöiden keskuudessa oli epäselvyyttä ja epävarmuutta siitä, kenellä oli valtuus tehdä päätöksiä ja kenen kautta tiedon pitäisi kulkea. Radioviestinnän kautta annettiin tietoja, joihin kukaan ei vastannut eikä tiedetty, kenelle ne oli kohdistettu. On huomattava, että konsertin lopettaminen oli hyvin epätavallista – sitä ei oltu tehty 16 vuoteen Roskilden päälavalla. Musiikki lopetettiin noin kello 23.25, ja Pearl Jamin laulaja Eddie Vedder kuulutti, että jotkut yleisössä ovat loukkaantuneet ja pyysi yleisöä siirtymään taaksepäin. Laulaja ja bändin kiertuemanageri pyysivät yleisöä siirtymään taaksepäin useita kertoja. Kesti 5–10 minuuttia ennen kuin niin tapahtui. Kymmenen henkeä tuotiin ensiaputeltaan. Heistä viisi todettiin kuolleiksi heti. Kolme todettiin kuolleiksi saavuttuaan sairaalaan ja yksi menehtyi seuraavana päivänä. (Kornerup U. & Rungstom B. 2000, 21–23.)

3 KRIISISTÄ VIESTINTÄÄN JA KRIISIN VAIKUTUKSIIN

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation kriisiä, kriisiviestintää ja kriisin vaikutuksia teoriakirjallisuuden avulla. Aihetta käsitellään yleisestä organisaation näkökulmasta, mutta tuodaan esille myös festivaaleja ja tapahtumaorganisaatioita koskevia erityispiirteitä ja tutkimustuloksia. Aluksi selvitetään kriisiin ja kriisiin varautumiseen liittyviä tekijöitä. Kriisiviestinnästä nousevat esille hyvän kriisiviestinnän piirteet, eettisyys, kriisistä oppiminen, kohderyhmien kuten median vaikutus kriisin osapuolena sekä erilaisten viestintäkeinojen mahdollisuudet. Kriisin vaikutuksista käsitellään tarkemmin mainetta ja maineen suhdetta kriisiin. Lopuksi teoria vedetään yhteen kriisiviestintästrategioiden avulla, joista tuodaan erityisesti esille imagon palauttamisen ja ennakoivat strategiat.

3.1 Kriisi

3.1.1 Mikä on organisaation kriisi?

Kriisit ovat ennalta arvaamattomia tapahtumia, jotka sisältävät valtavasti uhkaa, epävarmuutta ja pakottavat nopeaan toimintaan. Ne voidaan jakaa tahallisiin tai tahattomiin. (Ulmer, Sellnow & Seeger 2007, 6-7, 9-11.) Kriisit ovat yllättäviä tilanteita, jotka häiritsevät merkittävästi yrityksen normaalia toimintaa tai pahimmillaan uhkaavat sen koko olemassaoloa (Forssell & Laurila 2007, 151). Karhu ja Henriksson (2008, 25) huomaavat, että kriisit voivat olla myös pitkäaikaisia kehityskulkuja, joiden käänteentekevä luonne selviää usein vasta, kun vahinko on jo tapahtunut. Kriisinä voidaan pitää tilannetta, jolloin jotain ei-toivottua on tapahtunut, mutta jossa on vaara vielä suurempiin riskeihin (Huhtala ja Hakala 2007, 13).

Kriisit voidaan jaotella usealla eri tavalla, mutta pääpiirteet jaottelussa toistuvat samanlaisina: onnettomuudet, luonnonmullistukset, rikokset, väkivaltatilanteet, henkilöstö-, talous ja julkisuuskriisit (Lehtonen 1999, 18–20; Henriksson & Karhu 2002, 25–28). Kriisin voi käynnistää väärin valittu toiminta, virheet tai puutteet teknologiassa. Onnettomuus, katastrofi tai luonnonmullistus voivat johtaa kriisiin, mutta itse kriisi syntyy organisaation, tiedotusvälineiden ja yleisön vuorovaikutuksesta. (Lehtonen 1999, 16, 137.)

Huonosti hoidetut kriisit voivat johtaa organisaation lopettamiseen, mutta epäonnistuminen yleisöön liittyvässä hätätilassa voi johtaa terveys- tai turvallisuuskriisiin, omaisuuden tai jopa elämän menetykseen (Heat, Lee & Ni 2009, 126). Kriisin aikana tarvitaan nopeaa toimintaa taitavilta ammattilaisilta, jotta kriisinhallinta saadaan alkuun. Ennakoinnin puute yhdistettynä johtamiskyvyn puutteeseen voi nopeasti johtaa kontrolloitavasta kriisistä kontrolloimattomaan katastrofiin. (Graham 1991, 64). Myös Doorley ja Garcia (2007, 328–329) ovat sitä mieltä, että kriisi ei ole välttämättä katastrofaalinen tilanne, mutta sen takia pitää jättää tavallinen toiminta, ja se aiheuttaa merkittävää harmia maineeseen, toimintaan tai talouteen.

Kriisi on sattuma, jolla on mahdollisesti negatiivisia vaikutuksia organisaatioon sekä sen yleisöön, palveluihin, tuotteisiin ja maineeseen. Kriisillä voi olla organisaatiolle kolmenlaisia seurauksia. Ensimmäinen on täysi menetys: organisaatio on pakotettu lopettamaan, tuhottu, mahdollisesti haastettu oikeuteen tai johtajia syytetään rikoksista. Toisen vaihtoehdon mukaan organisaatio voi jatkaa toimintaansa, mutta on menettänyt maineensa, arvostuksensa ja markkina-arvonsa. Kolmannen vaihtoehdon mukaan organisaatio on tiukalla taistelulla voittanut yleisön mielipiteen puolelleen, se nähdään yhtä suosiollisesti kuin ennen tai kenties vielä suosiollisemmin. (Fearn-Banks 2001, 480; 2007, 8, 22.) Heathin ja Coombsin

(2006, 273) mukaan on olemassa neljä tekijää, jotka johtavat kriisin tyyppisiin tilanteisiin kuten huoleen, skandaaliin, konfliktiin, protestiin tai lainsäädännön tiukentamiseen, sääntelyyn tai oikeustoimiin. Näitä ovat ongelmat oikeudenmukaisuudessa, tasa-arvoisuudessa, ympäristöarvoissa tai turvallisuudessa.

Turvallisuus on tapahtumaorganisaatioissa yksi suurimpia huolenaiheita. Yleisön turvallisuuden säilyttäminen tapahtuman aikana on haastavaa ja riskit vaihtelevat tapahtumien ja tapahtumapaikkojen välillä. Erityisesti festivaaliorganisaatioiden suuruus ja tapahtumapaikkojen tiukka rajaus luovat riskejä. (Craig, Olaniran, Scholl & Williams 2006, 171.) Allenin, Harrisin, McDonnellin ja O'Toolen (1999, 278) mukaan festivaalit ovat erityisen alttiita riskeille, koska niihin liittyy usein vain tapahtumaa varten tehty alue, suuri yleisömassa, uusi henkilökunta, paljon vapaaehtoisia työntekijöitä, laitteistojen liikuttelua sekä yleistä jännitystä, jotka voivat aiheuttaa monia kriisitilanteita. Berlonghi (1990) on jakanut riskien pääalueet tapahtumissa seuraavasti: organisaatiomuoto ja työntekijät, markkinointi ja viestintä, terveys ja turvallisuus, väkijoukon hallinta sekä liikenne (Allen ym. 1999, 278–279).

Roskilden vuoden 2000 tragedia on osoitus festivaalien kriisien vakavuudesta. Kemp (2004, 14) toteaa kuitenkin, että vaikka lavanedusruuhkien aiheuttamat onnettomuudet nousevat usein otsikoihin, ihmisiä kuolee ja loukkaantuu enemmän sisään- ja ulosmenoruuhkissa. USA Today -lehden (8.8.2000) tutkimuksen mukaan konserteissa ja festivaaleilla loukkaantui vuonna 1999 lähes 20 000 henkilöä eri puolilla maailmaa (Hill 2004, 175). Tämä kertoo tilanteen vakavuudesta Roskilden tapahtumien aikana, jolloin turvallisuustoimet olivat yleisesti löyhemmät kuin muutamia vuosia myöhemmin. Esimerkiksi lavalta hyppääminen yleisön joukkoon (stage diving) ja yleisön käsien kannateltavana liikkuminen (crowd surfing) olivat sallittuja ja suosittuja (Hill 2004, 175).

3.1.2 Kriisiin varautuminen

Kriisiviestinnässä on tärkeää ymmärtää, että kriisejä todella tapahtuu. Organisaatio selviytyy parhaiten, kun se on valmistautunut kriisiin ja kun koko ideologia on eettinen ja ammattimainen. (Fearn-Banks 2001, 485.) Olaniran ja Williams (2001, 487–488) ovat huomanneet, että organisaatiot olettavat, että korkealaatuisen teknologian avulla epäonnistumiset vähenevät tai poistuvat täysin. Usein taloudellinen tilanne ja usko teknologiasta johtuvien kriisien epätodennäköisyyteen johtavat siihen, ettei kriiseihin varauduta tarpeeksi.

Grahamin (1991, 66) mukaan tärkein asia kriisiin varautumisessa on mahdollisten kriisien määrittely. Ulmer ym. (2007, 7, 9–11) muistuttavat kuitenkin, että kriisejä kartoitettaessa on tärkeää tehdä selvitys juuri kyseiselle organisaatiolle, sillä kriisit vaihtelevat organisaation toimialan ja toimintaympäristön mukaan. Vaikka kriisit voivat olla monenlaisia, joihinkin mahdollisiin kriiseihin tulisi varautua. Ennakkosuunnittelu voi vähentää vastausaikaa ja mahdollisesti estää organisaatiota toimimasta väärin ensimmäisissä kriisivastauksissa. (Benoit 1997, 182.) Organisaatio voi varautua kriiseihin kolmella tavalla: tunnistamalla riskit, tunnistamalla kriisit ja pitämällä yhteyttä henkilöihin, joita mahdollinen kriisi koskee. Jos organisaatiot pystyvät arvioimaan tulevia riskejä ympäristössään, ne voivat vähentää epävarmuutta ja valmistautua riskeihin. (Ulmer ym. 2007, 15, 42.)

Ensimmäinen askel riskin eliminoimisessa ja hallitsemisessa on riskin tunnistaminen. Prosessiin kuuluu kehittyvän riskin huomaaminen, siitä oppiminen, sen priorisoiminen muihin riskeihin nähden ja toiminnan muuttaminen, jotta riski poistuu tai vähenee. (Ulmer ym., 2007, 157.) Karhu ja Henriksson (2008, 56–59) kehottavat luotaamaan ja seuraamaan tilannetta. Strategisen luotauksen avulla yhteisö tuntee paikkansa mielipidekartalla ja tietää, mitä suuri yleisö ja toimittajat siitä ajattelevat – mitä arvostavat ja mitä

moittivat. Taktisen luotauksen avulla voidaan ennakoida median kautta leviäviä kriisejä. Fearn-Banks (2001, 480–481) listaa ennalta tehtäviä toimintoja, jotka voivat auttaa organisaatiota kriisissä:

1. *viestintäjohto kuuluu ylimpään johtoon*
2. *sidosryhmäsuhteet ovat hyvin hallussa*
3. *sidosryhmät on määritelty ja jaoteltu tärkeyden mukaan*
4. *jokaiselle sidosryhmälle on tehty viestintäsuunnitelma*
5. *viestintäosastolla on vahvat suhteet median kanssa*
6. *teemojenhallinta kuuluu kahdensuuntaisena toimintona viestinnän tehtäviin*
7. *kahdensuuntainen kriisiviestintäsuunnitelma kriisiin vastaamiseksi*
8. *riskiviestintään liittyviä tapoja kehitetään*
9. *organisaatio tukee kriisinhallintatoimia*
10. *organisaatio tukee avointa suhdetta yleisönsä kanssa*

Kriisinhallinta on oleellinen osa organisaatioiden toimintaa. Fearn-Banks (2001, 479) on sitä mieltä, että nykyisin ihmiset ymmärtävät kriisinhallinnan ja kriisiviestinnän kuuluvan oleellisesti yritystoimintaan. Myös Schoenbergin (2005, 2) mukaan on vahvaa näyttöä siitä, että organisaatioissa panostetaan enemmän maineenhallintaan ja kriisinhallintaan. Kriisinhallintaan kuuluvalla strategisella suunnittelulla estetään kriisiä syntymästä ja vastataan kriisiin. Kriisinhallinnan tarkoitus on vähentää organisaation maineelle koituvaa vahinkoa. (Fearn-Banks 2001, 480.) Hyvälle kriisinhallinnalle on ominaista varoitussignaalien tunnistaminen, nopea päätöksenteko, ongelman rajaaminen, toiminnan häiriötön jatkuminen, taito oppia tapahtuneesta ja organisaation hyvän maineen säilyttäminen (Lehtonen 1999, 137). Kriisinhallintasuunnitelmaan kuuluu yleisesti: kriisinhallintatiimin kokoaminen, valmiiden vastausten kehittäminen ja tarkistuslistat, kriisiviestinnän kapasiteetin ylläpito (Seeger, Sellnow & Ulmer 2001, 159). Coombs, Chandler ja Holladay (1995, 296) ovat kuitenkin sitä mieltä, että kriisinhallinta ei alana tavoita kokonaisvaltaisesti mahdollisuuksiaan, koska se ei ota kriisiviestintää tarpeeksi huomioon.

3.1.3 Kirjallinen suunnitelma

Valmiutta kriisitilanteen hallintaan voidaan parantaa ennakkosuunnittelulla. Mitä laajempi kriisiviestinnän organisaatio on, sitä tärkeämpää on luoda suuntaviivat eri tahojen viestintärooleille kriisitilanteessa. (Juholin 1999, 165.) Fearn-Banksin (2001, 485) mukaan strateginen, ennakoiva ja yksityiskohtainen viestintäsuunnitelma on paras kriisin ehkäisijä. Myös Heatin, Leen ja Nin (2009, 139) tutkimuksesta selviää, että riskinhallinta ja riskiviestintä johtavat harvemmin kriisiin, jos suunnittelussa ja viestinnässä katsotaan asiaa monesta näkökulmasta. Kriiseihin valmistautuminen alkaa normaaleiden mediasuhteiden rakentamisesta ja ylläpitämisestä, joten kriisiviestintäsuunnitelma ei ole erillinen toimintamalli, vaan oleellinen ja luonteva osa organisaation viestintästrategiaa ja toimintatapaa (Karhu ja Henriksson 2008, 77).

Graham (1991, 67–68) pitää tärkeänä kaikkien mahdollisten kriisien selvittämistä ja toimintasuunnitelmien kirjoittamista niiden varalle. Seeger ym. (2001, 158–159) sanovat, että kriisiviestintäsuunnitelmasta on hyötyä, jos organisaatio pystyy arvelemaan mahdollisesti uhkaavia kriisejä. Siten sen on helpompi varautua niiden jälkeisiin tilanteisiin, kehittää vaihtoehtoja ja käyttää hyödyksi ennalta rakennettuja vastauksia. Lisäksi on tärkeää ylläpitää kriisiviestintäkykyä, sillä vanhentuneet kriisisuunnitelma ja viestintäkyky voivat olla suuri vaara organisaatiolle. Todelliset kriisit kuitenkin harvoin noudattavat suunnitelmaa, joten on oltava avoin uudelle informaatiolle, näkemyksille, epävarmuudelle, tulkinnoille ja vaihtoehdoille. Kriisinhallinta viestinnän keinoin vaatii suunnittelua ja kirjallisia ohjeita, mutta ohjeet ovat hyödyttömät, ellei niitä osata soveltaa oivaltavalla tavalla (Karhu & Henriksson 2008, 41, 48).

Kriisiviestintäsuunnitelman yksi tärkeimmistä asioista on sisäisen tiedonkulun ja tietojärjestelmien turvaaminen sekä suunnitelma siitä, mitä ja

miten eri yleisöille tiedotetaan kriisistä (Lehtonen 2002, 8). Kriisisuunnitelma pitää usein sisällään listoja asioista, mitä kenenkin pitäisi tehdä ja milloin, yhteystietolistoja ja suunnitelmia kriisikeskuksen varalle (Coombs, Chandler & Holladay 1995, 296). Hallan (2002) mukaan kriisiviestintäsuunnitelmassa erittäin tärkeä osa on kriisiviestintäryhmän kokoonpano, se miten ryhmä kutsutaan koolle kriisitilanteessa, ja ketkä ovat vastuussa niin sisäisestä kuin ulkoisesta tiedottamisesta. Myös organisaation taustatietojen on oltava päivitettyjä ja ajan tasalla.

Turvallisuussuunnitelman teko on erityisen tärkeää tapahtumaorganisaatiolle. Järkevä arvio mahdollisista kriiseistä ja ennalta ehkäisevä toiminta ovat kriiseihin varautumisen ja riskien hallinnan perusta. Hyvä turvallisuussuunnitelma kattaa kaikki mahdolliset riskialueet. (Allen ym. 1999, 278-279). Craig ym. (2006, 171) pitävät kriisiviestintäsuunnitelman tekemistä erittäin tärkeänä varautumiskeinona, mutta ovat sitä mieltä, että suunnitelmat toteutetaan tapahtumissa usein vain operationaalisella tasolla turvallisuusnäkökulmasta, ja viestinnän merkitys ja tehtävät jäävät usein kirjaamatta. Suunnitelma jää tekemättä Information Week -lehden tutkimuksen (2002) mukaan kustannus- tai koulutussyistä, ajan tai ylemmän johdon tuen puutteen vuoksi (Lehtonen 2002, 35). Suunnitelma voi olla myös vain muutaman johtohenkilön tiedossa, mutta ilman paperille kirjaamista se ei hyödytä koko organisaatiota (Regester & Larkin 2005, 206). Winsor (2004, 46) lisää, että suunnitelmasta on oltava kopio jokaisella, joka saattaa tarvita sitä.

Schoenberg (2005, 2-4) kritisoi perinteistä kriisinhallintaan liittyvää ajattelumallia, koska se saa johtajat uskomaan, että kriisisuunnitelma ja alan tarkkailu riittävät tarvittavaan proaktiiviseen toimintaan. Hänen mukaansa valmistautuminen ei ole välttämättä tärkein asia kriisinhallinnassa. Sen sijaan organisaatioiden pitäisi kehittää johtajuustaitoja ja selvittää, että ketkä ovat parhaita ja tehokkaimpia johtajia kriisin aikana. Keskittyminen

johtajuuden ominaisuuksiin ja teorioihin voi antaa uuden ulottuvuuden kriisisuunnitelmaan saamalla henkilökunnan ajattelemaan enemmän arvoja, aitoutta, luottamusta ja johtajuutta – enemmän kuin päivittämään materiaaleja kriisimappiin.

Schoenbergin kritiikissä on perää useiden yritysten ja tasaisella rytmillä toimivien organisaatioiden kriisiviestintää suunniteltaessa, mutta festivaaliorganisaation jatkuvasti muuttuvat tehtävät, ihmiset ja hetkellisyys eivät soveltuisi kovin hyvin johtajuuden korostamiseen kriisiviestinnässä. Esimerkiksi onnettomuudessa kriisisuunnitelma on erittäin tärkeä tapa pelastaa ihmishenkiä sekä toimia äärimmäisen nopeasti onnettomuuden jälkeen. Tällaisissa tilanteissa ei ole aikaa miettiä johtajuutta, vaan viestinnän on oltava selkeästi määriteltyä.

3.1.4 Kriisiryhmän ja henkilökunnan rooli

Kriisiviestintäryhmään kuuluu vain oleellinen määrä ihmisiä: johtaja, riittävät asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset (Karhu & Henriksson 2008, 50). Halla (2002) lisää listaan myös varamiehet, mikä on hyvä huomio festivaaliorganisaatioissa, joissa tieto kasaantuu usein vain muutamalle keskushenkilölle. Tarkemmin määriteltynä kriisiryhmään kuuluu yleisesti: viestintä, lakiasiat, tuotanto, turvallisuus, korkein johto, määrätty kriisitiedottaja ja muita, joilla on tarpeellisia taitoja ja tietoa. Tiimin tulisi tavata säännöllisesti, päivittää suunnitelmia ja miettiä uusia mahdollisia uhkia. Kriisiryhmän erottaminen muusta organisaatiosta on tärkeää, jotta kriisin jälkeen muu organisaatio voi palata normaaleihin tehtäviin, kun tietty ryhmä hoitaa kriisiin liittyviä asioita. (Seeger ym. 2001, 159.)

Ulmer ym. (2007, 50–51) muistuttavat organisaation johtajien roolista, jonka tulisi olla aktiivinen kriisiviestintätilanteessa. Heidän tulisi olla näkyvillä ja nopeasti median tavoitettavissa. Myös kriisin mahdollisten uhrien tulisi

saada kontakti heihin. Myös Karhu ja Henriksson (2008, 50) sanovat, että kriisiviestinnän johtamisen tulisi olla ylimmän johdon käsissä. Paraskaan viestinnän ammattilainen ei pysty selvittämään tilannetta, jos johto ei ole valmistautunut. Johtajan rooli on kuitenkin riippuvainen organisaatiomallista. Edellä mainittuja näkemyksiä voidaan parhaiten soveltaa yksityiseen yritykseen, mutta tietyssä määrin ne sopivat myös festivaaliorganisaatioon. Winsor (2004, 29–30) huomaa ongelman, joka saattaa piillä musiikkitapahtumien johtamisessa. Niissä johtorooli voi olla usealla henkilöllä, kuten tapahtumapaikan johtajalla, tilaisuuden tuotannon johtajalla tai artistin kiertuemanagerilla. Voi olla epäselvää, että kuka on kaikenkattavassa vastuussa. Päävastuusta on päätettävä ja kirjattava vastuut ylös, jolloin vältytään väärinkäsityksiltä ja päällekkäisyyksien aiheuttamilta vahingoilta.

Kriisitilanteiden harjoittelu ja kriisiviestintäsuunnitelman testaaminen ovat tärkeä osa kriiseihin varautumista. Harjoittelussa voidaan stimuloida mahdollista kriisitilannetta testaamalla erilaisia toimintatapoja. Ennen harjoittelua on tärkeää, että johtohenkilöiden asema harjoituksessa ja oikeassa tilanteessa on selkeytetty. (Regester & Larkin 2005, 206). Regesterin ja Larkinin ohjetta voidaan pitää hyvänä ideaalitulanteena, mutta festivaaliorganisaatioiden kohdalle harjoittelemisen on vaikeaa niiden väliaikaisuuden ja tapahtumien suuren koon vuoksi. Forssell ja Laurila (2007, 155–156) sanovat, että yritykset varautuvat keskimäärin kohtuullisen tunnollisesti kriiseihin, mutta kriisiharjoittelusta lipsutaan usein. Lisäksi on otettava huomioon, että edes hyvin toteutettu harjoitus- tai stimulointitilanne ei vastaa täydellisesti yritykseen kohdistuvaa painetta tositalanteessa.

Kriisitilanteissa todennäköisesti mukana oleva henkilökunta pitäisi perehdyttää ja kouluttaa rooliinsa kriisissä. Henkilökunnan tulee tuntee toimintatavat, jotta ne voidaan toteuttaa tehokkaasti. (Graham 1991, 69.) Halla (2002) huomauttaa, että henkilökunnan koulutuksessa oleellista on

valmius kriisien tunnistamiseen ja viestintätiimin tai johdon informoimiseen. Myös Hill (2004, 179) toteaa, että festivaalin henkilökunnalla pitää olla sekä auktoriteettia että empaattisuutta voidakseen toimia uskottavasti ja tehokkaasti. Tehokkaan ja koulutetun turvallisuus- ja huoltohenkilökunnan palkkaaminen on erittäin tärkeää tapahtuman järjestäjälle, managereille ja yleisölle. He eivät vain hallinnoi yleisön toimintaa vaan turvaavat artisteja, laitteistoa ja tapahtuman järjestäjiä.

3.2 Kriisiviestintä

3.2.1 Mitä kriisiviestintä on?

Kriisiviestintä-termi kuvaa organisaation ja sen yleisöjen välillä käytävää dialogia kriisiä ennen, sen aikana ja jälkeen (Fearn-Banks 2007, 9). Organisaation, median ja muiden merkityksellisten tahojen kommunikointi joko vahvistaa tai vaimentaa kriisin etenemistä ja sen vaikutuksia organisaatioon (Lehtonen 1999, 16). Coombs ja Holladay (1996, 280) toteavat, että viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, miten sidosryhmät kokevat kriisin ja organisaation kriisissä. Myös Doorley ja Garcia (2007, 335–336) sanovat, että yksi kriisiviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on vaikuttaa siihen, miten pääsidosryhmät ajattelevat ja tuntevat, mitä ne tietävät ja tekevät. Kriisiviestinnän tulee palvella kriisin ratkaisemistavoitteita ja ohjata organisaatiosta käytävää keskustelua mediassa (Lehtonen 1999, 13).

Fearn-Banks (2001, 479) tunnustaa, että organisaatiot ovat yhä tietoisempia kriisiviestinnän tarpeesta. Enää siihen ei varauduta vain, jos sattuu olemaan aikaa. Hill (2004, 180) sen sijaan on sitä mieltä, että erityisesti musiikkitapahtumissa pitäisi parantaa turvallisuuteen liittyvää viestintää, koska viestimällä yleisölle voidaan parhaiten välttää tapaturmat ja kuolemat konserteissa. Turvallisuusviestinnällä tarkoitetaan tapahtumissa

mahdollisista ongelmatilanteista varoittamista ennalta sekä niistä tiedottamista ongelman hetkellä. Tällaisia voivat olla muun muassa ruuhkat sekä nykyisin kielletyt crowdsurfing ja stage diving. Upton (2004, 154) korostaa, että kriisiviestintästrategia on yksi heikoimpia kohtia tapahtumatuotannossa. Esimerkiksi myöhäistä kriisiin vastausta pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä Roskilden konserttitragediassa.

Viestintäprosessi on hyvin erilainen riskiviestinnässä kuin kriisiviestinnässä, vaikka huonosti hoidettu riskiviestintä voi itsessään tuottaa kriisejä. Hyvä riskiviestintä voi sen sijaan ehkäistä tai vähentää kriisin vaikutuksia. (Ulmer ym. 2007, 155–156.) Voidaan ajatella myös, ettei kriisiviestintä eroa organisaation muusta viestinnästä. Merkittävimmät erot ovat tehokkuudessa, nopeudessa ja oivalluskyvyn merkityksessä. (Karhu ja Henriksson 2008, 29.) Koska festivaalit eroavat monesta muusta organisaatiosta kooltaan, sijainniltaan ja mahdollisilta kriisityypeiltään, voidaan ajatella, että niiden kriisiviestintä eroaa suhteellisen paljon tavallisesta viestinnästä. Tällä perusteella kriisiviestintää käsitellään tässä tutkimuksessa siitä lähtökohdasta, että se eroaa merkittävästi festivaaliorganisaation perusviestinnästä.

Kriisiviestinnän päätavoitteet ovat, että julkisuudessa syntyy oikea mielikuva tilanteesta, yhteisön näkökulmat ja viestit otetaan huomioon ja toiminnan jatkuvuus turvataan. Kriisiviestinnän neljä vaihetta ovat: ennakointi, valmistautuminen, toiminta ja jälkihoito. (Karhu ja Henriksson 2008, 31.) Ulmerin ym. (2007, 13–15) mukaan on tärkeää, että kriisiviestinnän avulla organisaatio hallinnoi kriisiä ja sen seurauksia. Sen kautta kohderyhmät saavat tietoa ja organisaatio kärsii vähemmän vahinkoa kuin jos se jättäisi viestimättä tapahtuneesta. Organisaation johdon asenne kriisiviestintää kohtaan pitää olla myönteinen, jotta kriisiviestinnässä päästään nopeasti ja tehokkaasti alkuun.

Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä. Olemalla aloitteellinen, voidaan parhaiten vaikuttaa uutisen sävyyn mediassa. (Karhu & Henriksson 2008, 48.) Media, yhteistyökumppanit ja muut osapuolet ottavat yhteyttä organisaation johtoon, mutta jos nämä eivät ole tavoitettavissa voidaan tietoa yrittää saada muualta (Juholin 1999, 156). Forssell ja Laurila (2007, 161) lisäävät, että jos tietotarve täytetään muualta saadulla tiedolla, kasvaa riski väärän tiedon leviämiseen, spekulointiin, kritiikkiin ja tilanteen hyväksikäyttöyrityksiin. Näissä tilanteissa syntyy huhuja, jotka nousevat epävarmuudesta, kontekstin ja tarkan informaation puutteesta. Ne aiheuttavat usein pelkoa, epävarmuutta ja ahdistusta erityisesti, jos ihmiset uskovat kriisin kohdistuvan heihin itseensä. Viestinnällä voidaan lopettaa väärän viestin leviäminen. (Doorley & Garcia 2007, 338–339) Regester ja Larkin (2005, 219) huomaavat, että yhteisöstä ulospäin menevien viestien yhdenmukaisuuden vuoksi henkilökunnalle tulee selvittää vastuut, kiellot ja oikeudet puhua medialle kriisitilanteissa.

3.2.2 Millaista hyvä kriisiviestintä on?

Kriisiviestintä on tärkeintä heti tilanteen jälkeen. Hill (2004, 163, 175) mainitsee, että tapahtumissa yleisön ja henkilökunnan välisessä toimivassa viestintäyhteydessä voi olla kysymys elämästä ja kuolemasta. Onnettomuuden sattuessa viestintä on usein ainut tapa, jolla voidaan estää tilanteen paheneminen. Ajoituksella ja viestin sisällöllä on tällöin suurin merkitys. Vaikka hyvin koulutettu henkilökunta tulee aina olemaan elintärkeä osa turvallisuutta rakennettaessa, ilman välitöntä kommunikointimahdollisuutta, paraskin mahdollinen koulutus voi muuttua merkityksettömäksi.

Kriisitilanteissa tyypillisesti ensimmäinen tunti tai korkeintaan vuorokausi ratkaisee, kuinka yritys onnistuu kriisin haltuunotossa, sen hoidossa,

viestinnässä sekä yhteistyössä tiedotusvälineiden kanssa (Forssell & Laurila 2007, 160). Ulmerin ym. (2007, 21, 40, 42–43) mukaan organisaatiosta ulospäin suunnatun kriisiviestinnän tulee olla selkeää ja nopeaa, mutta kuitenkin tarkasti harkittua. Organisaatiot, jotka tiedottavat liian nopeasti liiallisella varmuudella joutuvat usein myöhemmin perumaan kannanottojaan. Liian nopea kriisiin vastaaminen saattaa lisätä yleistä epävarmuutta, koska tietoa ei ole vielä tarpeeksi.

Viestintä kriisin aikana on erilaista kuin viestintä minään muuna aikana. Kriisin aikana organisaatiolta odotetaan tehokasta viestintää, jonka on oltava myös kriittistä ja paikkansapitävää. Lisäksi sen tulisi olla myötätuntoista, huolehtivaa ja empaattista. Tätä estävät tiedon puute tapahtuman vakavuudesta, vaikeus tarkentaa kriisin kohdanneet tahot, oikean ja sopivan tiedon puute. Näiden lisäksi päätökset pitää tehdä nopeasti stressaavissa tilanteissa, joissa organisaation imago ja uskottavuus ovat vaarassa. (Ulmer ym. 2007, 30, 41.) Hill (2004, 165) korostaa yksiselitteisen kielen käyttöä, mikä ei ole tapahtumaorganisaatioissa aina itsestänselvyys. Erityisesti nimettäessä valvontapisteitä ja -henkilökuntaa, kohtaamis- ja kokoontumispaikkoja sekä muita kriiseihin liittyviä termejä, ei tulisi käyttää alan sanastoa vaan maailmanlaajuisia termejä.

Williamin ja Olaniranin (1994) mukaan organisaatioiden tulisi käyttää mukautumisen ja valppauden strategiaa. Ympäristöstään tietoinen organisaatio ottaa huomioon kaikki kriisiin liittyvät sidosryhmät ja yleisöt ja valitsee kriisistrategiansa niiden mukaan. Sen ja Egelhoff (1991) pitävät joustavuutta erittäin tärkeänä kriisiviestinnässä, koska yksi lähestymistapa ei voi toimia kaikissa kriiseissä. Kriisiviestintä on useimmiten tehokkainta, jos pyritään antamaan avoimia, nopeita, informatiivisia ja johdonmukaisia vastauksia. Tutkimukset osoittavat, että tehokkaat organisaatiot viestivät avoimesti ja täsmällisesti monille yleisöilleen heti kriisin tapahduttua. (Seeger ym. 2001, 162–163.)

Informaation kohdentamista pidetään yhtenä tehokkaan tiedottamisen ominaisuutena. Esimerkiksi onnettomuuden yhteydessä on informoitava niitä, joita riskit ennen kaikkea koskevat. Kuitenkin kohdennetun tiedotuksen jälkeen pitää muistaa laajempi tiedotus, koska jos yleisö ei saa informaatiota, saatetaan kohdennettu tiedotus tulkita yritykseksi salata tietoa. (Lehtonen 1999, 100–101.) Yrityksiin kohdistuu nykyisin suuria läpinäkyvyyden ja avoimuuden paineita. Sidosryhmät haluavat arvioida yritysten toimintaa yhä syvällisemmin muun muassa eettisyyden ja kestävän kehityksen näkökulmista. Kriisitilanteessa tämä läpinäkyvyyden vaatimus asettaa yritykset jopa tukalaan asemaan, koska päätökset tulee tehdä nopeasti, avoimesti ja rehellisesti. (Forssell ja Laurila 2007, 164.) Karhu ja Henriksson (2008, 27, 49) tiivistävät kriisiviestinnän periaatteet: nopeus, avoimuus, rehellisyys, aloitteellisuus, vastuullisuus ja inhimillisyys. He jatkavat, että jos yritys viestii tavallisina aikoina aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, se hallitsee todennäköisesti kriisitilanteet kunnialla. Doorley ja Garcia (2007, 335) lisäävät periaatteisiin kestävän sisällön ja tehokkaan viestin jakelun.

3.2.3 Eettisyys ja kriisistä oppiminen

Organisaatio ei voi saavuttaa kriisitilanteessa mitään täydellä vaikenemisella, tapahtuman vähättelyllä tai kieltämisellä. Jos organisaatio joutuu epäilyn kohteeksi, sen odotetaan kantavan vastuu tilanteesta riippumatta syyllisyydestä. (Lehtonen 1999, 53, 59.) Eettisesti hyväksyttävä toiminta on yritykselle järkevä strateginen valinta, koska sidosryhmille on usein yhteistä, että ne arvostavat sosiaalista vastuuntuntoa ja ekologisesti kestävää toimintaa (Karhu & Henriksson 2008, 101). Samalla, kun kriisit luovat uhkia ja harmia, ne luovat myös mahdollisuuksia selventää arvoja ja toteuttaa niitä toimimalla kriisissä eettisesti. Eettisyyteen ja arvoihin sisältyy kysymyksiä vastuusta ja vastuullisuudesta; välittääkö organisaatio tietoa vapaasti ja reagoiko se kriisiin ihmisläheisesti, vai vievätkö itsesuojelun ja

tuottavuuden arvot voiton. Eettinen ja arvoihin perustuva reaktio kriisiin voi kuitenkin nostaa organisaation imagoa ja mainetta ja auttaa organisaatiota uudistumaan. Jotta kriisistä saadaan mahdollisuus, organisaation pitää rakentaa vahva eettinen pohja toiminnalle, vahvat sidosryhmäsuhteet ja käydä läpi riskikartoitukset, eettinen tarkastus ja kriisisuunnittelu. Jos taustatyötä ei tehdä kunnolla, kriisistä on vaikea muokata mahdollisuutta. (Ulmer ym. 2007, 174–175, 180, 182.)

Myös Ulmer ym. (2007, 170) sanovat, että kriisin jälkeen on lähes aina tarpeellista miettiä eettisiä kysymyksiä, koska kriiseillä on usein uhreja, joille kriisi on aiheuttanut harmia joko fyysisesti, henkisesti tai taloudellisesti. Kriisi tuo lähes aina esille eettisiä kysymyksiä väärinkäytöksestä, tarkoituksesta, syistä ja vastuusta. Doorley ja Garcia (2007, 31) toteavat kuitenkin, että sekä organisaatiot että yksilöt sekoittavat usein eettisyyden ja moraalisuuden. Tällöin sekoitetaan moraaliset, lailliset, etiketin mukaiset ja eettiset toiminnot. Vaikka monet toivoisivat, että kaikki asiat tehdään oikeista syistä, eettisestä näkökulmasta motiivit ovat vähemmän tärkeitä kuin varsinainen toiminta.

Kriisitilanne voi kääntyä myös myönteiseksi, jos tilanne hoidetaan kunnolla. Jokainen kriisi on organisaatiolle tilaisuus oppia, mutta sitä varten kriisi pitää purkaa ja analysoida jälkeinpäin. (Karhu & Henriksson 2008, 82, 94.) Ulmer ym. (2007, 14) sanovat, että tehokas kriisiviestintä sisältää kriisistä oppimisen. Organisaatiot oppivat tunnistamaan riskin hyväksymällä menneet epäonnistumiset ja toimimalla sen mukaisesti. Jos organisaatio ei opi omista tai muiden vastaavien organisaatioiden epäonnistumisista, kehittyminen pysähtyy ja epäonnistumisen mahdollisuus uhkatilanteissa lisääntyy. Oppimisestakaan ei ole apua, jos tietoa ei säilytetä. Organisaation muisti on kriisiviestinnän näkökulmasta sitä, että menetyksestä ja epäonnistumisesta kerääntynyt tieto tallennetaan. Joskus oppimisessa on kuitenkin kyse poisoppimisesta. Pitää oppia pois tavoista ja käytänteistä,

jotka eivät ole enää ajankohtaisia ympäristössä tapahtuneiden muutosten takia. (Ulmer ym. 2007, 146–148.) Forssellilla ja Laurilalla (2007, 166) on hieman pessimistisempi asenne kriisin luomiin mahdollisuuksiin. He myöntävät kriisissä olevan potentiaalin, mutta pitävät realistisempaan tavoitteena vahinkojen minimoimista osapuolille, liiketoiminnalle ja yrityksen maineelle.

3.2.4 Kohderyhmät ja sidosryhmät

Kriisitilanteessa organisaatiolla on useita tahoja, jotka haluavat ja tarvitsevat tietoa tilanteesta. Kriisiviestintä on todennäköisesti strategisesti onnistuneempaa, kun organisaatio ymmärtää ja kunnioittaa viestinnän kohteen merkityksen kriisissä (Heath, Lee & Ni, 2009, 127). On tärkeää määrittää sekä kriisin luonne että siihen liittyvät tärkeimmät kohderyhmät ja kohdentaa viesti kullekin ryhmälle sopivaksi. Kun organisaatiolla on useita kohteita, joihin sen kriisi vaikuttaa, kannattaa kohteet priorisoida ja toimia niin, että tärkein kohde saa tiedon ensin. (Benoit 1997, 178, 183.) Tiedottamisen kohteita ovat ne: joita kriisitilanne koskee, jotka voivat jotenkin vaikuttaa kriisitilanteeseen, jotka ovat osallisia kriisitilanteessa, joiden täytyy saada asiasta tietoa ja joista voi olla apua kriisitilanteessa (Karhu & Henriksson 2008, 64). Craigin ym. (2006, 172) kriisiviestinnän tutkimuksessa isoissa areenaluokan yleisötapahtumissa tärkeimmiksi sidosryhmiksi nousivat viranomaiset, työntekijät, media, paikallinen kunta ja sponsorit. Bernstein (2006, 44–45) kehottaa kiinnittämään erityisesti huomiota tyytymättömiin asiakkaisiin. Tätä neuvoa voidaan noudattaa maineeseen tai toimintaan liittyvässä kriisissä, mutta ei juurikaan onnettomuus- tai turvallisuuskriiseissä, joissa on ensisijaisesti kyse elämän turvaamisesta.

Kriisitilanteessa ulkopuoliset kohderyhmät voivat kiinnostua organisaatiosta, vaikka eivät olisi olleet tekemisissä sen kanssa aiemmin

(Juholin 1999, 115). Tällaisia voivat olla esimerkiksi onnettomuuden uhrien omaiset, joilla ei ole välttämättä ollut aiempaa kosketuspintaa organisaatioon. Ulmer ym. (2007, 37–38) sanovat, että kriisiviestinnässä on tärkeää miettiä eri sidosryhmiä ja niiden erityisiä tiedontarpeita. Sidosryhmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, ensisijaisiin ja toissijaisiin. Ensisijaiset sidosryhmät ovat niitä, joilla on suuri ja merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Toissijaisilla sidosryhmillä sen sijaan ei ole suoraa kontaktipintaa organisaatioon, mutta ne voivat välillisesti vaikuttaa sen toimintaan. Sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai organisaation tavoitteet voivat vaikuttaa niihin (Aula & Heinonen 2002, 215). Ulmerin ym. (2007, 22) mukaan sidosryhmät haluavat selkeitä, helppoja vastauksia kysymyksiin mitä tapahtui, kenen syy tapahtunut on ja miten se vaikuttaa heihin.

Sidosryhmäsuhteissa tunnettu ja luotettu yritys selviytyy kielteisestä tapahtumasta paremmin kuin yritys, joka on toiselle osapuolelle vieras ja ulkopuolinen (Lehtonen 2002, 67). Ulmerin ym. (2007, 29) mielestä kriisiviestintä epäonnistuu usein siksi, että organisaatiot eivät ole avoimia sidosryhmilleen. Kriisissä oleva organisaatio saattaa selittää, että jos sillä olisi tietoa, se jakaisi sen julkisesti. Sidosryhmät jäävät ihmettelemään, saavatko ne tarvittavaa tietoa vai eivät. Organisaatiot tarvitsevat apua kriisin aikana, joten hyvien suhteiden ylläpitäminen ennen kriisiä vähentää sidosryhmien tiedon tarvetta kriisin aikana ja sen jälkeen. Tehokas viestintä ei ole yksisuuntainen prosessi; kriisin jälkeen organisaatioiden tulisi tarjota informaatiota sidosryhmille, mutta myös kuunnella heidän mielipiteitään ja kysymyksiään. (Ulmer ym. 2007, 29, 38, 39.)

Strategisesti on tärkeää suunnitella, miten yritys täyttää ensisijaisten sidosryhmien odotukset ja millaisia valintoja on tehtävä eri sidosryhmien keskenään ristiriitaisten vaatimusten vuoksi. Aiemmin mediaa pidettiin tärkeimpänä kriisiviestinnän kohteena. Nykyisin ymmärretään paremmin

tapahtuman uhreihin tai omaisiin, omaan henkilökuntaan, asiakkaisiin, viranomaisiin ja muihin sidosryhmiin kohdistuvan viestinnän merkitys. (Lehtonen 2002, 15, 60.) Viranomaiset, erityisesti poliisi, ovat suurena apuna sekä onnettomuustilanteissa että niihin liittyvässä kriisiviestinnässä. Regester ja Larkin (2005, 220) sanovat, että yhteistyö heidän kanssaan on tärkeää jo ennen kriisitilannetta, jotta roolit ovat selvillä ja suhteet avoimet. Poliisi voi ottaa osan tiedotusvastuusta ja vastata median kyselyihin.

Henkilökunta on aina tärkeä kohderyhmä kriisitilanteessa, koska se on kontaktipinta organisaatiosta ulospäin. On tärkeää, että sisäisen tiedotuksen keinoin henkilöstö on alusta alkaen perillä tapahtumista ja sen vaikutuksista. (Karhu & Henriksson 2008, 63.) Nopeasti syntyvä kriisi on haaste organisaation sisäiselle tiedonkululle. Oleelliset tiedot tulisi saada mahdollisimman nopeasti kaikille niille, jotka joutuvat todennäköisesti asian kanssa tekemisiin. (Lehtonen 1999, 56.) Myös Regester ja Larkin (2005, 219) korostavat henkilökunnan asemaa kriisitilanteessa; henkilökunnan tulee voida jakaa oikeaa tietoa kriisistä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

3.2.5 Media kriisiviestinnän osapuolena

Media on lähes aina merkittävässä osassa kriisiä, kriisiviestintää ja kriisistä selviämistä. Mediaan liittyvää kriisiviestintäteoriaa käsitellään tässä erityisesti siitä syystä, että tutkimuskohdetta tarkastellaan tutkimuksessa median näkökulmasta. Teorian kautta haetaan vahvistusta ja kriittistä näkemystä median esittämiin arvioihin ja kommentteihin tutkimuskohteen kriisiviestinnästä sekä median omasta toiminnasta kriisin aikana.

Kirjoittaessaan organisaation kriisitilanteesta media tekee sille annettua tehtävää eli tiedottaa yleisöä. Tiedotusvälineet valitsevat uutisiksi kriisejä, joilla on suuri vaikutus, ja jotka koskettavat isoa ihmisjoukkoa tai vaikuttavat muuten kiinnostavilta. (Henriksson ja Karhu 2002, 54; 2008, 76.) Juholin ja

Kuutti (2004, 73) lisäävät, että kriisit ovat medialle suuri haaste, sillä paljastaessaan kriisejä tai raportoidessaan niistä se toteuttaa perustehtävänsä. Media on kiinnostunut poikkeustilanteista varsinkin, jos suuri yleisö, yksittäiset henkilöt tai yrityksen oma henkilöstö ovat vaarassa tai kaltoin kohdeltuja (Lehtonen 1999, 151–152). Demokratian näkökulmasta journalistin tehtävä on tarjota kansalaisille tietoa erilaisista yhteiskunnallisista kysymyksistä mielipiteen muodostusta ja kannanottoa varten sekä suhtautua kriittisesti vallankäyttäjiin ja paljastaa mahdollisia väärinkäytöksiä. Kriisitilanteissa yleisö uskoo enemmän viranomaisen ja median antamaa tietoa kuin yrityksen tiedotusta. Mitä enemmän kriisi saa mediajulkisuutta sitä suurempana ja vakavampana yleisö sitä pitää. (Lehtonen 1999, 68, 147.)

Grahamin (1991, 64-65, 68) mielestä uutisten hallinta on erityisen vaikea kriisinhallinnan osa-alue. On eri asia toimia uutisnälkäisen toimittajan kanssa kuin normaalissa tiedotustilanteessa. Jos medialle ei anneta tietoa, se tiedottaa olemassa olevien tietojen varassa, jolloin virheelliset tiedot saattavat levitä ja epävarma tieto muuttua totuudeksi. Riippumatta kriisistä, media haluaa aina tietää, mitä tapahtui. Jos organisaatio ei voi vastata nopeasti ja täsmällisesti tarjoten mahdollisimman paljon informaatiota, media etsii tiedon muualta. Graham (1991, 71) lisää vielä, että kansainvälinen kriisitiedottaminen on yksi osa-alue, joka jää usein huomaamatta.

Kriisit ovat julkisia tapauksia, jotka herättävät suurta mediahuomiota. Yksi syy median osoittamaan kiinnostukseen on, että kriisin jälkeen on paljon kysymyksiä vailla vastauksia. Joissain tapauksissa lakimiehet saattavat kuitenkin sanoa, että kriisistä kannattaa paljastaa julkisesti niin vähän kuin mahdollista, jottei sitä käytetä organisaatiota vastaan. Todellisuudessa tiedon pimittäminen saa median vain aggressiivisemmäksi. (Ulmer ym. 2007, 21, 52–53, 172.) Forsselin ja Laurilan (2007, 152) mielestä viestinnällisesti parhaiten hoidettuja kriisitilanteita ovat tapaukset, joista media ei saa

koskaan tietää tai, joissa tilanne on hoidettu niin hyvin, ettei se anna aihetta uutisointiin. Tällaisia tapauksia voidaan olettaa tapahtuvan hyvin vähän festivaalien ja tapahtumaorganisaatioiden piirissä, jotka ovat muutenkin paljon esillä mediassa, ja media pyrkii paljastamaan erityisesti negatiiviset asiat niiden toiminnasta.

Median reaktioiden seuraaminen on erittäin tärkeää, jotta organisaatiot voivat puolustaa itseään väärää tietoa vastaan. Organisaatiot voivat välttää riittävän suhteen median ja muiden sidosryhmien kanssa, jos ne viestivät avoimesti, ajankohtaisesti, informatiivisesti ja johdonmukaisesti sekä kriisiä ennen että sen jälkeen. Organisaatiot, jotka ovat hoitaneet julkiset suhteensa huonosti, ovat paljon haavoittuvaisempia kriiseille. (Seeger ym. 2001, 163–164.) Forssell ja Laurila (2007, 159) ovat myös sitä mieltä, että toimivat mediasuhteet ovat erittäin merkittäviä poikkeus- ja kriisitilanteissa. Ansaittu luottamus ja hyvät kontaktit auttavat kriisitilanteissa, joissa tiedotusvälineilläkin on kiire, koska ne haluavat olla ensimmäisinä kertomassa tilanteesta. Aula ja Heinonen (2002, 250, 254) lisäävät, että hyvällä maineella on merkitystä mediasuhteissa, koska hyvämaineisen yrityksen antamiin tietoihin luotetaan ja siihen otetaan aktiivisesti yhteyttä.

Internet lisää organisaation haavoittuvaisuutta ja tuo uudenlaisen haasteen kriisinhallintaan; verkkokeskusteluja, niissä itävää kritiikkiä tai vääriä tietoja voi olla vaikea löytää ajoissa. Toisaalta mediajulkisuudesta on internetin myötä tullut globaalia, eikä mitään kriisiä voida pitää vain paikallisena tapahtumana. (Juholin ja Kuutti 2004, 79–80). Median tekninen muutos on tehnyt kriisiviestinnän entistä tarpeellisempaa, sillä internet levittää tapahtuman muutamassa minuutissa kaikkialle maailmaan. Media työskentelee ympärivuorokautisesti, jolloin kriisitilanteiden pienetkin kehitysvaiheet julkistetaan välittömästi internetissä. (Karhu & Henriksson 2008, 22, 51.) Forssell ja Laurila (2007, 158) lisäävät, että vuoroissa työskentelevät toimittajat ovat ylilyöntiasemassa organisaation

kriisiviestintään nähden, jonka pitää työskennellä usein taukoamatta erityisesti kriisin alkuvaiheessa.

Media toimii yleensä normaalitilanteissa asiallisesti ja tasapuolisesti, mutta kriisissä kiire ja skandaalinhakuisuus saattavat vaikuttaa toimintaan. Kriisitilanteessa medialla on paine päästä aina tapahtumapaikan keskipisteeseen ja saada tietonsa keinolla millä hyvänsä. (Karhu & Henriksson 2008, 78, 88.) Aula ja Heinonen (2002, 251) toteavat, että medialla on valtaa, mutta onneksi useimmiten vielä myös moraalialla, etiikkaa ja vastuullisuutta. Viestintävälineet voivat kuitenkin valita teemoja, valikoida ja vahvistaa haluamiaan näkökulmia ja värittää uutisia omien arvohierarkioidensa mukaisesti (Lehtonen 2002, 62).

3.2.6 Viestintäkeinot

Organisaation henkilökunta tulisi mahdollisuuksien mukaan tavoittaa kriisin yhteydessä lyhyiden kokousten avulla, mielellään ennen lehdistötiedotteen lähettämistä eteenpäin. Muita kanavia henkilökunnan tavoittamiseksi ovat sähköiset viestintävälineet kuten puhelin, tekstiviestit ja sähköposti. (Regester & Larkin 2005, 219.) Craigin ym. (2006, 172) mukaan tehokkaita keinoja kriisitilanteesta viestimiseen ovat kuulutukset, puhelut ja suora suullinen kommunikointi. Radiopuhelimet ovat merkittävässä roolissa tapahtumien kriisiviestinnässä, koska niiden avulla saadaan nopeasti ja luotettavasti suuri osa organisaatiosta tietoiseksi tapahtuneesta. Lisäksi internet on tehokas viestintäkanava useiden kohderyhmien suuntaan kriisin aikana (Karhu & Henriksson 2008, 55). Huhtala ja Hakala (2007, 157) lisäävät, että internetin ohella erilaiset rajatut sivustot kuten extranetit ovat strategisesti tärkeitä, koska verkkosisältöjä on helppoa, nopeaa ja kustannustehokasta tuottaa. Sähköposti on tietyissä kriisinhallintatilanteissa helppo ja jatkuva tiedotuskanava. Sähköisten viestintävälineiden käyttö voi

kuitenkin olla haasteellista, sillä se ei ole vain tekniikan ymmärtämistä, vaan tarvitaan intertekstuaalisuuden, sanoman ja sisällön hallintaa.

Festivaaliorganisaatioissa saatetaan tukeutua artistien vaikutusvaltaan ja antaa heidän kuuluttaa kriisitilanteista lavalta kesken esiintymisen. Hill (2004, 177, 180) on kuitenkin eri mieltä artistien käyttämisestä turvallisuudesta tiedottamisessa. Hänen mielestään tällainen toiminta ei ole toimivan viestintästrategian mukaista, ellei kyseessä ole erittäin vakava tilanne. Hän kannustaa käyttämään valotaulujen eli screenien mahdollisuuksia paremmin laajan yleisön tavoittamisessa. Artistit voivat osallistua turvallisuudesta tiedottamiseen ennalta nauhoitettujen videotiedotteiden kautta. Roskilden vuoden 2000 tragediassa tosin oli kyse niin vakavasta tilanteesta, että lavalla esiintyneen artistin kuulutus oli ainut vaihtoehto, jolla kriisiviestintä yleisöön päin oli mahdollista aloittaa. Tilanne on kuitenkin esimerkki siitä kuinka artistin välittämällä kriisitiedotuksella on merkittäviä seurauksia myös artistille itselleen. Tilanteen kehittymisestä ihmishenkiä vaatineeksi ja kriisitiedotuksen alun hitaudesta syytettiin myös lavalla esiintymässä ollutta Pear Jam -yhtyettä (Hill 2004, 177). Upton (2004, 155) korostaa, että tärkein teknologinen askel yleisön turvallisuussuunnittelussa viime vuosina on ollut päivänvalossa toimivien valotaulujen kehittyminen ja käyttöönotto. Alunperin taulut toimivat vain pimeässä, mutta nykyisin ne ovat yleisesti ympärivuorokautisessa käytössä.

Upton (2004, 155) ja Hill (2004, 178) nostavat ennakoivan kriisiviestinnän välineeksi myös festivaaliliput, joiden kautta lähes jokaisella festivaalivieraalle voidaan jakaa lyhyet turvallisuusohjeet. Turvallisuuskysymyksistä voidaan tiedottaa myös informaatiolehdillä, tapahtuman verkkosivuilla ja fanisivuilla, joissa logistiikkatiedoille ja kartoille on enemmän tilaa. UK's Guide to Safety at Sports Grounds on listannut kahdeksan tärkeää viestintävälinettä yleisön kanssa viestimiseen turvallisuuskysymyksissä sekä yleisön hallinnassa: radioviestintä, puhelimet,

yleinen osoiterekisteri, turvakamerat, valotaulut, infotaulut ja videotaulut, opaskyltit, kirjallinen viestintä kuten liput, kyltit, esitteet ja julisteet sekä henkilöiden välinen viestintä. (Hill, 2004, 172.)

3.3 Kriisin vaikutukset

Kriisillä on monia vaikutuksia kuten aiemmin on huomattu. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin kriisin vaikutuksiin organisaation maineeseen ja legitimizeettiin, avataan maineen ja imagon eroja sekä perehdytään siihen, mitä maine on ja miten se saavutetaan. Luvussa kiinnitetään huomiota myös hyvän maineen hyötyihin kriisiviestinnässä ja kriisistä selviämisessä.

3.3.1 Legitimiteetti

Kriisin aiheuttama negatiivinen julkisuus vaikuttaa organisaation maineeseen, ja se voi pahimmassa tapauksessa menettää legitimizeettinsä eli toiminnan oikeutuksensa (Dean 2004, 193). Voimakkaan epävarmuuden ja uhan lisäksi organisaatiot kokevat kriisissä myös uskottavuusrakenteiden romahduksen (Seeger ym. 2001, 29). Coombs (2009) on sitä mieltä, että hätätilasta syntyy kriisi vain, jos organisaation legitimizeetti kärsii tilanteesta (Heat, Lee & Ni, 2009, 125).

Finet (1994, 119) sanoo, että toiminnan oikeutus on olemassa silloin, kun sidosryhmät ovat sitä mieltä, että organisaatio vastaa niiden odotuksiin. Viestinnän tehtävä on huolehtia, että organisaatio pitää kiinni legitimaation vaatimuksista ja yrittää vakuuttaa sidosryhmät sosiaalisten normien täyttämistä. Aula ja Heinonen (2002, 51) lisäävät, että perinteistä ja pitkästä historiasta voi ammentaa runsaasti olemassaolon oikeutusta tukevia tarinapaloja. Toisaalta historiattomat yritykset menestyvät suuntaamalla huomion tulevaisuuteen.

3.3.2 Mitä maine on?

Maine ei ole sama kuin imago, koska imago voi perustua väärin mielikuviin ja perusteisiin – maine on sen sijaan yleisön näkemys organisaation toiminnasta (Baker 2001, 514). Maine ja imago perustuvat eri lähtökohtiin, ne rakentuvat eri tavalla ja niihin vaikutetaan eri keinoin. Imagon tarkoitus on vedota mielikuvitukseen ja tehtävä saada jokin näyttämään hyvältä. Imago on jotain, mitä yritys haluaisi sidosryhmän ajattelevan itsestään. Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle. (Aula & Heinonen 2002, 50, 61.) Fombrun (1996, 60) on todennut, että nykyisin organisaatiot ymmärtävät paremmin imagon ja maineen eron. Ne ovat siirtyneet perinteisestä imagonhallinnasta vahvojen asiakassuhteiden rakentamiseen – luomaan mainetta.

Tässä tutkimuksessa käsitellään nimenomaan mainetta, koska on kyse sidosryhmien tekemistä johtopäätöksistä organisaation toiminnasta ei organisaation luomista mielikuvista. Useissa englanninkielisissä teksteissä maineella (reputation) ja imagolla (image) tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa sana "image" on useimmiten käännetty maineeksi, koska oletetaan kirjoittajan tarkoittavan nimenomaan mainetta, ei imagoa.

Fombrun (1996, 59, 72, 194) tiivistää maineen olevan sidosryhmien itsensä tuottama havainto organisaation menneisyydestä ja tulevaisuuden näkymistä. Maine kuvaa kyseistä yhteisöä ja erottaa sen muista. Maineeseen vaikuttaviin sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat, sijoittajat, työntekijät, kilpailijat, paikallinen yhteisö, hallitus ja suuri yleisö. Juholin ja Kuutti (2004, 65) lisäävät maineen vaikuttajiin mediajulkisuuden.

Organisaation maine lähtee sen identiteetistä. Kun organisaatio on hyvä työpaikka työntekijöilleen, hyvä tuotteiden tuottaja ja palveluiden tarjoaja

asiakkailleen, hyvä sijoitus rahoittajilleen ja hyvä kansalainen paikallisessa yhteisössään, se kasvattaa mainettaan. Hyvä maine vahvistaa uskottavuutta ja on vartenotettava strateginen arvo, jota kilpailijoilla ei välttämättä ole. Koska maine ei ole suoraan kenenkään kontrolloitavissa, sitä on vaikea manipuloida. (Fombrun 1996, 3, 5, 10, 11, 28, 59.) Myös Aula ja Heinonen (2002, 63, 80) sanovat, että hyvä maine tuo strategista ja taloudellista etua. Maine tekee yrityksestä vetovoimaisen, ensimmäisen valinnan ja luotettavan. Hyvä maine on yritykselle todellinen kilpailuetu, koska mainetta on vaikea jäljitellä, toisin kuin yksittäistä tuotetta.

Organisaation maineen kehittämisessä pitää päättää, että miten se toimii kaikkien sidosryhmiensä kanssa; laajasti arvostettu organisaatioidentiteetti on paras tapa hankkia vahva maine. Identiteettiin vaikuttavat organisaation toimintojen valinnat, päätöksentekotavat, työntekijöiden kohtelu ja kriisitilanteissa toimiminen. Työntekijöillä ja johtajilla on tapana toimia organisaation identiteetin mukaisesti, joten identiteetistä muodostuu maineen selkäranka. (Fombrun 1996, 111.) Aulan ja Heinosen (2002, 103, 32) mukaan maineen arvoketju kulkee järjestyksessä: arvot, organisaatiokulttuuri, toiminta, viestintä ja maine. Maine muodostuu vastaanottajan päässä, joten vastaanottajan tietämykseen ja mielikuviin vaikuttaminen on tärkeää. Hyvän maineen saavuttamiseksi ei riitä, että yritys tekee asioita oikein ja oikeita asioita, vaan näistä tekemisistä täytyy osata kertoa myös muille.

Yhteiskuntavastuu on merkittävä maineen rakennuselementti, johon liittyy kolme tekijää: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu (Aula & Heinonen 2002, 132, 136). Yhteiskuntavastuulla on festivaalien parissa ja niiden yleisöjen keskuudessa merkittävä rooli. Tapahtumaorganisaatiot, jotka ottavat ympäristön ja yleisön muita paremmin huomioon, eivätkä tavoittele vain voittoa, rakentavat tehokkaasti hyvää mainetta. Aula ja Heinonen (2002, 137) toteavatkin, että maineessa on

nimenomaan kyse siitä, mitä sidosryhmät arvostavat. Heitä tulisi kuunnella ja huomata ajan ja kulttuurin vaikutukset arvostukseen.

3.3.3 Maineen suhde kriisiin

Yrityksen kriisit johtavat usein negatiiviseen julkisuuteen, mikä uhkaa yrityksen mainetta (Dean 2004, 192). Tehokas viestinnän hoito kriisiä ennen, sen aikana ja jälkeen on erittäin tärkeää organisaation brändin, maineen ja arvon suojelemisen kannalta sekä sisäisten että ulkoisten yleisöjen silmissä (Schoenberg 2005, 4). Benoit (1997, 177–178, 184) korostaa imagon palauttamisen strategioita organisaatioiden kriiseissä. Sillä ei ole merkitystä, onko yritys oikeasti vastuussa tapahtumasta, vaan se mihin sen tärkeimmät yleisöt uskovat. Niin kauan kuin yleisö uskoo organisaation olevan syyppää, maine on vaarassa. Coombs ja Holladay (1996, 280–283, 292) lisäävät, että mitä enemmän ihmiset arvioivat kriisin johtuvan organisaation toiminnasta, sitä todennäköisemmin yleisö kehittää negatiivisia mielikuvia organisaatiosta. Viestinnällä ja kriisiviestintästrategioilla voidaan vaikuttaa syytösten aiheuttamiin tunteisiin, maineeseen ja talouteen kohdistuvan vaurion määrään. Maineeseen positiivisesti vaikuttavia ominaisuuksia ovat erityisesti luotettavuus ja organisaation kyky myötäillä eri ryhmien odotuksia kriisin aikana.

Maineen oletetaan vaikuttavan organisaation viestin tulkintaan; hyvässä maineessa oleva organisaatio säilyttää maineensa helpommin, vaikka antaisi sopimattoman vastauksen. Kuitenkaan edes erinomainen maine ei suojele organisaatiota, joka on vastuussa tragediasta. Lisäksi hyvä maine on kuin kaksiteräinen miekka, sillä hyvämaineiseen organisaatioon kohdistuu yleensä tiukempia odotuksia ja sen on pystyttävä toiminnassaan vastaamaan niihin. (Dean 2004, 198, 201, 208.) Myös Fombrun (1996, 60, 79) sanoo, että voimakas maine voi pehmentää iskua, kun kriisi tai skandaali iskee. Organisaatiot tarvitsevat ja haluavat maineen, joka on sekä kestävä että

sitkeä – sellainen, joka ylittää skandaalit ja hyökkäykset, kriisit ja syytökset. Doorley ja Garcia (2007, 4) lisäävät, että hyvä maine auttaa organisaatiota selviämään paremmin tiukoissa tilanteissa ja rankkoina aikoina, koska sekä työntekijät että yleisö suhtautuvat siihen positiivisemmin.

Bakerin (2001, 515) mielestä organisaatiot voisivat käyttää loputtomasti aikaa mainetta uhkaavien asioiden kontrolloimiseen. Toisaalta Young (1995–1996) sanoo, että organisaatiot käyttävät niin paljon aikaa maineen suojelemiseen, koska ne eivät ole panostaneet tarpeeksi kriiseihin varautumiseen. Hänen mielestään organisaatioiden tulisi kuunnella enemmän sidosryhmiään ja olla valppaampia toimintaympäristössään. (Baker 2001, 515.)

Tehokas kriisiin vastaaminen antaa organisaatiolle kilpailullista hyötyä ja voi parantaa mainetta. Aika on vihollinen kriisissä – mitä aikaisemmin yrityksen nähdään ottavan kriisi vakavasti, toimivan vastuullisesti ja viestivän selkeästi, sitä todennäköisemmin se säilyttää maineensa. Lähes jokaiseen kriisiin liittyy lisäksi huhuja, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi maineeseen, joskus jopa enemmän kuin itse kriisi. (Doorley & Garcia 2007, 326, 331, 337.) Jos yleisön käsitys organisaation osuudesta tapahtumaan on kriisin alkuvaiheessa kielteinen ja tunteisiin perustuva, sitä on vaikea muuttaa kriisin edetessä. Tiedottaminen ratkaisee, jääkö kriisiprosessin tulokseksi menetetty maine ja yleisön luottamus vai onko kriisi vahvistanut yleisön mielikuvia organisaation luotettavuudesta. (Lehtonen 1999, 25, 52.)

Maineriskit ovat aineettomia, ja ehkä siksi niihin varautumista ei ole koettu niin välttämättömäksi kuin suoriin fyysisiin riskeihin varautuminen. Tutkimukset viittaavat siihen, että pelko maineen menettämisestä on kärkisijalla, kun yritykset arvioivat liiketoiminnan riskejä. Silti vain harva on systemaattisesti kartoittanut maineen menettämiseen liittyvät riskit ja suunnitteleamalla valmistautunut kohtaamaan niitä. (Forsell & Laurila 2007, 153–154.) Seeger ym. (2001, 163) lisäävät, että yritys on maineriskien kannalta

tarkasteltuna vastuussa paitsi omasta toiminnastaan myös koko toimitus- ja valmistusketjustaan.

3.4 Kriisiviestintästrategiat

3.4.1 Mitä kriisiviestintästrategioilla tarkoitetaan?

Strategia tarkoittaa toimintaohjetta, jota noudattamalla päästään tavoitteeseen. Strategioiden avulla voidaan päästä helpommin nykytilasta toivottuun tilaan. (Vos & Schoemaker 2006, 97.) Strategioilla voidaan helpottaa kriisiviestinnän tehtäviä maineenpalauttamisesta kriisinhallintaan ja viestintään eri sidosryhmille, koska tilanteiden erilaisia seurauksia on mietitty valmiiksi suunniteltaessa strategioiden käyttöä. Dean (2004, 194) korostaa, ettei ole kyse valinnasta – yrityksen kriisiviestintä tarvitsee strategista lähestymistapaa. Organisaatio voi strategioiden avulla kääntää kriisin mahdollisuudeksi kehittyä. Kaikissa kriiseissä voidaan käyttää yleisiä viestintästrategioita: epävarmuuden vähentäminen, kriisiin vastaaminen, kriisin ratkaiseminen ja kriisistä oppiminen. Kun kriisi etenee, viestintä voi siirtyä epävarmuuden vähentämisestä ja kriisiin vastaamisesta varsinaiseen kriisin ratkaisemiseen. (Ulmer ym. 2007, 14–15.)

Coombsin ja Holladayn (1996, 280–283, 292) mukaan kriisissä on kyse näkemyksistä. Kriisiviestintästrategioilla on mahdollista vähentää organisaation maineelle koituvaa haittaa, sillä niiden avulla voidaan pienentää yleisön kriisiin kohdistamaa tunnesidettä, arvolatausta ja saada sidosryhmät näkemään organisaatio positiivisemmin. Strategioiden avulla voidaan myös korostaa organisaation hyvää mainetta. Sidosryhmiä voidaan muistuttaa hyvistä asioista, joita organisaatio on tehnyt menneisyydessä, kuinka se yrittää korjata aiheuttamaansa vahinkoa ja ehkäistä kriisin uudelleentapahtumista. Organisaation tulisi siirtää keskustelu kriisistä

toimiin, joilla pyritään korjaamaan kriisin aiheuttama tuho. Jos kriisiä ei voida osoittaa mitättömäksi, pitäisi käyttää strategioita, jotka osoittavat sidosryhmille, että organisaatio on palannut normaalitilaan.

Vilpitön rikkeen, laiminlyönnin tai teon tunnustaminen on tehokkaimpia kriisiviestintästrategioita. Totuuden kieltäminen kannattaa sen sijaan harvoin. Onnettomuuden yhteydessä yleisö ei halua organisaatiolta vain tietoa siitä, mitä on tapahtunut ja mitä organisaatio on tekemässä. Se odottaa organisaation osoittavan myötätuntoa onnettomuuden uhreja ja omaisia kohtaan, ja ymmärtämystä yleisön näkemyksiin. (Lehtonen 1999, 49, 51.)

Craigin ym. (2006, 172) tutkimuksessa isojen areenaluokan yleisötapahtumien kriisiviestinnästä tärkeimmiksi sidosryhmiksi nousivat viranomaiset, työntekijät, media, paikallinen kunta ja sponsorit. Kaksi tärkeintä viestintästrategiaa kaikkia viittä sidosryhmää kohtaan olivat: pitää vakuuttaa informaationjakajat siitä, milloin viestiä ei saa levittää ja muistuttaa sidosryhmiä tapahtuman positiivisista puolista. Tutkimuksen mukaan mielistelevät ja katuvat strategiat vetoavat tyypillisesti paremmin yleisöön kasvattamalla organisaatiota kohtaan tunnettua sympatiaa ja halukkuutta kuunnella organisaation selityksiä. Kehuminen nostettiin tutkimuksessa tärkeäksi strategiaksi tiettyjen sidosryhmien kuten median ja sponsoreiden kanssa.

Kriisiviestinnän tutkimus on kehittynyt kahteen eri suuntaan. Teoreettisesti sitoutuneissa malleissa korostuu imagon säilyttäminen kriisin jälkeen. Toinen tutkimussuunta on siirtynyt eteenpäin kriisin jälkeisestä viestinnästä. Laajan lähestymistavan tutkimukseen kuuluu teemojenhallinnan ja riskiviestinnän roolin ymmärtäminen kriisinhallinnassa, kriisin hallintasuunnitelman kehittämisessä ja kriisin jälkeisen viestinnän olennaisten osien ymmärtäminen. Siinä missä retoriset strategiat kriisin jälkeiseen viestintään keskittyvät pääasiassa ulkoisen viestinnän sisältöön,

pr-strategiat keskittyvät enemmän ajankäyttöön, palautteeseen, joustavuuteen ja sidosryhmäyhteydenpitoon. (Seeger ym. 2001, 155, 161.)

3.4.2 Imagon palauttamisen strategiat

Benoitin (1997, 178–179) imagon palauttamisen teoriassa (Image Restoration Theory) on viisi tapaa, joilla maine voidaan palauttaa. Vastuun kieltämisellä organisaatio kieltää aiheuttaneensa kriisiä tai syyttää jotain muuta tahoa kriisistä. Vastuun välttelemisellä organisaatio syyttää tiedon puutetta, lainsäädäntöä tai muuta ulkopuolista tekijää, tai sanoo, että tapahtuma oli onnettomuus tai, että perimmäiset tarkoitukset olivat hyviä. Toiminnan parantamisen strategialla organisaatio lupaa ratkaista kriisin ja estää vastaavien tilanteiden tapahtumisen jatkossa. Tapahtuman vaikutusten vähentämisen strategialla organisaatio yrittää vakuuttaa sidosryhmät ja yleisön siitä, että tilanne ei ollut niin vakava kuin väitetään, vaikutukset eivät olleet niin suuria, syyttäjä ei ole uskottava, menetykset korvataan uhreille tai korostetaan tilanteen positiivisia puolia. Katuminen, anteeksi pyytäminen ja osanottaminen ovat viides mahdollinen imagon korjausstrategia. (Benoit 1997, 179–181.)

Symbolinen lähestymistapa on yksi tapa kuvata imagon säilyttämisen strategioita. Symbolinen-termiä käytetään, koska sillä halutaan kuvata viestintästrategioiden (symbolic resources) vertauskuvallisuutta imagon säilyttämisessä. Symbolisen lähestymistavan mukaan viestinnällä voidaan auttaa muokkaamaan organisaation imagoa ja kriisiviestintästrategian tulisi riippua kriisitilanteesta. Teoria antaa kolme kriisistrategiaa, joilla voidaan vaikuttaa organisaation imagoon: vakuutetaan sidosryhmät kriisin olemattomuudesta, autetaan sidosryhmiä näkemään kriisin merkityksettömyys tai autetaan sidosryhmiä näkemään organisaatio positiivisemmin. Tutkimus osoittaa, että kriisistrategioilla ja kriisityypeillä on yhteys. Kriisistrategioita on viisi: kieltäminen, etäännyttäminen,

mielistelemine, katumine ja kärsimine. Kriisit voidaan puolestaan jakaa neljään kategoriaan: onnettomuudet, synnit, kömmähdykset ja terrorismi. Yhden kerran tapahtuneisiin onnettomuuskriiseihin paras strategia on tutkimuksen mukaan etäisyyden ottaminen. Onnettomuuksissa parhaiten selviää imagon kannalta, kun organisaatio sanoo, ettei ollut tarkoitus aiheuttaa onnettomuutta ja pyytää anteeksi. (Coombs & Holladay 1996, 280, 283–284, 286.)

Ulmerilla ym. (2007, 58) on erilainen näkemys imagon korjaamisen strategioihin; ne voivat olla hyödyllisiä joissain tilanteissa, mutta toisaalta ne voivat olla epärehellisiä ja jopa harhaanjohtavia, jos organisaatio on selvästi vastuussa tilanteesta. Heidän mukaansa kriisiviestinnän tulisi olla aina avointa, rehellistä ja suoraa, eikä pyrkiä antamaan virheellistä mielikuvaan missään tilanteessa.

3.4.3 Ennakoivat strategiat

Kriisiviestinnässä on kaksi lähtökohtaista strategiaa. Proaktiivinen kriisiviestintä tarkoittaa varautumista, kriisinäkymien läpikäymistä ja toimintavalmiuksien turvaamista mahdollisten poikkeustilanteiden yllättäessä. Uhkaavan kriisin tunnistaminen mahdollisimman varhain lisää organisaation mahdollisuuksia hallita tilannetta ja selviytyä tapahtumista mahdollisimman pienin vahingoin. Proaktiivinen kriisinhallinta on mahdollista organisaatiossa, joka seuraa valppaasti ympäristönsä tapahtumia ja osaa tehdä oikeat ratkaisut oikealla hetkellä. Reaktiivinen kriisinhallinta käynnistyy vasta, kun kriisi on tapahtunut, ja viestinnän tehtäväksi jää rajoittaa jo syntyneen kriisin kasvamista ja korjata syntyneitä vahinkoja. (Lehtonen 2002, 8, 33; Lehtonen 1999, 130.)

Gilpin ja Murphy (2006, 376) kyseenalaistavat useissa kriisiviestinnän tutkimuksissa korostetut suunnittelun, tiedonkeräämisen ja analysoinnin. Heidän mukaansa ne saattavat kaventaa näkemystä ennemmin kuin

laajentaa sitä. Yksityiskohtainen ennakkosuunnittelu yksinkertaistaa tilanteen ja se voi vaikeuttaa organisaation kriisejä, koska kriisi voi muuttua tai muokkautua prosessin myötä tehden kriisiin varautumisen vanhentuneeksi. Heidän mukaansa pitäisi ennen kaikkea kehittää kriisin tunnistamisen valmiutta.

Ennakoiva malli (Anticipatory Model) lainaa proaktiivisen kriisiviestinnän tutkimuksista ennakoinnin merkityksen, mihin se lisää kartoituksen. Mallin mukaan on tärkeää vastata kysymyksiin: milloin ja miten teknologia tulee pettämään. Sen mukaan inhimillisiä virheitä ei voida estää kokonaisuudessaan, mutta kaikki mahdollinen tulee tehdä niiden estämiseksi ja vaikutusten vähentämiseksi. Malli olettaa, että mitä vähemmän paneudutaan kriisin ymmärtämiseen, sitä todennäköisemmin kriisi toteutuu. Ihmisen toiminta on yksi tärkeimmistä elementeistä, mikä voi laukaista kriisin. Kriisin ennakoinnissa tulee keskittyä kriisin ehkäisemiseen ja toimintamallien rakentamiseen, joilla estetään kriisiä puhkeamasta. Mallin mukaan normaalia päätöksenteon jäykkyyttä ja kontrollia tulisi vähentää ja tähdätä siihen, että organisaatiossa kaikilla on mahdollisuuksia ja valtaa vastata kriisiin. Kun jäsenillä on enemmän valtaa, kriisiin voidaan vastata kokonaisuudessaan nopeammin. (Olaniran & Williams 2001, 489–490, 492–493)

4 MENETELMÄT

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma on selvittää Roskilde-festivaalin vuoden 2000 kriisiä, kriisiviestintää ja kriisin vaikutuksia suomalaisen median ja organisaation omasta näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista festivaaliorganisaation kriisiviestintä oli?
2. Millaisia asioita median toimintaan kriisissä liittyi?
3. Millaisia vaikutuksia kriisillä oli median ja organisaation mielestä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia on empiirinen laadullinen tutkimus, joka pyrkii yksittäistapauksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen sekä käsitysten ja asenteiden kuvaamiseen. Laadullinen menetelmä valittiin, koska tutkittavien joukko on pieni, eikä tutkimuksen kannalta ollut tarpeellista tilastolliseen argumentaatioon tai suureen tutkittavien joukkoon. Laadullista tutkimusta voidaan perustella myös tapaustutkimuksen tyylillä kuvata yksittäistä tapahtumaketjua ja ilmiötä, jolla ei pyritä selittämään yleistä lainalaisuutta. (Alasuutari 1994, 30.)

Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan Roskilden vuoden 2000 onnettomuuteen liittyvästä kriisiviestinnästä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa sekä kuvaamaan tutkimusaineistoksi valittujen tahojen käsityksiä ja asenteita aiheesta. Tapaustutkimusanalyysillä ei pyritty yleistettävyyteen vaan ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäistä tapausta. Ilmiöön

liittyvän toiminnan dynamiikan, mekanismien ja prosessien avulla tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Tämän tutkimuksen avulla voidaan arvioida festivaalien erityispiirteitä kriiseissä ja kriisiviestinnässä sekä yleistää tilanteeseen liittyviä yksityiskohtia muihin festivaaleihin. Vaikka kriiseihin varautuminen, niissä käytettävät strategiat ja niiden seuraukset eivät todennäköisesti voi olla samanlaisia muilla festivaaleilla, festivaalit voivat ottaa mallia ja oppia vastaaviin tilanteisiin varautumisesta Roskilden tapauksesta. Median toiminta sen sijaan on hyvin siirrettävissä kuvaamaan mediaa minkä tahansa festivaalin kriisissä ottaen huomioon siihen liittyvät erityispiirteet esimerkiksi kriisiorganisaation ja median suhteista.

Laadullinen tutkimus on tässäkin tapauksessa kontekstuaalista eli yhteys taustatapahtumiin ja asiayhteyteen on merkittävä. Kokonaisvaltainen eli holistinen asian tarkastelu valituista näkökulmista ja valittuun tutkimuskohteeseen on tutkimuksen johtavia lähtökohtia. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa pääasiassa yhteiskunnallisen kontekstin huomioonottamista ja tutkimuksen suhteuttamisessa laajempaan kriisiviestinnän tutkimukseen sekä festivaalikulttuuriin. Jokaista osa-aluetta tutkitaan osana kokonaisuutta ja suhteessa kokonaisuuteen. (Niskanen V.A. 2010.)

Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin tuotettuja dokumentteja eli aineisto tuotettiin itse (Lähdesmäki ym. 2009). Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska sen avulla saatiin laaja-alaista ja syvällistä tietoa, jota ei olisi välttämättä saatu kyselytutkimuksessa eikä tutkimuksen kohderyhmästä olisi löytynyt tarpeeksi tutkittavia henkilöitä kyselyn toteuttamiseen. Haastattelua voidaan perustella myös sillä, että haluttiin kartoittaa vähän tutkittua aihetta sekä saada mahdollisuus syventää ja

selventää sekä kysymyksiä että vastauksia haastattelun edetessä. Haastattelussa ihminen nähtiin subjektina eli merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu oli siitäkin hyvä tapa hankkia tutkimusmateriaalia, että haastattelussa oli mahdollista joustavasti säädellä haastattelun kulkua haastateltavaa myötäillen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200.) Haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan ymmärtää sosiaalisten toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä (Lindlof & Taylor 2002, 173).

Haastateltavista voidaan puhua laadullisen tutkimuksen tapaan harkinnanvaraisena näytteenä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyrittiin ymmärtämään tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa yhden kerran tapahtuneesta ilmiöstä ja etsimään uusia näkökulmia tapahtumaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Haastateltavaa tahoja valittaessa tehtiin kartoitus aihetta tuntevista mahdollisista tahoista ja valittiin suomalainen media festivaaliorganisaation ohella toiseksi haastattelukohteeksi. Media muotoutui luontevasti toiseksi osapuoleksi, koska sillä on merkittävä rooli organisaatioiden kriiseissä ja kriisiviestinnässä. Suomalainen media on uutisoinut laajasti Roskildesta vuosikausia ja se oli helpompi tavoittaa kuin esimerkiksi kansainvälinen tai tanskalainen media. Tämä toi tutkimukseen kotimaisen kiinnostavan näkökulman ja antoi tutkittavalle aiheelle mielekkään lähestymisnäkökulman.

4.3 Aineiston hankinta

Aineisto kerättiin kahdeksalla puhelinhaastattelulla ja yhdellä sähköpostihaastattelulla. Puhelinhaastatteluja voidaan pitää enemmän perinteisenä laadullisena haastatteluna kuin määrällisenä kyselytutkimustyyppisenä haastatteluna, koska puhelimesta pyrittiin luomaan henkilökohtaisen haastattelun tunnelma varaamalla aikaa ja

keskustelemalla aiheesta haastattelun vaatimalla tahdilla. Vaikka Hirsjärvi ja Hurme (2000, 64) sanovat, että puhelinhaastattelut ovat usein lyhyitä, määrälliseen tutkimukseen soveltuvia, tässä tapauksessa puhelinhaastattelut sopivat laadulliseen teemahaastatteluun hyvin niiden taloudellisuuden sekä käytännöllisyyden vuoksi. Haastatellut asuvat eri puolilla Suomea, joten käytännössä haastattelujen tekeminen henkilökohtaisesti paikanpäällä olisi ollut aikataulujen takia vaikeaa ja matkustuskulujen takia kallista. Lindlof ja Taylor (2002, 187) puolustavat puhelinhaastattelua samoista syistä. Se on heidän mukaansa kätevä tapa ratkaista paikkaan ja sijaintiin liittyvät ongelmat. Vaikka puhelinhaastattelussa on vaara, että haastatteliija jää persoonattomaksi eivätkä haastateltavat ole avoimia, puhelinhaastattelut voivat olla yhtä henkilökohtaisia, kokonaisvaltaisia ja tehokkaita kuin henkilökohtaisesti toteutetut haastattelut.

Puhelimessa haastateltiin suomalaisia median edustajia, jotka olivat Roskilde-festivaalilla vuonna 2000 ja osasivat siten kertoa omakohtaisesti tapahtumaan liittyvästä kriisiviestinnästä. Haastateltavien löytyminen oli haasteellista, sillä kymmenen vuoden takaisia lehtijuttuja tai niiden kirjoittajia ei ollut helposti löydettävissä verkosta. Sopivien haastateltavien löytyminen tapahtui ketjureaktiona; yhden lehden arkiston kautta löytyi yksi sopiva toimittaja, hän muisti toisen suomalaisen toimittajan ja hänen kauttaan löytyi muutama lisää. Osa haastateltavista löytyi ottamalla yhteyttä suomalaisiin musiikki- ja sanomalehtiin ja osa keskustelemalla tutkimuksen aiheesta alan ihmisten kanssa. Ei voida kuitenkaan puhua lumipallo-otannasta, koska yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat hankittiin ennen haastatteluja eikä vasta haastattelujen edetessä täydentämään toisten antamaa tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60).

Haastateltavia hankittaessa pyrittiin löytämään mahdollisimman paljon aihetta tuntevia ja sopivat kriteerit täyttäviä haastateltavia ja pidettiin kymmenen haastateltavan löytymistä optimaalisena. Lindlofin ja Taylorin

(2002, 173) mukaisesti tutkimukseen valittiin vain sellaisia henkilöitä, joiden kokemukset tutkittavasta aiheesta olivat riittävät ja keskeiset. Koska haastateltavia ei löytynyt enempää laajankaan etsimisen jälkeen, kahdeksaa haastateltavaa voidaan pitää riittävänä määränä tutkimusaiheeseen. Tätä puolustaa myös se, että haastateltavat edustivat laajasti suomalaista paikalla ollutta mediaa ja monipuolisen taustan johdosta heiltä oli mahdollista saada runsaasti aiheeseen liittyviä kertomuksia ja ainutkertaisia kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60).

Puolistrukturoidun teemahaastattelun aikana käytiin vapaamuotoinen keskustelu haastattelurungon (Liite 1) pohjalta, joten tietoa saatiin myös kysymysten ulkopuolelta. Kysymysten sisältö oli puolistrukturoidun haastattelun tapaan kaikille sama, mutta kysymysten järjestystä ja muotoilua oli mahdollista vaihdella haastattelun etenemisen ja aihepiirien mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Kriisiviestintästrategioista kysyttiin kaikilta kyselytyyppisesti luettelemalla mahdollisia strategioita, joiden käyttöä haastateltavat arvioivat joko lyhyesti tai hieman perustellen.

Haastattelut olivat respondenttihaastatteluja, joissa haastateltava kuvasi omia näkemyksiään ja edusti itseään ei taustaorganisaatiotaan kuten edustamaansa mediaa (Lindlof & Taylor 2002, 178). Teemahaastattelujen mukaisesti haastatellut olivat kokeneet saman tutkimuskohteena olevan tilanteen. Tilanteeseen liittyvistä seurauksista siinä mukana olleille haastateltaville oli tehty johtopäätöksiä lehdistökatsauksen ja onnettomuudesta seuranneiden yleisesti tiedossa olevien vaikutusten perusteella. Analysointi vaikutti teemahaastattelurungon muodostamiseen ja auttoi ymmärtämään tilannetta, jossa haastateltavat olivat onnettomuusfestivaalilla. Teemahaastattelulle oli tässäkin tutkimuksessa tyypillistä se, että haastattelu eteni tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä toi tutkittavien kokemukset ja äänen kuuluviin hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2010. Haastateltaville oli täsmennetty, että kyseessä on pro gradu -tutkimus ja haastatteluiden aineistoa käsitellään vain tutkimuksessa. Jokainen puhelinhaastattelu kesti 33–65 minuuttia, ja ne toteutettiin tallentavalla puhelimella. Äänitteet purettiin asiasisältöjä korostavalla litterointitarkkuudella, jossa äänenpainot tai asiaankuulumaton pohdinta eivät ole tärkeitä. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 139) sanovat, tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkka litterointi on tarpeellista. Tässä tapauksessa ainoastaan asiasisällöt merkitsivät tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen kohteena olevaa Roskilden festivaaliorganisaatiota haastateltiin sähköpostilla. Haastatteluun vastasi Roskildessa vuodesta 2002 alkaen työskennellyt festivaalijohtaja. Sähköpostihaastattelun kannattavuutta voidaan perustella käytännöllisyyden ja taloudellisuuden lisäksi kansainvälisen haastattelun vaatimalla harkinta-ajalla ja englanninkielisten kysymysten ja vastausten helpommalla ymmärtämisellä tekstimuodossa. Sähköpostihaastattelun alkuperäiset kysymykset lähetettiin tammikuussa 2010 ja niitä tiivistettiin vastaajaorganisaation pyynnöstä helmikuussa 2010 (Liite 2). Lopulliset vastaukset saatiin huhtikuussa 2010, joten ne yhdistettiin tutkimustuloksiin tutkimuksen teon loppuvaiheessa. Sähköpostilla saatiin tarkkoja vastauksia joihinkin tutkimuksen kannalta merkittäviin kohtiin. Organisaation näkemysten ottamista mukaan tutkimukseen voidaan pitää tärkeänä, vaikka vastaukset olivat huomattavasti suppeampia kuin medialla eikä organisaatiolta saatu näkemystä kaikkiin teemoihin, joihin media vastasi. Vastauksista saatiin kuitenkin tarpeellinen tutkimusorganisaation näkemys aiheesta ja vertailukohta suomalaisen median näkemyksiin.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä pyrittiin tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja parhaiten siihen päästiin teemoittelemalla tutkimusmateriaali. Aineiston analyysissä edettiin analyysistä synteesin kautta takaisin kokonaisuuteen. Analyysivaiheessa aineistokokonaisuus teemoiteltiin ja luokiteltiin osiin, minkä jälkeen eri luokkia yhdisteltiin. Tästä edettiin synteisiin, jossa aineisto kasattiin takaisin kokonaisuudeksi ja edettiin tulkintaan ja ilmiön uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144.)

Haastatteluaineistoa luettiin useaan kertaan litteroinnin jälkeen, jotta se olisi hahmottunut kokonaisuudessaan ja erityiset teemat nousseet esille, vaikka aineisto olikin tullut tutuksi jo haastattelutilanteessa ja purkamisvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Lukemisen jälkeen aineisto teemoiteltiin ja jaoteltiin aihealueisiin niin, ettei yhtä vastaajaa voi selvittää tuloksista. Teemoittelu analyysimenetelmänä eteni teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Lähdesmäki ym. 2009).

Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostettiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti etsimällä tekstistä eri haastatteluja yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teorialähtöisyys syntyi haastattelurungon muodostamisesta teoriapohjasta. Teemat muotoutuivat luontevasti aineistonkeruussa käytetystä teemahaastattelurungosta, teoriapohjasta sekä aineistosta esiin nousseista tekijöistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysi oli ennemmin abduktiivista eli teorialähtöistä kuin induktiivista eli aineistolähtöistä – johtuen teorian vaikutuksesta haastatteluun ja sitä kautta teemojen muodostumiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136).

Teemoittelun avulla muodostettiin kokonaisnäkemys Roskilde-festivaalin harjoittamasta kriisiviestinnästä suomalaisen median ja organisaation omasta

näkökulmasta. Teemoiksi nousivat kriisiviestintään varautuminen, onnettomuuden kriisiviestintä, median rooli tragediassa, kriisin vaikutukset ja kriisiviestintästrategioiden ilmeneminen viestinnässä.

4.5 Suomalaisen haastateltavien taustat

Kahdeksasta suomalaisesta haastateltavasta viisi oli musiikki- tai uutistoimittajaa, yksi valokuvaaja, yksi promoottori-radiotuottaja sekä toimittajana aiemmin työskennellyt promoottori. Promoottorit olivat Roskilde-festivaalin Suomen pr-henkilöitä, joten heidän tietonsa ovat osittain organisaation sisäistä tietoa. Kumpikaan ei kuitenkaan työskennellyt festivaalilla Roskilden tehtävissä, joten heitä voidaan pääasiassa pitää ulkopuolisina median edustajina. Haastateltavat työskentelivät festivaalilla muun muassa Aamulehdelle, Helsingin Sanomille, Skene-lehdelle ja Yleisradiolle.

Onnettomuuden vaikutukset työtehtäviin

Jotta haastateltavan oma toiminta, aktiivisuus ja tiedontarve kriisissä olisivat selvinneet, heiltä kysyttiin, miten onnettomuus vaikutti työskentelyyn festivaalilla.

Haastateltavista puolet olivat sellaisissa tehtävissä, että onnettomuus ei vaikuttanut heidän työskentelyynsä millään tavalla. Kolmella tilanne muuttui radikaalisti ja yksi mainitsi, että tunnelma ja muuttuneet aikataulut vaikuttivat merkittävästi. Kolmen haastatellun musiikki- ja festivaaliraportointi muuttui onnettomuusraportoinniksi useaan Suomen mediaan. Haastatelluista yksi teki ensimmäisen jutun seuraavan aamun sanomalehteen jo samana yönä ja yksi teki ensimmäisen jutun aamulla viiden aikaan radioon. Tilannetta piti heidän mukaansa olla seuraamassa koko ajan, päivystää lehdistöalueella ja tehdä paljon enemmän juttuja kuin

mihin oli varautunut. Tilanne vaikutti myös juttujen sisältöihin – positiivisista asioista raportointi muuttui surullisten ja ikävien asioiden raportoimiseksi sekä syiden ja vastuiden selvittämiseksi.

Haastateltujen sijainti onnettomuushetkellä

Se millaisessa tilanteessa haastateltava oli onnettomuushetkellä vaikutti merkittävästi siihen, miten hän sai tietoa tilanteesta ja jonkun verran näkemyksiin onnettomuudesta sekä siihen liittyvästä kriisiviestinnästä.

Haastatelluista neljä oli onnettomuushetkellä katsomassa päälavalla esiintynyttä Pearl Jam -yhtyettä. Kaksi oli ollut kyseisellä keikalla, mutta lähtenyt pois ennen onnettomuutta. Kaikki kuvasivat tungosta kovaksi ja tunnelmaa rauhattomaksi. Säätä kuvattiin erittäin huonoksi: satoi, oli pimeää ja mutaista. Kuudesta onnettomuuskeikalla olleesta neljä kertoi olleensa kaukana lavasta tai noin puolessa välissä aluetta. Kaksi oli lähellä lavaa tai ajautunut tahtomattaan lavan eteen. Toinen heistä kuvasi tilannetta näin:

”Olin aluksi kaukana miksaustornin hujakoilla, mutta yhtäkkiä huomasin, että olin liukunut yleisön mukana eteenpäin vaikka kuinka paljon. Olin ihan lavan edessä sillä tavalla, että jalat eivät yltäneet maahan. Oli kyllä kamalin keikkakokemus ikinä. Ei voinut kääntyä, ei voinut tehdä mitään. Kun pääsin tungoksesta pois, päätin häipyä keikka-alueelta koko loppuillaksi.” (H2)

Kauempana lavasta ollut kuvasi keikan tunnelmaa näin:

”Muistan tarkkaan fiiliksen, mikä oli hyvin aggressiivinen ja rauhaton. Ei tehnyt mieli olla siellä. Muistan, että ihmettelin tilannetta ja sitä miten ihmiset pystyivät olemaan edessä, missä oli kamala tungos ja mekkala.” (H3)

5 ROSKILDEN TRAGEDIAN KRIISIVIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia eli suomalaisen median ja Roskilden festivaaliorganisaation näkemyksiä vuoden 2000 Roskilden onnettomuuteen liittyvästä kriisiviestinnästä, median roolista kriisissä ja kriisin vaikutuksista. Median näkemys korostuu tuloksissa, koska organisaation haastattelumateriaali oli huomattavasti suppeampi eikä siltä saatu näkemystä kaikkiin kysymyksiin. Näiden kahden tahon näkemystä samoihin asioihin vertaillaan mahdollisimman paljon ja pyritään antamaan kattava kuva tutkimusmateriaalista.

Tuloksia käsitellään pääosin samalla tavalla jaoteltuna kuin teoriaosuudessakin. Aluksi esitellään haastateltavien näkemyksiä festivaaliorganisaation kriisiin varautumisesta, käytännön kriisiviestinnästä, sen toimivuudesta ja siihen liittyvistä haasteista. Toisessa pääluvussa käsitellään median osuutta tragediassa – sen valmiuksia ja suhtautumista onnettomuuteen. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan kriisin vaikutuksia festivaaliorganisaation maineeseen, avoimuuteen ja legitimizeettiin sekä yleisiin vaikutuksiin koko festivaalialaan. Neljänneksi tarkastellaan kriisiviestintästrategioita, joiden teorian tapaan ajatellaan liittyvän kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja siten kaikkiin tuloksiin. Lopuksi kootaan yhteen tulosten pääkohdat ennen siirtymistä tuloksia ja teoriaa peilaavaan pohdintalukuun.

5.1 Festivaaliorganisaation kriisiviestintä

5.1.1 Kriisiin ja kriisiviestintään varautuminen

Suomalainen Roskilden onnettomuusfestivaalilla ollut media oli pääasiassa sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio ei ollut millään tavalla varautunut näin vakavaan onnettomuuteen. Arviota perusteltiin sillä, että mikään muukaan tapahtumaorganisaatio ei olisi osannut varautua tällaiseen tilanteeseen, ja vastaavia onnettomuuksia sattuu festivaaleilla todella harvoin. Roskildea on lisäksi pidetty aina parhaiten järjestettynä festivaalina, jossa normaalioloissa kaikki sujuu hyvin, eikä ihmisten tarvitse olla epätietoisia mistään. Organisaation varautumattomuutta perusteltiin onnettomuuden jälkeen seuranneilla muutoksilla. Onnettomuuden jälkeen turva-aitoja ja -alueita on kehitetty ja rakennettu runsaasti, vesipisteitä on joka paikassa ja järjestysmiehiä on entistä enemmän huolehtimassa ihmisten turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Rajoitettujen ihmismäärien karsinat ilmaantuivat festivaalialueelle jo seuraavana kesänä. Muutos aiempaan oli huomattava.

Kriisiviestintäsuunnitelman tai riskikartoitusten löytymistä median oli vaikea arvioida, mutta pääasiassa oltiin sitä mieltä, ettei silloin oltu varauduttu näin vakavaan tilanteeseen juuri millään tavalla. Pienempiä suunnitelmia ja varautumista viestintään uskottiin olevan, mutta ajateltiin, että tämän kokoisiin onnettomuuksiin tuskin oli varauduttu. Kriisiviestintään varautumista kuvailtiin kriittisimmillään näin:

”Mun tunne ja analyysi on, että koko viestintä joutui kriisiin, koska ei oltu millään tavalla osattu odottaa mitään näin hurjaa. Huomasin kyllä sekä festivaalin johtajasta että koko organisaatiosta. Mun mielestä ne meni lukkoon, mutta vähitellen rupesivat selvittämään tilannetta ja viestintä ja imago kääntyivät jälleen positiivisiksi.” (H3)

Roskilden festivaaliorganisaatio oli puolestaan sitä mieltä, että tällaiseen onnettomuuteen oli varauduttu erittäin hyvin. He korostivat, että myöhemmin monet asiantuntijat ovat sanoneet, että ilman organisaation pätevää toimintaa ja varautumista tilanne olisi ollut paljon pahempi. He kuitenkin myönsivät, että erityisesti kirjallisissa ohjeissa olisi ollut parantamisen varaa. Kirjallisten kriisitilanne ja -viestintäohjeiden puuttuminen oli ainut asia, mitä myös poliisin onnettomuusraportissa moitittiin. Roskildessa oli organisaation haastattelun mukaan suunnitellut prosessit ja toimintakaaviot, mutta niitä ei oltu kirjattu ylös. Onnettomuustilanteita harjoiteltiin kuitenkin vuosittain viranomaisten kanssa sekä viestinnän että muun toiminnan näkökulmasta. Käytännön tasolla ei oltu varauduttu mitenkään näin laajaan ja vakavaan onnettomuuteen. Pienempiä onnettomuuksia varten oli varauduttu jonkunlaisilla tiedotteilla ja ilmoituksilla, ja organisaation mukaan niitä pystyttiin hyödyntämään myös näin isossa kriisissä.

Ennakoiva turvallisuusviestintä

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei ennakoivaa turvallisuuteen liittyvää viestintää juuri ollut, siihen ei liittynyt mitään poikkeavaa tai, että se oli samalla tasolla kuin Suomessa nykyään. Kerrottiin, ettei ohjeistuksia tai kuulutuksia ollut liittyen ruuhkatilanteisiin.

Toisten mukaan turvallisuusasioista oli tiedotettu hyvin perusteellisessa festivaalin käsioppaassa, joka jaetaan kaikille festivaalivieraille lippuluukulla. Festivaalioppaassa selvitetään perustiedot ensiavusta, viranomaiskontakteista ja ohjeita pienempiin tilanteisiin. Huomattiin, että valotauluilla (screeneillä) ei ollut ohjeistuksia tai tiedotusta tilanteesta, mutta tämä oli tavallista kymmenen vuotta sitten, jolloin valotauluja ei vielä hyödynnetty yleisesti turvallisuusviestinnässä. Toiset muistivat, että ennen keikkaa oli kuulutuksia, joissa pyydettiin ihmisiä liikkumaan taaksepäin ja antamaan tilaa toisille.

Tekninen varautuminen

Onnettomuuden jälkeen puhelinlinjat olivat haastateltujen mukaan tukossa, mutta sitä pidettiin ymmärrettävänä. Ei olisi realistista odottaa, että linjat kestävät sadan tuhannen ihmisen soiton yhtä aikaa, kun kaikki yrittivät soittaa ja kertoa tilanteensa läheisilleen. Muutamilla haastatelluilla ei ollut ongelmaa puhelimien kanssa. Yksi haastateltu muisti, että puhelinverkkoa vahvistettiin, jotta ihmiset saisivat yhteyden koteihinsa, eivätkä läheiset kuormittaisi viranomaisia ja festivaalijärjestäjiä kyselyillä. Puhelinverkon vahvistaminen oli oleellista myös median toiminnan kannalta, koska puutteellisten verkkoyhteyksien ja kiireen takia osa toimittajista saneli juttuja toimitukseen tai teki puhelinraportteja.

Myös mediatilojen tietokoneyhteyksiä oli liian vähän, mutta niitä on haastateltujen mukaan yhä edelleen liian vähän. Jos jotain haluaa kirjoittaa festivaalilta, on oltava oma kannettava tietokone mukana. Tilannetta kuvailtiin näin:

”Jatkuvaa jonottamista. Jonotettiin vuorotellen koneelle toisen suomalaisen toimittajan kanssa. Välillä käytiin tiedotustilaisuuksissa tai muualla.” (H1)

Epäiltiin myös, että oliko siihen aikaan nettiyhteyksiä lehdistölle ollenkaan, oliko langatonta verkkoa tai oliko kenelläkään kannettavia tietokoneita. Lehdistön tiloja ja huomioonottamista kuitenkin pääasiassa keuhuttiin ja ymmärrettiin tekniset puutteet tällaisessa tilanteessa.

5.1.2 Kriisitiedotus

Haastateltavien tiedonsaanti

Haastateltavat saivat tietoa onnettomuudesta eri tavoin. Jos haastateltava oli ollut paikanpäällä onnettomuushetkellä, hän sai ensimmäiset tiedot lavalta laulaja Eddie Vedderin kuulutuksesta, jossa hän pyysi ihmisiä rauhoittumaan ja apua tilanteeseen. Yksi muisti saaneensa ensimmäiset

tiedot lavalta festivaalin promoottorin ilmoituksesta heti onnettomuuden jälkeen. Poliisiraportin tietojen sekä muiden haastateltujen perusteella voidaan sanoa, että tämä muistikuva on väärä. Onnettomuuden jälkeen tilanteesta tiedottivat lavalta laulaja sekä bändin kiertuemanageri. Kaksi lavan edessä ollutta kertoivat huomanneensa tilanteen vakavuuden ja erikoisuuden jo ennen musiikin keskeyttämistä. Heidän mukaansa järjestysmiehet olivat tehneet kovasti töitä saadakseen ihmisiä pois ruuhkasta ja auttaessaan tungoksessa olevia. Tilanteen vakavuus selvisi viimeistään siinä vaiheessa, kun musiikki loppui.

”Kyllähän se tilanne selvisi siinä vaiheessa, kun Eddie Vedder tippui polvilleen, itki ja huusi; fuck, lopettakaa se töniminen ja työntäminen, menkää taaksepäin.” (H5)

Muulla olleet haastateltavat saivat tietoa onnettomuudesta eri tavoin. Osa sai kuulla siitä tuntemattomilta ihmisiltä vielä samana yönä ja osa seuraavana aamuna. Kaksi oli kiinnittänyt huomiota useiden ambulanssien ääniin ja lähtenyt selvittämään tilannetta sen perusteella. Toinen oli saanut tietää heti yöllä, että onnettomuus oli vaatinut kuolonuhreja.

Tilanne oli kuitenkin epäselvä, eikä onnettomuuden vakavuus selvinnyt kenellekään vielä yöllä. Toiset olivat epäilleet, että lavan edessä olisi loukkaantunut ihmisiä, toiset arvelivat, että jotain vakavaa oli tapahtunut, kun tilanne oli ollut tällainen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että tilanteen vakavuus oli selvinnyt seuraavana aamuna tai aamuyöllä. Kahdelle oli soitettu Suomesta toimituksesta ja kerrottu, että onnettomuudessa oli kuollut ihmisiä. Tietoa saatiin lisäksi festivaalilehdestä, suomalaisen festivaalimatka järjestäjän tiedotuksesta, lehdistöalueen tiedotuksesta, lehdistötilaisuudesta, Tanskan television kautta ja kyselemällä järjestäjiltä.

Yleisötiedotus

Median haastattelujen mukaan onnettomuuskeikalla olleelle yleisölle tiedotettiin tilanteesta heti sen selvittyä järjestäjille. Kuulutukset tulivat

pääosin laulaja Eddie Vedderiltä. Tilanne jäi kuitenkin epäselväksi ja muutamien mukaan informaatio ei kulkenut ollenkaan. Yksi haastateltu kuvaili tilannetta näin:

”Tilanteessa ei syntynyt mitään itkuhysteriaa, että nyt on joku kuollut. Oli enemmänkin, että on joku hätätilanne ja keikka pitää keskeyttää. Ei kukaan varmaan ymmärtänyt sitä, että joku on kuollut. En tiedä, että olisiko tieto edes auttanut siihen, että ihmiset poistuvat paikalta rauhallisesti.” (H7)

Yleisölle viestittiin tilanteesta seuraavana päivänä ja myöhemmin kuuluttamalla lavoilta, lentolehtisillä, valotauluilla, festivaalilehdessä, tiedotustilaisuuksilla, festivaaliradion ja lehdistön kautta. Yöllä tieto tilanteesta liikkui nopeimmin suusta suuhun yleisön keskuudessa. Festivaalilehdessä kerrottiin, kuinka moni oli kuollut ja muuta tietoa onnettomuudesta heti seuraavana aamuna. Muutamien bändien peruutuksista tiedotettiin ja viestittiin, että festivaali jatkuu onnettomuudesta huolimatta. Yleisölle ja muille tarvitseville järjestettiin muutaman haastatellun mukaan kriisiapua ja muistotilaisuuksia seuraavina päivinä. Toisaalta yksi haastateltu ihmetteli, ettei mitään kriisiapua oltu järjestetty. Toinen haastateltu pohti, että tilannetta kävi läpi enemmän henkilökohtaisella tasolla eikä hänellä itsellään ollut tarvetta kriisiapuun.

”Onnettomuus oli kova isku jokaiselle joka siellä oli. Mutta kun tilanne oli jo tapahtunut, sen selvitti enemmän itsensä ja oman lähipiirin kanssa.” (H8)

Toinen haastateltu pohti festivaalin jatkamista kriisiapuna.

”Kaiken kamaluuden keskellä oli hienoa, että festivaalia jatkettiin loppuun. Oli tavallaan kriisiapua kaikille paikalla olijoille, että kipu ja tunteet jaettiin siellä yhdessä. Jos festari olisi keskeytetty ja ihmiset olisivat lähteneet pitkin maailmaa, olisi ollut varmasti aivan eri asia. Tietysti asiaa mietti pitkään kotiin tultuakin, mutta olisi ollut ihan eri asia, jos olisi pitänyt heti seuraavana aamuna pakata ja lähteä kotiin. Olisi varmaan ollut vaikeampi käsitellä erityisesti niillä, joilla ei ollut mitään henkilökohtaista yhteyttä uhreihin. Tämä oli ikään kuin joukkosureminen ja joukossa käsiteltiin asiaa.” (H5)

Roskilden festivaaliorganisaation mukaan onnettomuuden jälkeinen viestintä oli haasteellista, koska sisään tuleva tietoliikenne oli todella runsasta. Puhelin- ja matkapuhelinlinjat sekä internetverkko kaatuivat, joten organisaatio käytti mediaa pääasiallisena viestintäkeinonaan ulospäin. Festivaaliyleisö tavoitettiin parhaiten lavoilta tapahtuvilla kuulutuksilla sekä valotaulujen tiedotteilla. Organisaatio myönsi, että ulkopuolinen maailma tiesi onnettomuudesta pääasiassa ennen festivaalivieraita, koska tapahtumahetken myöhäisen ajankohdan takia kaikkia ei tavoitettu heti, eikä yleisöllä ollut mahdollisuutta seurata televisiota tai radiota.

Mediatiedotus

Medialle tiedotettiin tiedotteilla, tiedotustilaisuuksissa ja ilmoitustauluilla. Tilaisuuksia oli muutaman tunnin välein ja osa haastatelluista hyödynsi niitä paljon. Ensimmäinen tiedotustilaisuus oli aamulla kello yhdeksältä, kun onnettomuus tapahtui edellisenä iltana noin kello 23.15. Tilaisuudessa olivat paikalla muun muassa festivaalijohtaja ja poliisi.

Osa median edustajista sai tietoa kyselemällä itse järjestäjiltä ja poliisilta sekä hankkimalla festivaalin ja viranomaisten päättäviä tahoja haastateltavaksi. Muutamien haastateltujen mukaan mediatiedotus meni muun tiedotuksen ohella, eikä sille ollut mitään erityistä tietoa. Toisten mukaan onnettomuus selvisi medialle eri näkökulmasta kuin yleisölle, tietoa annettiin juuri heille ja yleisötiedotus hoidettiin median kautta.

Roskilden organisaation mukaan koko 4000 hengen mediakapasiteetti tavoitettiin saman tien onnettomuuden jälkeen. He kuvailivat, että media oli paikalla sekunnissa onnettomuuden tapahduttua.

Tiedon kohdentaminen

Median edustajilta kysyttiin tiedotuksen kohdentamisesta median ja yleisön näkökulmasta, koska he eivät olisi voineet arvioida tiedon kohdentamista

esimerkiksi esiintyjille, kunnalle tai sponsoreille. Tiedon kohdentamisesta oli haastateltujen keskuudessa eriäviä näkemyksiä. Toisten mielestä kaikille annettiin samaa tietoa ja toisten mielestä medialle annettiin paremmin tietoa. Huomattiin, että yleisölle viestittiin asioista tiivistetysti joko rajallisen valotaulutilan takia tai siksi, ettei asiasta haluttu tehdä liian isoa numeroa ja lietsoa sillä tavoin paniikkia. Yleisötiedottamista kuvattiin näin:

”Ihmisille tiedotettiin käytännön asioista kuten matkapuhelimien käytöstä ja niiden lataamisesta. Että ihmiset pystyisi itse kertomaan koteihinsa, että ovat kunnossa. Tällaista oli yllättävänkin hyvin.” (H3)

Festivaaliorganisaation mukaan tiedotuksessa keskityttiin onnettomuuden lähellä työskennelleisiin ihmisiin tarjoamalla kriisiapua ja tietoa. Poliisi hoiti tiedotuksen onnettomuuden uhrien omaisille. Tämän lisäksi oli ylimääräistä henkilökuntaa mediatiedotuksessa sekä vastaamassa kyselyihin.

5.1.3 Viestintätoimien mitoittaminen

Viestintätoimien mitoittamisesta haastatelluilla oli hyvin erilaisia mielipiteitä. Osan mukaan tiedotusta onnettomuudesta, sen vakavuuden kehittymisestä ja siitä seuranneista ohjelmamuutoksista oli riittävästi, paljon tai jatkuvasti. Ihmiset pidettiin ajan tasalla tilanteen kehittämisessä eikä tiedon saamiseksi tarvinnut tehdä paljon työtä. Huomattiin, että viestintä on kehittynyt kymmenessä vuodessa merkittävästi eikä tieto kulkenut onnettomuuden aikaan niin nopeasti kuin nykyään. Tiedotusnopeuteen nähden esimerkiksi uhrien kansallisuudet ja sukupuolet tulivat tietoon nopeasti. Todettiin, että kysymällä sai tietoa ja tällaisesta traumaattisessa tilanteessa kaikki kyselivät paljon.

Osan mukaan tiedotus oli vähäistä eikä se ollut näkyvää. Erityisesti samana yönä oli vaikea saada mitään tietoa ja tilannetta kuvailtiin sekavaksi. Todettiin, että festivaalin täytyy pysyä liikkeessä ja jatkua, vaikka

onnettomuus oli tapahtunut. Oltiin sitä mieltä, että ei edes ollut niin paljoa tiedotettavaa, koska onnettomuus oli jo tapahtunut eikä ollut todennäköistä vaaraa, että se voisi tapahtua uudestaan, koska päälavalla ei esiintynyt enää niin suosittua artistia. Huomattiin kuitenkin, että tietysti uhrien omaisiin oli saatava yhteys ja siinä mielessä viestintä oli tärkeää. Tiedotusta kuvailtiin myös ”nihkeäksi ja pidättyväiseksi”. Piti tehdä töitä, että sai tietää, milloin tiedotustilaisuus on ja, että siitä sai jotain irti. Arveltiin, että onnettomuus oli kova isku ja katastrofi organisaatiolle, joten tiedotuksessa oltiin pidättyväisiä.

Haastateltujen työtehtävät tai toiminta festivaalilla eivät olleet yhteydessä mitenkään heidän kokemuksiinsa tiedotuksen riittävydestä. Sen sijaan on otettava huomioon, että kaksi Roskilden festivaaliorganisaation Suomen pr-henkilöä suhtautuivat viestinnän toimivuuteen ja riittävyteen positiivisimmin. Voidaan olettaa, että heillä on tässä suhteessa enemmän organisaation sisäistä tietoa kaikesta tarjolla olleesta viestinnästä kuin ulkopuolisilla toimittajilla.

5.1.4 Festivaalin henkilökunta ja sidosryhmäyhteistyö

Suurin osa haastatelluista ei osannut kommentoida henkilökunnan toimintaa ja viestintävalmiutta millään tavalla. Suurimmalla osalla ei ollut tarvetta suoraan kommunikointiin henkilökunnan kanssa ja sisäisen viestinnän toimivuutta onnettomuuden hetkellä oli vaikea arvioida median näkökulmasta. Kommentoitiin, että tilanteeseen ja sen yllättävyyteen nähden organisaatio ja sen sisäinen viestintä toimi todennäköisesti hyvin ja että mikään muukaan organisaatio ei olisi toiminut paremmin. Muistettiin kuitenkin, että ambulanssit olivat joutuneet odottamaan reittien avautumista kaukana onnettomuuspaikasta, joten siitä päätellen tieto ei ollut kulkenut nopeasti joka paikkaan. Arveltiin myös, että sisäisen viestinnän hitaudella saattoi olla osansa onnettomuuden syntymisessä ja sen laajuudessa.

Haastatellut kertoivat, että kun he olivat koittaneet tiedustella asioita henkilökunnan edustajilta, heitä oli pyydetty odottaa seuraavaa tiedotustilaisuutta. Onnettomuushetkellä järjestysmiehet ohjasivat kysymään poliisilta tai kommentoivat, ettei mitään vakavaa ole tapahtunut. Tämän perusteella henkilökunta ei joko tiennyt tilanteesta tai noudatti neuvoa olla kertomatta epävarmaa tietoa ja ohjata kysyjä tiedotustilaisuuksiin ja virallisen tiedon äärelle. Todettiin kuitenkin, että Roskilden henkilökunta on aina ajan tasalla ja pyrkii pitämään ihmisistä hyvää huolta.

Suomalaisen median oli ulkopuolisena vaikea arvioida festivaaliorganisaation sidosryhmäyhteistyötä muun muassa viranomaisten kanssa. Median edustajat mainitsivat, ettei siihen liittynyt mitään näkyvään ja että yhteistyö sujui todennäköisesti hyvin. He olivat kuitenkin huomanneet, että poliisin kanssa yhteistyö näytti toimivan hyvin, vaikka poliisillakaan ei ollut tarkkaa tietoa tilanteesta vielä onnettomuusyönä. Ambulanssien ja terveyskeskuksen kanssa yhteydenpidossa oli epäselvyyttä, koska niiden henkilöstöillä ei ollut heti käsitystä onnettomuuden laajuudesta tai, missä niiden olisi pitänyt olla. Kansainväliset sidosryhmät oli haastateltujen mukaan otettu hyvin huomioon. Kaikki tieto ja tiedotteet ovat aina sekä englanniksi että tanskaksi, joten tilanteessa ei sinänsä ollut mitään uutta. Tiedotustilaisuudet pidettiin pääasiassa näillä kahdella kielellä.

5.1.5 Huhut ja niihin vastaaminen

Puolet haastatelluista ei muista kuulleensa minkäänlaisia huhuja onnettomuudesta. Tilannetta kuvailtiin näin:

”Huhuja ei ollut. Ihmiset olivat pysähtyneitä. Monet lähtivät kotiin. Osa esiintyjistä peruutti. Tilanne oli niin järkyttävä, ettei edes huhuja syntynyt. Kuunneltiin vain liikuttuneina tilannetta, joka oli tapahtunut ja pyrittiin toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla.” (H1)

Osa kuitenkin kuuli huhuja tai arveli niitä olleen tanskalaisten keskuudessa enemmän, mutta kielen takia ne eivät välttämättä kantautuneet suomalaisten korviin. Huhuja muistettiin olleen pääasiassa kuolleiden määrästä ja kansalaisuuksista sekä tilanteen syistä ja seurauksista. Huhuttiin, että Pearl Jam oli sanonut lopettavansa keikkailun, jos heidän musiikkinsa takia kuolee ihmisiä. Huhuttiin myös, että oliko onnettomuus tahallaan aiheutettu tai johtuiko onnettomuus tavallista hiljaisemmasta musiikista, minkä vuoksi ihmiset olisivat pyrkineet eteenpäin kuullakseen paremmin.

Osa haastatelluista sanoi, ettei organisaatio oikaissut alueella kiertäneitä huhuja. Toisaalta todettiin, että seuraavan päivän tiedotustilaisuudessa kiistettiin huhut ja kaikki epäilyt, mihin ei oltu saatu vastausta ja selvitettiin tilanne hyvin. Tämän perusteella voi olettaa, että huhut jäivät elämään yleisön keskuudessa, mutta medialle niiden todenperäisyys selvitettiin tiedotustilaisuuksissa. Negatiivisiin asioihin vastaamista ja onnettomuustiedottamista pohdittiin myös näin:

”Kinkkistä, kun festivaalin funktio on, että ihmiset viihtyy. Jos tiedotus onnettomuudesta eteenpäin keskittyisi pelkästään tragediaan, maine kärsisi enemmän. Aika hyvin tilanne käsiteltiin, että ikävää että tällainen tilanne tapahtui, mutta elämä jatkuu. Ettei aleta lietsoa hysteriaa, että nyt festivaaleilla ihmiset kuolevat.” (H7)

5.1.6 Onnistumiset ja epäonnistumiset kriisiviestinnässä

Haastatellut ajattelivat, että kriisitiedotuksessa erityisen onnistunutta oli:

- Seuraavan aamun tiedotustilaisuus, jossa oli riittävästi vastuussa olevia ihmisiä ja viranomaisia, joilla oli valtuudet tiedottaa asioista.
- Kansainvälinen media ja yleisö oli otettu hyvin huomioon ja tietoa oli tarjolla myös englanniksi.
- Jokapäiväinen festivaalilehti kertoi asiat selkeästi ja oli helposti saatavilla.
- Onnettomuuskeikalla soittanut bändi hoiti tilanteen hyvin lopettamalla soittamisen ja selvittämällä tilanteen ihmisille.

- Tietoa oli nopeasti tarjolla ja se oli rehellistä.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että kriisiviestinnässä olisi ollut parantamisen varaa seuraavissa asioissa:

- Tietoa onnettomuudesta ja siihen johtaneesta tukalasta tilanteesta olisi pitänyt olla valotauluilla heti tilanteen aikana eli valotaulutiedotteita olisi pitänyt olla valmiina.

- Onnettomuushetkellä tiedottaminen jäi liikaa artistin harteille. Festivaalin järjestäjien olisi pitänyt ottaa välittömästi näkyvämpi vastuu viestinnästä.

- Ennakoivaa viestintää olisi pitänyt olla enemmän. Lavan edustan tungoksesta ja paineesta olisi pitänyt varoittaa.

- Onnettomuuden vakavuudesta olisi pitänyt tiedottaa medialle ja yleisölle jo yöllä. Ihmiset jätettiin tilanteessa liikaa yksin ihmettelemään, että mitä oli tapahtunut.

- Tiedotus oli nihkeää ja johto haluton kommentoimaan tilannetta. Tiedotustilaisuuksissa ei ollut aikaa keskustella tai kysellä.

Osa sanoi, että tilanteessa ei ollut mitään erityisen hyvää tai huonoa. Perustiedotus toimi, tiedotustilaisuuksia oli ja tietoa oli tarjolla englanniksi, mutta nämä ovat toisaalta itsestään selviä asioita.

5.1.7 Suurimmat haasteet kriisiviestinnässä

Haastatelluilla oli monenlaisia arvioita ja näkemyksiä suurimmista haasteista liittyen festivaaliorganisaation kriisiviestintään. Erittäin haasteellisena pidettiin esimerkiksi kriisiviestinnän laadun ja määrän suhteuttamista festivaalin tarkoitukseen viihdyttää ihmisiä, festivaalin kokoon ja maineenhallintaan sekä kaikkien mahdollisten kriisin kohderyhmien tavoittamiseen. Haasteellisina nähtiin myös kriisin tunnistaminen ja vakavuuden ymmärtäminen, mediatiedottaminen sekä kriisin nostattamien tunteiden käsitteleminen. Koska kaikki näkemykset haasteista ovat

perusteltuja ja ne kuvastavat kokonaisvaltaisesti tilanteen monimutkaisuutta ja haasteellisuutta, on hyödyllistä tuoda ne kaikki esille.

”Kriisin tunnistaminen ja sen vakavuuden ymmärtäminen.” (H1)

”Tasapainottelu maineen ja tragedian kanssa, kuinka paljon onnettomuutta kannattaa paisutella ja tuoda esille. Myös nopea reagointi ja näkemys, että ketään ei syytellä, otetaan syy omille niskoille ja luvataan parantaa tilanne.” (H7)

”Miten saadaan viestittyä tilanteesta sillä tavalla, että ei viedä loppufestivaalin fiilistä kokonaan. Varmaan on tietoisesti pidetty matalaa profiilia ja tiedotettu maltillisesti.” (H8)

”Miten saada tieto perille yli 100 000 ihmiselle festivaalilla. Vaikka tiedotusta on paljon, kaikkien tavoittaminen on festivaaliolosuhteissa vaikeaa. Silloin ei ollut keskuskuulutuksia, kannettavia tietokoneita tai verkkoyhteyksiä puhelimissa.” (H5)

”Tiedotus ihmisille, jotka eivät ole paikanpäällä, mutta joiden läheisiä on siellä. Festivaalilla olleet ihmiset tiesivät, että asiat ovat omalta kohdalta hyvin, eikä mitään voi tapahtua enää, mutta läheiset saattavat miettiä, että onko läheinen kuollut tai sairaalassa tai onko festivaalilla kauhea mellakka päällä.” (H2)

”Jotkut lehdet olivat sitä mieltä, että tämä on liian vaarallinen paikka lapsille ja nuorille. Ettei tällaista saisi järjestää jatkossa. Aina kun tapahtuu jotain, tulee syytöksiä, ilmasta napattuja juttuja.” (H6)

”Miten saadaan mahdollisimman nopeasti edes jotain vahvistettua tietoa liikkeelle. Toimittajat haluavat tietää nopeasti, että mitä on tapahtunut, onko kuolonuhreja, loukkaantuneita ja, jos on jo arviota syistä. Kun onnettomuus tapahtui ulkomailla, uhrien kotimaat halutaan tietää nopeasti.” (H4)

”Miten saadaan aikaan asioiden työstäminen tunteiden tasolla. Ihmiset olivat todella järkyttyneitä, ja onhan se aivan uskomattoman järkyttävää, kun tullaan pitämään hauskaa ja vierelle kuolee ihmisiä. Se, että ymmärretään tilanteen vakavuus ja sille tehdään jotain.” (H3)

Festivaaliorganisaation mukaan suurin haaste kriisiviestinnässä oli viestintäkanavien ruuhkautuminen.

5.2 Media tragediassa

5.2.1 Organisaation mediasuhteet

Haastatellut olivat pääosin sitä mieltä, että Roskilden mediasuhteet olivat aina olleet todella hyvät. Akkreditointi oli hoidettu hyvin, mediasta pidettiin huolta ja kaikki järjestelyt oli hoidettu ammattimaisesti. Festivaaliorganisaation suhtautumista mediaan kuvattiin näin:

”Media on aina otettu hyvin huomioon ja oltu avoimia ja halukkaita toimimaan median kanssa. Mediaan on suhtauduttu positiivisesti, eikä minään pakollisena osana viestintää.”
(H1)

Festivaaliorganisaatiota kuvailtiin avoimeksi ja halukkaaksi kertomaan muutoksista. Medialle on tiedotettu aina etukäteen tulevien festivaalien asioista. Myös onnettomuuden jälkiraportoinnista ja tutkinnan edistymisestä tiedotettiin medialle. Kuvailtiin myös, että festivaali on aivan eri kokoluokkaa myös mediasuhteiden osalta kuin Suomessa, jossa suuri osa tapahtumanjärjestäjistä tuntee alan median henkilökohtaisesti.

5.2.2 Median valmiudet kriisitiedottamiseen

Suomalaisten toimittajien oli vaikea arvioida laajemmin median valmiutta kriisitiedottamiseen. Otettiin huomioon, että suurin osa paikalla olleista toimittajista oli musiikkitoimittajia, eivätkä kaikki kirjoita paikan päältä mitään. Osa kirjoittaa festivaaliraportin vasta palattuaan Suomeen, osa ei kirjoita mitään, vaikka olisi median edustajana festivaalilla.

Haastateltavat ajattelivat, että paikalliset tiedotusvälineet pääsivät tapahtuman keskipisteeseen samalla tavalla kuin minne tahansa onnettomuuspaikalle raportoimaan tilanteesta. Tanskalaisilla oli valmiit

suhteet festivaaliorganisaatioon, joten he pääsivät helpommin lähemmäs tilannetta ja kuulivat tilanteen kehittymisestä ensimmäisinä. Arveltiin, että Suomen ja muiden maiden media raportoi onnettomuudesta pääasiassa uutistoimistojen kautta, mutta musiikkitoimittajiakin valjastettiin onnettomuusutisointiin. Paikalla ollut media oli kiinnostunut selvittämään tilannetta ja uutisoimaan onnettomuudesta, mutta haastateltavien mielestä on liikaa odottaa, että festivaalitoimittaja valmistautuu onnettomuusraportointiin millään tavalla.

5.2.3 Median suhtautuminen kriisiin

Median suhtautumisesta kriisiin haastatelluilla on hyvin eriäviä näkemyksiä. Osa kommentoi, että koska he olivat festivaalilla vielä useita päiviä onnettomuuden jälkeen, he pysyivät uutispimennossa. Siten he eivät voineet arvioida median suhtautumisen sävyä. Suurin osa oli sitä mieltä, että media toimi neutraalisti, asiallisesti ja vakavasti. Toimintaa kuvattiin näin:

”Kaikki ottivat tilanteen vakavasti. Ei ollut syyttelyä tai hyökkäävyyttä. Toki toimittiin niin kuin median pitää, eli haettiin syytä ja selvitystä tilanteeseen, kyseltiin, että olivatko turvallisuustoimet riittävät, mutta ihan asiallisesti. Haluttiin välittää tietoa eteenpäin, mutta ei syyllistää organisaatiota tai mitään tahoa.” (H1)

Oltiin sitä mieltä, että maailma oli median toiminnankin osalta erilainen kymmenen vuotta sitten. Arveltiin, että nykyisin ”lehdet olisivat varmaan täynnä lavalla makaavien ruumiiden kuvia”. Media ei silloin toiminut niin, vaan pysytteli asiallisessa tilanneraportoinnissa.

”Yllättävän asiallista. Ehkä siihen liittyi se, että tapahtuma oli niin järkyttävä, yllättävä ja iso, että ei ollut edes tarvetta kehittää mitään isompaa. Itse asiakin oli niin järkyttävä, että kiinnosti ihmisiä ihan asiallisesti käsiteltynä.” (H4)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että media ei halunnut lietsoa paniikkia korostamalla tilanteen vakavuutta. Ajateltiin, että media toimi organisaation

ehdoilla eikä alkanut paisutella tapausta. Oltiin myös sitä mieltä, että mediasta löytyi kriittisyyttä festivaalinorganisaation toimintaa kohtaan. Osa mediasta haukkui festivaalia ja vaati, että se pitäisi lopettaa. Kommentoitiin, että organisaation ja yleisön puolelta reagoitiin niin, että media hakisi skandaalia, mutta median puolelta katsottuna toiminta oli asiallista.

”Myönnän kyllä, että tietysti esitettiin ikäviä kysymyksiä, kuten että kenen vika tämä on. Se ei ole mielestäni skandaalinhakuisuutta, kun selvitetään vastuuta.” (H3)

Suomalaisten toimittajien oli vaikea arvioida, että oliko median eri tahojen välillä eroja toiminnassa tai suhtautumisessa. Arvioitiin, että eroja löytyi normaaleista median kiinnostuksen kohteista. Kansainvälisissä musiikkimediaissa painopiste raportoinnissa pysyi todennäköisesti musiikissa. Pidettiin hyvänä, että tilannetta puitiin mediassa pitkään ja siihen palattiin seuraavaa kesänä, kun lehdissä nostettiin esiin festivaalien parantuneet turvallisuusjärjestelyt. Tanskalaiset lehdet käsittelivät asiaa tietysti yksityiskohtaisemmin, laajemmin ja toisaalta festivaalikävijän näkökulmasta.

”Tanskassa on varmasti enemmän käsitelty, koska on kotimaan asia. Muualla on uutisoitu, mutta ei ehkä niin ruodittu. Mutta on ehkä mietitty, että voiko meilläkin käydä näin ja miten omassa kotimaassa tarvitsee miettiä festivaalien turvallisuutta.” (H2)

Festivaaliorganisaatio oli hyvin eri mieltä median suhtautumisesta kriisiin kuin suomalaiset haastatellut median edustajat. Organisaation mukaan media käyttäytyi erittäin aggressiivisesti – se ei arvostanut poliisia, pelastushenkilökuntaa, sairaalan työntekijöitä, uhreja tai omaisia. Lehdistö halusi kuvia mahdollisimman läheltä huomioimatta kohteiden yksityisyyttä.

5.3 Kriisin vaikutukset

5.3.1 Legitimiteetti

Pääasiassa haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaalin jatkuvuutta ja oikeutta järjestää isoa massatapahtumaa ei epäillyt kukaan. Mainittiin, että jos alussa joku epäilikin, organisaatio vakuutti epäilijät hyvin pian, että festivaali jatkuu tulevaisuudessakin. Toisaalta mainittiin, että myös Roskilden järjestäjät olisivat miettineet, että kannattaako näin isoa festivaalia järjestää enää tulevaisuudessa. Joidenkin haastateltujen mukaan median ja yleisön keskuudessa oli keskustelua siitä, että kannattaako festivaalia jatkaa, mutta keskustelun sävy ei ollut kovin jyrkkä.

”Käsittääkseni tällaista ei ollut ajankohtaista pohtia vakavasti. Juuri onnettomuuden jälkeen tällaista tuotiin esille, mutta se meni nopeasti ohi. Myös Roskilden puolelta tiedotuksessa keskityttiin siihen, että ensinnäkin tehdä surutyötä ja yritettiin vähitellen hyvin nöyrästi arvioida sitä mikä meni pieleen ja ennen kaikkea parantaa turvallisuutta.” (H3)

Muistettiin kuitenkin, että erityisesti Ruotsissa ja Tanskassa asiaa käsiteltiin muutamissa medioissa siihen sävyyn, että isot festivaalit pitäisi kieltää.

”Väännöksiä tuli eri lehtien kautta, joista osa haukkui festivaalia ja sanoi, että se pitäisi lopettaa. Riippuu aina lehdistä, että mitä puoluetta edustaa ja mitä tykkää festivaalista.” (H6)

Kuten suomalaiset muistivat Roskilden organisaatio oli itse epäillyt kannattavuutta järjestää festivaalia enää jatkossa. Heidän mukaansa oltiin hyvin lähellä tapahtuman lopettamista lopullisesti, mutta yleisön voimakkaasta vaatimuksesta päätettiin järjestää vielä yksi festivaali. Se meni niin hyvin, että Roskilden festivaaliperinne on jatkunut onnettomuuden jälkeen katkeamatta.

5.3.2 Maine

Roskilden maine ennen kriisiä

Kaikki haastatellut pitivät Roskilden mainetta erittäin hyvänä. Festivaalia pidettiin parhaana, parhaiten järjestettynä ja musiikillisesti monipuolisimpana. Kahdeksan haastatellun kahdeksan kommenttia kuvaavat hyvin festivaalin hyvää mainetta:

”Maailman kovin rockfestivaali, on varmaan yhä. Roskildella on lempeä maine.” (H7)

”Todella hyvä. Roskilde on aina ollut erilainen, kokonaisvaltainen kokemus, jossa yleisö on otettu hyvin huomion. Suomestakin siellä on aina ollut paljon porukkaa, koska täällä ei ole mitään vastaavaa.” (H1)

”Sekin on ollut hyvä, että sinne on aina ollut rajoitettu määrä lippuja. Olisivat ehkä voineet myydä enemmänkin, mutta on haluttu rajoittaa. Kuningasfestivaali Pohjoismaissa.” (H8)

”Sitä pidetään edelleen ikään kuin äitifestivaalina. Siellä on hyvä olla. Se harrastaa hyväntekeväisyyttä. Se on paras ja ainoa.” (H5)

”Maine on aina ollut hyvä. Musiikillisesti laaja-alainen. Yleisestä viihtyvyydestä pidetään hirveän hyvää huolta. Ihmissystävällinen tapahtuma.” (H2)

”Todella hyvä, paras festivaali kaikin puolin. Verrattuna kymmeneen muihin festivaaleihin, Roskildessa on paljon turvallisempaa. Käyn kahdesta syystä Roskildessa; siellä on erilaista ja monipuolista musiikkia eikä siellä ole juoppoja samalla tavalla kuin muualla.” (H6)

”Yleisesti ollaan sitä mieltä, että on Euroopan parhaiten järjestetty festivaali ja ohjelma on hyvin monipuolinen, mikä kiinnostaa monenlaisia ihmisiä. Varsinkin vielä 80-luvulla rockfestivaaleja järjestettiin aika vaihtelevasti. Silloin aika paljon ihmisiä kävi Roskildessa, koska he olivat sitä mieltä, että näin festivaalin pitää toimia. Siellä on ajateltu nimenomaan yleisön viihtyvyyttä ja peruspalveluita. Vahva ja perustellusti hyvä maine.” (H4)

”Maine on ollut aina hyvä. Hyvin rauhallinen festivaali eikä koskaan ole tietääkseni tapahtunut mitään muuta.” (H3)

Festivaaliorganisaatio kuvaili mainettaan samoilla sanoilla kuin suomalaiset haastatellut. Festivaali oli heidän mukaan yksi isoimmista, parhaista ja parhaiten järjestetyistä. He lisäsivät myös turvallisuuden isoksi tekijäksi hyvään maineeseen.

Kriisin vaikutus maineeseen

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että festivaalin maine kärsi kriisissä hyvin vähän tai ei kärsinyt millään tavalla. Asiaa perusteltiin sillä, että seuraavan vuonna oli jo menestyksenkäs festivaali ja organisaatio hoiti onnettomuuden jälkiselvitykset hyvin. Muistettiin, että muutamana seuraavana vuonna lippuja myytiin hieman vähemmän. Koettiin, että organisaatio teki paljon tilanteen parantamiseksi ja otti asian vakavasti. Toisaalta ajateltiin, että aluksi festivaalin imago sai kovan kolhun, mutta viestinnän ja festivaaliorganisaation selvitettyä tilanne avoimesti maine saatiin nopeasti takaisin. Kriisin vaikutusta maineeseen kuvataan seuraavasti:

”Mun mielestä Roskilden maine on säilynyt ihan samana ennen ja jälkeen tapahtuman. Totta kai seuraavina vuosina näkyi sillä tavalla, että yleisöä oli vähän vähemmän. Mutta ei se muuttanut mainetta negatiiviseksi ollenkaan. Festari itsessään pysyi samana ja otti tilanteen haltuun hyvin pidemmälläkin tähtämellä. Jo seuraavaksi vuodeksi oli istutettu muistopuut ja seuraavan vuoden tunnuslause muistutti onnettomuudesta ”Take care, remember how fragile we are”. Toki tilanne säilyy ihmisten muistoissa, mutta ei se muuttanut itse festivaalin mainetta. Järkevät ihmiset tietävät, ettei se ollut festivaalin vika tai syy.” (H5)

Organisaatio suhtautui itse kriittisemmin maineensa menettämiseen. Koska se oli lähellä tapahtuman lopettamista, maineeseen aiheutunut kolhu ei ollut pieni. Organisaation mukaan kesti kuitenkin viidestä kuuteen vuotta saada maine takaisin yleisön, artistien ja muiden sidosryhmien keskuudessa.

Pitkäikäisyys ja turvallisuuden parantaminen maineentekijänä

Haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaation pitkäikäisyys vaikutti merkittävästi sen selviytymiseen kriisistä ja sidosryhmien suhtautumiseen organisaatioon.

”Tilanne olisi ihan eri, jos olisi ollut kyseessä uusi festivaali. Olisi varmasti tullut vahvasti sellainen olo, että nämä ihmiset eivät osaa järjestää tapahtumaa, missä olisi mitenkään turvallista.” (H2)

Haastatellut eivät muistaneet, että festivaali itse olisi korostanut pitkäikäisyyttään viestinnässä. Sitä pidettiin kuitenkin loogisena argumenttina. Ajateltiin, että vaikka pitkäikäisyyttä ei olisi korostettu, osaamista osattiin hyödyntää kriisistä selviytymisessä sekä myöhemmässä kriisiviestinnässä. Todettiin myös, että nimenomaan media nosti esille pitkää historiaa, hyviä järjestelyjä ja festivaalin yleistä rauhallisuutta. Useassa kohdassa haastatellut mainitsivat, että mainetta ei tarvinnut korostaa, koska heidän mukaansa maine on syntynyt pitkän ajan kuluessa organisaation toiminnasta, yleisölähtöisyydestä ja arvoista. Kun on maine, sitä ei tarvitse korostaa. Sen sijaan kysymysten ohi esille nousivat turvallisuuden parantaminen ja siitä tiedottaminen, jotka osaltaan nostivat mainetta onnettomuuden jälkeen.

”Viestinnässä korostettiin sitä, että mitä tilanteiden välttämiseksi tehdään. Että miten voidaan välttää, että tällaisia tilanteita ei tule enää ikinä tapahtumaan.” (H5)

Roskilde hoiti tilanteeseen liittyvän jälkiviestinnän haastateltujen mukaan hyvin. He tiedottivat aktiivisesti turvallisuuden lisäämiseksi tehdyistä järjestelyistä ja muutoksista verkkosivuillaan ja tiedotteissaan. Organisaatio suhtautui riittävällä vakavuudella ja vastuullisuudella onnettomuuteen pystyttämällä muun muassa muistokiviä ja -puita alueelle, joille yleisö sai viedä muistoesineitä seuraavina vuosina.

Organisaation mukaan pitkäikäisyys ja erityisesti keskittyminen turvallisuuden parantamiseen vaikuttivat merkittävästi sen selviytymiseen kriisistä. Seuraavina vuosina järjestelyissä kiinnitettiin huomiota turvallisuuteen huomattavan paljon. Nykyisin festivaalin maine nousee erityisesti turvallisuudesta ja siitä, että turvallisuuteen liittyvät järjestelyt ovat maailman parhaita.

Maineen vaikutus sidosryhmien suhtautumiseen kriisiin

Suomalaiset median edustajat arvelivat, että festivaalin maine vaikutti jonkun verran sidosryhmien suhtautumiseen kriisiin. Todettiin, että jos festivaalilla ei olisi ollut vakaata jalansijaa, maine olisi voinut mennä kertaheitolla ja kriisi vaikuttaa festivaalin tulevaisuuteen merkittävästi. Hyvän maineen ansioista Roskilden sanomaan uskottiin ja luotettiin, että kaikki mahdollinen tehdään vastaavan estämiseksi. Perinteisenä, sympaattisena ja lämminhenkisenä pidetyn festivaaliorganisaation kokemaan onnettomuuteen suhtauduttiin pääasiassa luottavaisesti.

”Jos yhteinen viihtyminen ei olisi festivaalin tavaramerkki, voisi syntyä epäilyjä, että onko edes ajateltu yleisön turvallisuutta. Ja olisi vaikuttanut tilanteen uutisointiin.” (H4)

Festivaaliorganisaatio kommentoi, että hyvä maine auttoi varmasti sidosryhmien suhtautumisessa kriisiin. Koska kaikki uskoivat, että festivaali järjestetään erittäin hyvin, ihmiset luottivat organisaation toimintaan ja vältettiin paniikkia, joka olisi muuten voinut syntyä helposti tällaisessa tilanteessa.

5.3.3 Avoimuus ja yhteiskuntavastuullisuus

Haastatellut olivat sitä mieltä, että organisaatio on samalla tavalla avoin ja tiedotushalukas kuin aiemminkin. Osan mukaan avoimuus on lisääntynyt internetin käytön kehittymisen ja laajentumisen sekä yleisen festivaalialan tiedotusaktiivisuuden lisääntymisen myötä.

”Roskilde on ollut aina hyvin avoin, mutta on nyt ehkä entistäkin avoimempi. Kaikista muutoksista ja tilanteista halutaan kertoa avoimesti ja siitä kaikesta mitä turvallisuuden parantamiseksi on tehty.” (H1)

”Tilanne on muuttunut ehkä sen verran, että onnettomuuden jälkeen ennakkotiedotusta lisättiin ja tiedotusaktiivisuus on lisääntynyt. Totta kai liittyy siihen, että kaikki muutkin festivaalit ovat joutuneet markkinoimaan ja tiedottamaan enemmän. Mutta Roskildessa on kyllä ollut aina taattu suosio riippumatta siitä markkinoivatko he paljoa.” (H4)

Haastatellut eivät muistaneet tai eivät uskoneet, että festivaaliorganisaatio olisi korostanut yhteiskuntavastuullisuutta onnettomuuden jälkeisessä viestinnässä. Yhden mukaan koko viestintä oli kriisissä, eikä tuonut esille vahvasti Roskilden brändiin liittyvää yhteiskuntavastuullisuutta. Hyväntekeväisyys on toisaalta ollut aina osa Roskilden toimintaa, joten sen tuomiseen esille viestinnässä ei kiinnitetty huomiota. Toisaalta osa haastatelluista kuuli hyväntekeväisyysprojekteista ja yhteiskuntavastuullisuudesta vasta kriisin jälkeen, joten voi olla, että niitä tuotiin jossain määrin enemmän esille myöhemmin.

”Ovat aina tiedottaneet ahkerasti yhteiskunnallisista ja ympäristöprojekteista. En tiedä vaikuttiko onnettomuus asiaan. Aika paljon ovat pitäneet itseään esillä vastuullisena festivaalina. Ympäristöasioissa olivat jo 90-luvulla paljon aktiivisemmin esillä kuin mikään muu festivaali.” (H4)

Festivaaliorganisaatio suhtautui hyvin kriittisesti yhteiskuntavastuullisuudesta tiedottamiseen maineen nostamiseksi onnettomuuden jälkeen. He kuvailivat suhtautuvansa erittäin selkein säännöin avoimuuteen turvallisuusasioista, eikä sitä ole ikinä haudattu minkään muun alle. Yhteiskuntavastuullisuutta ei oltu heidän mukaansa lisätty, ainoastaan oli panostettu entistä enemmän festivaalien yleisen turvallisuuden kehittämiseen. Onnettomuus sen sijaan vaikutti avoimuuteen ja viestintävalmiuteen. Aiemmin organisaation viestintä ja tuotanto toimivat yhdessä: nykyään ne on erotettu ja viestintään on panostettu enemmän.

5.3.4 Vaikutukset festivaalialaan

Vaikka kriisin merkittävimmistä vaikutuksista kysyttiin muiden kysymysten tapaan avoimesti, kaikilta haastatelluilta saatiin samankaltaiset vastaukset. Yhtä mieltä oltiin siitä, että suurin merkitys onnettomuudella oli koko festivaalialan turvallisuuden kehittymiseen. Onnettomuudesta seurasi asiallinen keskustelu isojen festivaalien turvatoimista yleensä ja niiden kehittämistä.

”Loppukesän ja seuraavan kesän jatkunut jälkikeskustelu oli hyödyksi, koska turvatoimet ovat parantuneet.” (H4)

Uusien turvallisuusjärjestelyiden myötä samanlainen yleisön pakkaantuminen lavan eteen ei ollut mahdollista seuraavana vuonna tai myöhemmin. Turvallisuusjärjestelyjä kehitettiin maailmanlaajuisesti isojen festivaalien yhteistyönä ja asiaan suhtauduttiin aivan uudella vakavuudella.

”Asioihin suhtaudutaan nyt vakavammin, harkitsevammin ja kiinnitetään huomio oleellisimpiin asioihin. Ennen oli tarkkaa, että missä sai juoda kaljaa, nyt nähdään paremmin ongelmakohdat ja turvallisuuteen liittyvät vaarat, eikä ehkä kiinnitetä niin paljoa huomiota epäoleellisiin asioihin.” (H1)

Turvallisuutta on turvakaiteiden, aitojen ja karsinoiden lisäksi parannettu haastateltujen mukaan kartoittamalla paremmin esiintyjien tyyliä, vetovoimaisuutta ja alttiutta aiheuttaa erilaisia tilanteita. Vesipisteitä on paljon enemmän, koulutettuja järjestysmiehiä runsaasti, ja ainakin Roskildeen myydään vähemmän lippuja kuin aiemmin.

”Tämä oli muistutus, että mitä voi tapahtua. Sehän on jotenkin on aivan järjetöntä, ettei oltu ajateltu, että voi tapahtua tällainen onnettomuus. On todella traagista, että monen nuoren piti kuolla, jotta festivaaleille saatiin kunnan rakennelmat ja kaiteet. Se oli se opetus. Olisi ollut hyvä, jos olisi tapahtunut pienempi onnettomuus ja olisi siitä herätty.” (H3)

Turvallisuusviestinnän kehittyminen

Teknologian kehittyminen nähtiin merkittävimpana syynä turvallisuuteen liittyvän viestinnän monipuolistumiseen, parantumiseen ja edistymiseen. Onnettomuudella oli varmasti myös osansa kehityksen nopeudessa. Valotaulujen kehittyminen ja niiden hyödyntäminen ennakoivassa turvallisuusviestinnässä on ollut merkittävä kehitys vuoteen 2000 verrattuna. Jo onnettomuusvuonna oli valotauluja, mutta niitä ei hyödynnetty yleisölle suuntautuvassa turvallisuusviestinnässä. Lisäksi kännyköiden kehittyminen ja kannettavien tietokoneiden yleistymisen ovat olleet merkittäviä teknologisia kehitysaskelaita. Haastateltujen mielestä myös kyltityksiä ja ohjeistuksia on nykyisin enemmän ja ihmisille painotetaan erilaisilla käyttäytymistä festivaalilla ja toisista huolen pitämistä. Lisäksi tiedotus muun muassa ohjelmamuutoksista median ja yleisön suuntaan on lisääntynyt.

”Festivaalit kantavat enemmän huolta siitä, että ihmiset tietävät mitä tapahtuu. Oli se mitä tahansa, tiedotetaan paremmin. Epätietoisia tilanteita ei enää tapahdu niin paljoa kuin vielä 80–90-luvuilla.” (H4)

Tiedotuksen määrän lisääntymisestä oli myös vastakkaisia näkemyksiä. Muutaman haastatellun mukaan ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää viestintää on nykyisinkin vähän. Toisaalta voidaan olla sitäkin mieltä, että liiallinen turvallisuudesta viestiminen voisi latistaa tunnelmaa ja voi olla vaikea arvioida, että milloin ja missä esimerkiksi vaarallisia ruuhkia voisi syntyä. Yhden haastatellun mukaan tiedotus yleisön suuntaan on todella huonoa yleisesti festivaaleilla ja erityisesti pienemmillä festivaaleilla.

Festivaaliorganisaation mukaan turvallisuuteen liittyvät asiat kuten viestintä ja varotoimenpiteet ovat kehittyneet merkittävästi koko festivaalialalla. Esimerkiksi Roskildessa tehdään vuosittain hyvin yksityiskohtaiset riskikartoitukset jokaisesta festivaalin osa-alueesta, ja turvallisuusviestintään panostetaan sekä suunnittelulla että viestintäkeinoilla paljon enemmän.

5.4 Kriisiviestintästrategioiden käyttö

Haastatelluille lueteltiin lopuksi erilaisia kriisiviestintästrategioita, joiden käyttöä he kommentoivat lyhyesti tai hieman perustellen, että missä määrin festivaaliorganisaatio käytti näitä lähestymistapoja viestinnässään. Vaikka on kyse kriisiviestintään liittyvistä strategioista, niitä halutaan käsitellä tutkimuksessa vasta tässä vaiheessa, koska ne kokoavat yhteen kaikki tutkimuksessa käsitellyt osa-alueet kriisiviestinnästä maineeseen ja kriisin muihin vaikutuksiin. Kriisiviestintästrategiat kuuluvat oleellisena osana kaikkiin tutkimuksen osa-alueisiin, joten tämä osio täydentää muihin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia.

Itsensä kehuminen

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio ei kehunut itseään kriisiviestinnässä.

Tapahtuman tai vastuun kieltäminen

Yhtä lukuun ottamatta haastatellut olivat sitä mieltä, että organisaatio ei kieltänyt vastuuta tai tapahtumaa. Yhden mielestä organisaatio ei ottanut onnettomuutta tarpeeksi vastuulleen heti aluksi, mutta vähitellen se muutti suhtautumistaan.

Maineen korostaminen

Pääasiassa haastatellut eivät ajatelleet, että festivaaliorganisaatio olisi korostanut mainettaan kriisiviestinnässään. Todettiin kuitenkin, että maine saattoi tulla esille korostamalla sitä, ettei aiemmin ole tapahtunut mitään tällaista tai kuinka paljon turvallisuutta lisättiin onnettomuuden jälkeen.

Hyvän tekemisen eli yhteiskuntavastuun lisääminen

Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuullisuus, hyväntekeväisyys ja ympäristötietoisuus ovat aina olleet tärkeitä arvoja

Roskilden festivaaliorganisaatiossa. Niitä on korostettu viestinnässä aiemminkin, mutta haastatellut arvelivat näiden arvojen korostuneen ja toiminnan lisääntyneen jonkun verran onnettomuuden jälkeen. Viestinnässä tuotiin haastateltujen mukaan esiin, että festivaalin jatkaminen ei ole epäeettistä, sillä voitto lahjoitetaan aina hyväntekeväisyyteen.

Syyttömyyden korostaminen

Pääasiassa haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio ei millään tavalla korostanut syyttömyyttä vaan myönsi vastuunsa. Mainittiin kuitenkin, että aluksi oli jonkinlaista vastuun pakoilua, eikä toiminta ollut tarpeeksi avointa.

Vastuun vältteleminen

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että organisaatio ei viestinnässään vältellyt vastuuta. Muistettiin kuitenkin, että organisaatio toi esille pitkän historiansa ilman onnettomuuksia. Eli ei oltu osattu varautua tällaiseen. Viestinnässä tuotiin esille myös, että tapahtuma oli monien tekijöiden summa ja valitettava onnettomuus. Tätä voitaisiin pitää vastuun välttelemisenä, mutta tässä tapauksessa se todettiin myös lopulliseksi syyksi Roskilden onnettomuuteen.

Toiminnan parantaminen

Kaikkien haastateltujen mukaan festivaaliorganisaatio pyrki parantamaan toimintaansa, ratkaisemaan kriisin ja estämään vastaavan tapahtumisen tulevaisuudessa sekä toi tämän vahvasti esille viestinnässään.

Organisaation etäännyttäminen tapahtumasta

Haastateltujen mukaan organisaatio seisoi kokonaisuudessaan tapahtuman takana, ei syytellyt yksittäisiä työntekijöitä tai muita tekijöitä eikä pyrkinyt etäännyttämään itseään onnettomuudesta. Organisaatio ja johtajat olivat omilla nimillään ja kasvoillaan kertomassa tilanteesta. Haastatellut totesivat,

että onnettomuus olisi voinut tapahtua missä tahansa, mutta organisaatio ei korostanut sitä itse viestinnässään.

Katuminen / anteeksi pyytäminen / osanottaminen

Kaikkien haastateltujen mukaan organisaatio otti osaa ja pyysi anteeksi tapahtunutta. Osanottamisesta kertoivat lehti-ilmoitukset, muistopuut ja muistokivet festivaalialueella sekä kriisiapu tarvitseville festivaalin aikana.

Tapahuneen vaikutusten vähättely

Haastateltujen mukaan organisaatio ei vähätellyt tapahtuman vaikutuksia millään tavalla. Huomattiin kuitenkin, että median tai yleisön keskuudessa saattoi olla jonkunlaista vähättelyä, mutta sitä ei ollut organisaation taholta.

Proaktiivinen vai reaktiivinen strategia

Pääasiassa haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio toimi reaktiivisesti, eli se ei ollut osannut varautua näin laajaan onnettomuuteen millään. Muutama uskoi, että kriisi- ja turvallisuussuunnitelmia olisi ollut sen verran, että toiminta olisi ollut pääasiassa proaktiivista. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että aiemmatkin sadevuodet on hoidettu hyvin ja ennakkosuunnitelmia erilaisten onnettomuuksien ja tilanteiden varalle on pakko olla tämän kokoisella festivaalilla.

Festivaaliorganisaation näkemys strategioista

Festivaaliorganisaatio kertoi käyttäneensä hyvin tarkasti harkittua strategiaa viestinnässään. Pyrkimys oli olla erittäin avoin kaikessa onnettomuuteen liittyvässä ja kertoa kaikesta täysin avoimesti julkisuuteen. Organisaatiossa päätettiin keskittyä proaktiivisesti kehittämään festivaaliturvallisuuden tulevaisuutta ja odottaa tyynesti tutkimusten tuloksia ja rangaistuksia viranomaisilta. Päätettiin olla itse julistamatta syyttömyyttä tai syyllisyyttä ilman todisteita. Festivaaliorganisaation haastattelun mukaan media ei ollut

tyytyväinen tähän strategiaan vaan Roskilden olisi pitänyt selvittää tilanne antamalla potkut johtajille. Roskilden organisaatio kertoi:

”Olisimme voineet lopettaa kaiken mediakritiikin vain antamalla potkuja, mutta silloiset johtajat lopettivat vasta kahden vuoden kuluttua onnettomuudesta, kun kaikki oli käsitelty loppuun. Halusimme vastata kaikkeen mediakritiikkiin avoimesti ja neutraalisti ja antaa muiden tuomita.”

Organisaation mukaan media suhtautui tilanteeseen voimakkaasti, koska se ei halunnut hyväksyä, että tragedian syynä oli yleisön käyttäytymisen aiheuttama onnettomuus. Media olisi halunnut voida syyttää henkilöä ja selkeästi väärää toimintaa onnettomuudesta.

5.5 Yhteenveto

Merkittävä tutkimustulos ja muihin tuloksiin vaikuttava tekijä on, että suomalaisen median mielipide tutkittavan organisaation kriisiviestinnästä vaihteli huomattavasti, mutta median toiminnasta ja kriisin vaikutuksista haastateltavat olivat pääosin samaa mieltä. Festivaaliorganisaatio piti kriisin vaikutuksia suurempina kuin suomalainen media, mutta kriisissä toimimista ja kriisiin varautumista huomattavasti parempana. Median toimintaan kriisissä organisaatio suhtautui paljon kriittisemmin kuin suomalainen media. Kriisiviestintästrategioista kummallakin haastatteluosapuolella oli suhteellisen samat näkemykset.

Yhteen vedettynä suomalainen media uskoi kriisiin varautumisen olleen vähäistä, mutta festivaaliorganisaatio oli sitä mieltä, että tilanteeseen oli varauduttu hyvin lukuun ottamatta kirjallisia suunnitelmia tai valmiiksi tehtyjä tiedonantoja. Varautumattomuuteen nähden kriisiviestintä hoidettiin median mielestä Roskildessa kohtalaisen hyvin ja ammattitaitoisesti. Organisaatio oli tästä pääosin samaa mieltä, mutta korosti erityisesti

viestintäkeinojen ruuhkautumisen aiheuttamia haasteita viestinnän onnistumiselle. Eriävät näkemykset varautumisesta saattoivat johtua siitä, että festivaaliorganisaatio tiesi tarkemmin suunnitelmista, mutta koska ne eivät olleet auttaneet onnettomuudessa, kriisiin varautuminen näytti ulkopuolisille heikolta.

Media itse toimi kriisissä mielestään pääasiassa neutraalisti ja asiallisesti, vaikka siitä löytyi myös kriittisyyttä festivaaliorganisaation toimintaa kohtaan. Organisaatio oli tästä täysin eri mieltä. Sen mukaan media oli aggressiivinen ja tunteeton tapahtumaa ja sen uhreja kohtaan. Erot mielipiteissä saattoivat johtua siitä, että oletettavasti Roskilde arvioi enemmän tanskalaista mediaa ja suomalaiset kansainvälistä mediaa. Luultavasti paikallinen media suhtautuikin kriisiin voimakkaammin kuin kansainvälinen, mistä myös suomalaiset haastateltavat olivat samaa mieltä.

Merkittävin vaikutus kriisillä oli median mielestä yleiseen festivaalialan turvallisuuden kehittymiseen, mutta joitain vaikutuksia nähtiin myös maineeseen, avoimuuteen, yhteiskuntavastuullisuuteen ja ennakoivaan turvallisuusviestintään. Festivaaliorganisaation mielestä turvallisuuden kehittyminen, turvallisuusviestintä, viestintävalmiuksien parantuminen ja avoimuuden lisääntyminen olivat merkittävimpiä vaikutuksia. Organisaatio piti merkittävinä myös onnettomuuden välittömiä negatiivisia vaikutuksia maineeseen ja oikeutukseen järjestää tapahtumaa jatkossa.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen oleellisimpia tuloksia teorian valossa ja vertaillaan Roskilde-festivaalin kriisiviestintää teoriakirjallisuuden esittämiin näkemyksiin kriisiviestinnästä, sen vaikutuksista sekä median roolista kriisissä.

6.1 Kriisiviestintä

Suomalainen media oli pääasiassa sitä mieltä, että Roskilden festivaaliorganisaatio ei ollut millään tavalla varautunut näin isoon onnettomuuteen. Festivaaliorganisaatio itse ajatteli, että kriisiin oli varauduttu hyvin, vaikka varautumista ei oltukaan suhteutettu näin vakavaan ja isoon onnettomuuteen. Kuten Fearn-Banks (2001, 485) sanoo, kriisien tapahtumiseen olisi pitänyt uskoa ja varautua, eikä luottaa siihen, ettei mitään ole tapahtunut aiemminkaan. Olisi pitänyt kartoittaa kaikki mahdolliset kriisitilanteet, oppia kehittyvistä riskeistä, priorisoida ne ja muuttaa toimintaa, jotta riski poistuu tai vähenee (vrt. Ulmer ym. 2007, 157).

Allen ym. (1999, 278–279) sanovat, että tapahtumaorganisaatiossa turvallisuussuunnitelma on erittäin tärkeä, se kattaa kaikki mahdolliset riskialueet ja ennaltaehkäisee kriisejä. Suomalainen media uskoi, että organisaatiolla saattoi olla pienempiä kriisiviestintäsuunnitelmia tai riskikartoituksia. Festivaaliorganisaation mukaan kriisisuunnitelmia ja toimintaperiaatteita oli, mutta niitä ei oltu kirjattu ylös. Puolet suomalaisista haastatelluista sanoi, ettei ennakoivaa turvallisuuteen liittyvää viestintää juuri ollut. Toisen puolen mukaan turvallisuusasioista oli tiedotettu hyvin festivaalin käsioppaassa ja kuulutuksilla. Ennakoivassa kriisiviestinnässä olisi voitu käyttää myös festivaalilippuja, verkkosivuja, turvakameroita, kylttejä, esitteitä, julisteita – sekä nykyisin valotauluja (vrt. Hill 2004, 172,

178; Upton 2004, 155).

Seegerin ym. (2001, 162-163) tutkimus on osoittanut, että tehokkaat organisaatiot viestivät avoimesti ja täsmällisesti monille yleisöilleen heti kriisin tapahduttua. Onnettomuuden jälkeen yleisölle tiedotettiin monella tavalla: kuulutuksilla lavoilta, lentolehtisillä, valotauluilla, festivaalilehdessä, tiedotustilaisuuksissa sekä festivaaliradion ja lehdistön kautta. Medialle tiedotettiin lisäksi mediatiedotteilla, tiedotustilaisuuksissa ja ilmoitustauluilla. Organisaation mukaan yleisö tavoitettiin parhaiten kuulutuksilla lavoilta ja valotaulujen kautta sekä median avulla. Muille kohderyhmille kuten ulkopuoliselle medialle, omaisille tai viranomaisille suunnatusta viestinnästä ei saatu näkemystä haastatteluissa. Informaation kohdentamista pidetään yhtenä tehokkaan tiedottamisen ominaisuutena. Kohdennetun tiedotuksen jälkeen on kuitenkin muistettava laajempi tiedotus, jotta kohdentamista ei tulkita yritykseksi salata tietoa. (Lehtonen, 1999, 100-101.) Tiedon kohdentamisesta puolet haastatelluista sanoivat, että kaikille annettiin samaa tietoa, mutta toisen puolen mielestä medialle annettiin enemmän tietoa. Oltiin sitä mieltä, että yleisötiedotuksen kohdentaminen oleellisiin asioihin oli järkevää, mutta tilanteesta olisi pitänyt tiedottaa enemmän ja avoimemmin.

Organisaation, median ja muiden merkittävien tahojen kommunikointi joko vahvistaa tai vaimentaa kriisin etenemistä ja sen vaikutuksia organisaatioon (Lehtonen 1999, 16). Median mukaan Roskildessa oli tiedotusta liian vähän onnettomuusyönä, mutta seuraavina päivinä tilanne parani. Tämän voidaan olettaa johtuvan liian vähäisestä tiedosta ja epävarmuudesta siihen, että miten ja kuinka paljon tietoa kannattaa antaa kullekin kohderyhmälle. Festivaali itse ei myöntänyt tätä näkökulmaa vaan korosti viestintäkeinojen ruuhkautumista syynä ulospäin suuntautuvan viestinnän vähyyteen. Organisaatio halusi olla täysin avoin kaikesta onnettomuuteen liittyvästä, mutta keskittyi itse enemmän turvallisuuden kehittämiseen kuin

onnettomuuden syiden selvittämiseen, jossa se luotti viranomaisten tutkimustuloksiin. Median näkemystä tukevat Ulmerin ym. (2007, 40, 42) ajatukset, että organisaatiosta ulospäin suunnatun viestinnän tulee olla selkeää ja nopeaa, mutta tarkasti harkittua. Liian nopean tiedottamisen takia voidaan joutua perumaan kannanottoja. Organisaation keskittyminen turvallisuuden kehittämiseen ja viranomaisten raportointiin on helppo tulkita tiedotushaluttomuudeksi, joten suomalaisen median näkemys on ymmärrettävä.

Sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai organisaation tavoitteet voivat vaikuttaa niihin (Aula & Heinonen 2002, 215). Sidosryhmäyhteistyöstä suomalaisella medialla oli vähän sanottavaa, mutta erityisesti keuhuttiin kansainvälisten sidosryhmien huomioonottamista. Graham (1991, 71) on sanonut, että kansainvälinen kriisitiedottaminen jää usein huomaamatta. Roskilden tapauksessa voidaan olettaa kansainvälisyyden olleen itsestäänselvyksiä, koska onnettomuuden uhrit olivat useista maista ja festivaaliyleisöstä merkittävä osa oli kansainvälistä.

Erittäin haasteellisena pidettiin kriisiviestinnän suhteuttamista festivaalin tarkoitukseen viihdyttää ihmisiä, festivaalin kokoon, kohderyhmiin ja maineenhallintaan. Haasteina nähtiin myös kriisin tunnistaminen ja vakavuuden ymmärtäminen, mediatiedottaminen sekä kriisin käsittelemisessä auttaminen. Myös Ulmer ym. (2007, 22, 37, 41) pitävät kriisin tunnistamista ja kohderyhmien vaatimuksiin vastaamista isona haasteena organisaation kriisiviestinnässä. Lehtonen (1999, 56) on todennut, että nopeasti syntyvä kriisi on haaste organisaation sisäiselle tiedonkululle. Roskildenkin tapauksessa merkittävä syy kriisin laajuuteen oli sisäisen viestinnän toimimattomuus onnettomuudenhetkellä. Organisaation itsensä mukaan viestintäkanavien ruuhkautuminen oli suurin haaste kriisiviestinnässä.

6.2 Media

Mediasuhteet ovat erittäin merkittävät poikkeus- ja kriisitilanteissa. Ansaittu luottamus ja hyvät kontaktit auttavat, ja hyvämaineisen yrityksen tietoihin luotetaan. (Forssell & Laurila 2007, 159; Aula & Heinonen 2002, 250). Haastatellut olivat pääosin sitä mieltä, että Roskilden mediasuhteet olivat aina olleet todella hyvät. Festivaaliorganisaatiota kuvailtiin avoimeksi ja halukkaaksi kertomaan muutoksista ja muun muassa onnettomuuden tutkinnan edistymisestä. Haastatellut kritisoivat onnettomuuden jälkeisten tiedotustilaisuuksien kiirettä ja keskustelumahdollisuuksien vähyyttä. Tämä ei vastaa Ulmerin ym. (2007, 39) näkemystä kaksisuuntaisen kriisiviestinnän periaatteesta, jonka mukaan organisaation tulisi tarjota sidosryhmilleen informaation lisäksi mahdollisuus kertoa mielipiteitään ja kysymyksiään.

Kriisit ovat medialle suuri haaste, sillä raportoidessaan niistä se toteuttaa perustehtävänsä (Juholin & Kuutti 2004, 73). Roskildessa olleen median kriisitiedotusvalmiuteen arvioitiin vaikuttavan, että suurin osa paikalla olleista toimittajista oli musiikkitoimittajia, joten heillä ei voinut olla uutistoimittajan valmiuksia kriisiuutisointiin. Roskilde kertoi kuitenkin, että media oli nopeasti paikalla seuraamassa tilannetta onnettomuuden tapahduttua. Suomalaiset haastateltavat olivat sitä mieltä, että media toimi kriisissä pääasiassa neutraalisti, asiallisesti ja vakavasti. Festivaaliorganisaatio oli eri mieltä median toiminnasta ja sanoi sen olleen hyvin aggressiivista ja hyökkäävää. Voidaan kuitenkin olettaa, että organisaatio arvioi enemmän paikallista ja suomalaiset kansainvälistä mediaa. Medialla oli tässäkin tapauksessa Aulan ja Heinosen (2002, 251) määritelmän tapaan valtaa, mutta myös moraalialla, etiikkaa ja vastuullisuutta. Sillä oli mahdollisuus valita teemoja, näkökulmia ja värittää uutisia arvohierarkiansa mukaisesti (vrt. Lehtonen 2002, 62).

6.3 Kriisin vaikutukset

Suomalaiset haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaalin jatkuvuuden oikeutusta ei epäilty, eli legitimizeetti ei haavoittunut. Coombs (2009) sanoo, että hätätilasta syntyy kriisi vain, jos organisaation legitimizeetti kärsii (Heath ym. 2009, 125). Voidaan kuitenkin sanoa, että Roskilden tilanteessa uhka toiminnan oikeutuksen menettämisestä oli niin suuri, että voidaan puhua kriisistä. Organisaatio itse suhtautuikin tragediaan vakavammin ja oli sitä miltä, että toiminnan oikeutus oli ollut vakavasti uhattuna.

Kaikki suomalaiset haastatellut ja Roskilden organisaatio pitivät festivaalin mainetta erittäin hyvänä sekä ennen onnettomuutta että sen jälkeen. Festivaalia pidettiin parhaana, parhaiten järjestettynä ja musiikillisesti monipuolisimpana. Ei kuitenkaan ajateltu, että festivaali olisi itse korostanut mainetta kriisiviestinnässään. Todettiin teoriaa myötäillen, että maine on sidosryhmien organisaatiosta tekemä arviointi, joka perustuu todelliselle toiminnalle eikä sitä tarvitse korostaa (Aula & Heinonen 2002, 61).

Suomalainen media ei uskonut festivaalin maineen kärsineen kriisissä juuri millään tavalla. Benoit (1997, 178) sanoo, että niin kauan kun yleisö uskoo organisaation olevan vastuussa tapahtumasta, maine on vaarassa. Haastatellut totesivat, että hyvin harva syytti itse festivaaliorganisaatiota onnettomuudesta. Kuten lopullinen tutkintaraportti osoitti, tilanne oli valitettava onnettomuus.

Haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaation pitkäikäisyys ja maine vaikuttivat merkittävästi sen selviytymiseen kriisistä ja sidosryhmien suhtautumiseen organisaatioon. Festivaaliorganisaatio itse sanoi, että maine kärsi pahasti aluksi, mutta pitkäikäisyys ja voimakas panostaminen turvallisuuteen nostivat maineen hyväksi. Fombrun (1996, 79) on todennut, että voimakas maine voi pehmentää kriisin aiheuttamaa iskuja. Hyvä maine

vaikuttaa kriisissä myös siten, että sekä työntekijät että yleisö suhtautuvat siihen positiivisemmin (Doorley & Garcia 2007, 4). Todettiin, että jos festivaalilla ei olisi ollut pysyvää asemaa, maine olisi voinut mennä heti ja kriisi vaikuttaa festivaalin tulevaisuuteen merkittävästi.

Suomalaiset haastatellut olivat sitä mieltä, että organisaatio on aina ollut avoin, mutta avoimuus on lisääntynyt jonkun verran internetin käytön kehittymisen sekä yleisen festivaalialan tiedotusaktiivisuuden lisääntymisen myötä. Organisaatio myönsi avoimuuden ja tiedottamisen lisääntyneen ja kehittyneen merkittävästi onnettomuuden jälkeen. Yhteiskuntavastuu on olennainen maineen elementti – sen kaikki kolme tekijää, taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, ovat aina olleet tärkeässä osassa Roskilden toimintaa (vrt. Aula & Heinonen 2002, 132, 136). Kuitenkin sekä media että festivaaliorganisaatio olivat sitä mieltä, ettei yhteiskuntavastuullisuutta korostettu ja pyritti sillä kääntämään huomiota pois onnettomuudesta.

Suomalainen media ja festivaaliorganisaatio olivat yhtä mieltä siitä, että suurin vaikutus onnettomuudella oli festivaalien turvallisuuden kehittymiselle. Turvallisuusjärjestelyjen muutokset olivat merkittäviä jo seuraavana vuonna. Teknologian kehittyminen nähtiin merkittävimpänä syynä turvallisuuteen liittyvän viestinnän monipuolistumiseen, parantumiseen ja edistymiseen. Upton (2004, 155) on todennut saman asian, että tärkein teknologinen askel yleisöturvallisuudessa on päivänvalossa toimivien valotaulujen kehittyminen ja niiden hyödyntäminen turvallisuusviestinnässä onnettomuutta seuranneina vuosina.

Fearn-Banks (2007, 22) on arvioinut kriiseillä olevan organisaatiolle kolmen tyyppisiä seurauksia. Roskilden tapauksessa voidaan sanoa, että seuraukset organisaatiolle olivat kolmesta vaihtoehdosta positiivisimmat; organisaatio voitti tiukalla taistelulla yleisön mielipiteen puolelleen ja se nähtiin myöhemmin yhtä suosiollisesti tai vielä suosiollisemmin kuin ennen.

6.4 Kriisiviestintästrategiat

Kriisiviestintästrategioilla voidaan vähentää organisaation maineelle koituvaa haittaa, sillä niiden avulla voidaan pienentää yleisön kriisiin kohdistamaa tunnesidettä, arvolatausta ja saada sidosryhmät näkemään organisaatio positiivisemmin (Coombs & Holladay 1996, 280–282, 292). Pääasiassa suomalaiset haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio toimi reaktiivisesti – se ei ollut osannut varautua näin laajaan onnettomuuteen millään tavalla. Koska onnettomuudella oli vakavat seuraukset ja sitä ei tunnistettu ajoissa, voidaan toiminnan sanoa olleen pääasiassa reaktiivista. (vrt. Lehtonen 2002, 8, 33; Lehtonen 1999, 130).

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio ei kehuunut itseään tai vähätellyt tapahtuman vaikutuksia kriisiviestinnässä. Pääasiassa oltiin sitä mieltä, että festivaaliorganisaatio ei korostanut syyttömyyttä, kieltänyt tai vältellyt vastuuta tai tapahtumaa. Haastateltujen mukaan organisaatio seisoi kokonaisuudessaan tapahtuman takana eikä pyrkinyt etäännyttämään itseään onnettomuudesta. Coombs ja Holladay (1996, 280) ovat todenneet, että yhden kerran tapahtuneisiin onnettomuuskriiseihin paras strategia on etäisyyden ottaminen. Koska yleisöllä ja muilla sidosryhmillä oli vahva suhde onnettomuusorganisaatioon, voidaan todeta, että Roskilden oli kannattavaa olla organisaationa tapahtuman takana.

Sekä median että organisaation mukaan Roskilde ei korostanut mainettaan tai yhteiskuntavastuullisuuttaan kriisiviestinnässään, vaikka ne ovatkin merkittäviä tekijöitä festivaalin selviytymisessä. Haastateltujen mukaan organisaatio otti osaa ja pyysi anteeksi tapahtunutta sekä pyrki parantamaan toimintaansa, ratkaisemaan kriisin ja estämään vastaavan tapahtuminen tulevaisuudessa. Voidaan sanoa, että tämä oli erittäin hyvä taktiikka ja myös Coombs ja Holladay (1996, 286) ovat todenneet tutkimuksessaan, että imagon kannalta onnettomuudesta selviää parhaiten, kun organisaatio

pahoittelee tapahtumaa ja pyytää anteeksi uhreilta tai heidän omaisiltaan.

Festivaaliorganisaatio ei kommentoinut kriisiviestintästrategioiden käyttöä yksitellen vaan vastasi, että heidän strategiansa oli yksinkertaisesti ollut avoimuus ja proaktiivinen keskittyminen tulevaisuuteen ja vastaavien tilanteiden ehkäisemiseen. Organisaatio ei kieltänyt tai myöntänyt vastuutaan tapahtumaan ennen kuin viralliset raportit päästivät heidät vastuusta ja totesivat tragedian syyksi onnettomuuden.

7 ARVIOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamisen onnistumista ja tutkimuksen tekoon liittyviä ongelmakohtia. Lisäksi arvioidaan tutkimustulosten suhdetta tutkimuskysymyksiin ja -tehtävään sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuksessa tutkittiin Roskilde-festivaalin vuoden 2000 kriisiä, kriisiviestintää ja kriisin vaikutuksia kahdesta näkökulmasta, suomalaisen median ja festivaaliorganisaation. Voidaan sanoa, että näiden kahden tahon näkemys ja mielipide saatiin tutkimustuloksista hyvin ja tutkimuksella luotiin kattava kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiin saatiin selkeitä tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana haastatteluihin liittyvistä haasteista ja epävarmuuksista huolimatta.

Vaikka laadullisen tutkimuksen aineistosta ei voida tehdä yleistyksiä, tutkimalla yhtä tapausta tarkasti voidaan ilmiöstä saada esille merkittävimmät piirteet, jotka voivat toistua ilmiössä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2008, 177). Tämän tutkimuksen tapauksessa festivaalin kriisiin ja kriisiviestintään, mediaan sekä kriisin vaikutuksiin liittyvät piirteet ja ominaisuudet voivat toistua toisilla festivaaleilla. Tutkimuksesta voi olla hyötyä kriiseihin varauduttaessa ja ennakoidessa mahdollisia ongelmatilanteita ja niihin liittyviä yksityiskohtia.

Tutkimuksen toteuttamiseen liittyi haasteita kuten haastateltavien löytyminen ja epävarmuus heiltä saatavan tiedon määrään ja luotettavuuteen. Koska tutkittavasta tapauksesta oli kulunut jo kymmenen vuotta, oli huomioitava, että haastateltavat eivät välttämättä muistaneet kaikkia haastattelussa kysytyjä asioita tai saattoivat muistaa väärin ja vastata sen takia virheellisesti. Tämä käy ilmi joistain vastauksista, joissa

haastateltava on selkeästi muistanut väärin tai vastauksesta kuulee epävarmuuden asian muistamisen suhteen. Kaikki haastateltavat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen, koska heillä ei ollut tietoa tai muistikuvaa kaikista aiheista. Lindlof ja Taylor (2002, 172) toteavat saman asian, että haastateltavat eivät ole neutraaleja ja erehtyvät helposti kertoessaan omista kokemuksistaan. He unohtavat asioita, eivät ole huomioineet kaikkia yksityiskohtia ja saattavat vääristellä tapahtuman kulkua. Voidaan kuitenkin olettaa, että pääasiassa kahdeksan suomalaisen median edustajan kautta saatiin kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta, eikä kokonaisnäkemys ole virheellinen muistin takia.

Puhelinhaastatteluihin liittyi myös muita tekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa vastausten laatuun. Joissain tapauksissa haastatteluun kului tunti ja useimmiten noin 45 minuuttia. Voidaan olettaa, että sekä haastattelija että haastateltava olivat väsyneitä pitkän haastattelun ja puhelimesta puhumisen jälkeen. Pitkässä haastattelussa on vaara, että haastattelun viimeisiin kysymyksiin ei jakseta enää panostaa tai pohtia vastauksia. Voidaan kuitenkin todeta, että tässä tutkimuksessa niin ei pääasiassa käynyt vaan haastateltavat jaksoivat miettiä vastauksia loppuun asti. Haastatteluihin liittyi joissain tapauksissa vaikeuksia löytää sopiva yhteinen aika haastattelun pituuteen liittyvän epävarmuuden ja haastateltavien kiireiden takia. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut itse haastatteluihin, joissa kaikissa oli tarpeeksi aikaa haastattelun toteuttamiseen. Myös Lindlof ja Taylor (2002, 185) ovat miettineet haastattelun ajan ja paikan vaikutuksia haastattelun onnistumiseen. Kiire ja tulevat tapahtumat voivat vaikuttaa haastateltavan keskittymiskykyyn ja vastauksiin panostamiseen.

Tutkijan näkemykset tilanteesta sekä omakohtainen kokemus festivaaleilta saattoivat vaikuttaa jossain määrin haastattelun kulkuun. Voidaan kuitenkin olettaa, että pääasiassa vaikutukset olivat positiivisia, koska haastattelijan tuntiessa aiheita ja tutkimuksen kohdetta, haastateltavat pystyivät

kertomaan tilanteesta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista helpommin kuin henkilölle, jolla ei olisi ollut kokemusta aihepiiristä. Kuitenkin haastateltavat saattoivat olettaa, että haastattelija tiesi tarkemmin kysyttävistä asioista, joista haastateltavien olisi haluttu kertovan. Haastateltavat eivät välttämättä kuvanneet kaikkia tilanteita ja näkemyksiään tarpeeksi yksityiskohtaisesti, koska olettivat haastateltavan tietävän niistä. Saattoi olla, että he eivät ymmärtäneet, että haastattelussa oli tarkoitus saada haastateltavat kertomaan aiheista haastattelijan tiedoista välittämättä.

Haastattelukysymysten asettelu ja jossain määrin johdattelevuus saattoivat vaikuttaa vastausten tyyliin tai laatuun. Tätä pyrittiin kuitenkin estämään kysymällä avoimia ja neutraaleja kysymyksiä ilman johdattelevia vastausvaihtoehtoja. Joissain tapauksissa tätä ei kuitenkaan voitu välttää, koska haluttiin haastateltavan ymmärtävän kysymyksen asettelu ja yhteys, eikä se olisi ollut aina selkeää ilman johdattelua. Esimerkiksi kriisiviestintästrategioista kysyttiin luettelemalla vaihtoehtoja, koska oletettiin, etteivät haastateltavat välttämättä tiedä olemassa olevia strategioita ja haluttiin saada heidän näkemyksensä juuri näiden strategioiden näkymisestä tutkimustapauksen kriisiviestinnässä. Kysymyksistä keskusteleminen ja näkemysten jakaminen ovat yleisiä tutkimushaastatteluissa, joten vaikutteiden välittyminen on vaikeaa (Lindlof & Taylor 2002, 171).

Sähköpostihaastatteluun liittyi monia ongelmakohtia, mutta niillä ei todennäköisesti ole suurta vaikutusta vastausten luotettavuuteen. Tutkimusorganisaation yhteyshenkilölle lähetettiin ensimmäinen versio haastattelukysymyksistä tammikuussa, mutta helmikuussa hän pyysi huomattavaa tiivistystä kysymysmäärään sekä yksityiskohtaisuuden muuttamista yleisemmälle tasolle. Tämä vaikutti merkittävästi sähköpostilla saatujen vastausten laatuun, määrää sekä siihen, ettei läheskään kaikkiin aiheisiin saatu sekä suomalaisen median että Roskilden

festivaaliorganisaation näkemystä. Sähköpostivastaukset saatiin vasta huhtikuussa, jolloin tutkimus oli muilta osin pääasiassa valmis. Tämän vuoksi festivaaliorganisaation vastauksia ei analysoitu samassa yhteydessä median vastausten kanssa. Ne yhdistettiin tutkimustuloksiin vasta myöhemmin, joten kokonaisvaltainen kahden näkökulman pohdinta jäi tutkimuksessa vähemmälle ja näkemykset esiteltiin pääasiassa rinnakkain vertaillen.

Tutkimusorganisaation vastauksia arvioitaessa on myös huomioitava, että tutkittava onnettomuus tapahtui kymmenen vuotta sitten. Festivaaliorganisaatiossa ei enää työskentele samoja henkilöitä eikä kriisiviestintään liittyviä yksityiskohtia oltu raportoitu ja tallennettu tarpeeksi hyvin, jotta nykyinen organisaatio olisi voinut vastata kaikkiin alkuperäisiin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Tutkimushaastatteluun vastasi nykyinen festivaalijohtaja. Hänen antamiensa vastausta voidaan olettaa olevan totuudenmukaisia, vaikka niissä on mahdollisesti jonkun verran puolueellisuutta. Tämän vuoksi vastauksia on tarkasteltava kriittisesti.

Tutkimusongelman ja tulosten vastaavuuteen nähden tutkimus oli onnistunut ja tutkimuksen tekoon liittyvistä ongelmista huolimatta lopputulokseen voi olla tyytyväinen. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin huomattavasti laajemmat vastaukset suomalaiselta medialta kuin festivaaliorganisaatiolta, mutta festivaaliorganisaation vastauksia voidaan pitää tärkeinä koko tutkimuksen luotettavuuden ja kattavuuden kannalta.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen festivaaliorganisaation kriisiviestinnän laadusta, määrästä ja tyylistä saatiin laajimmat tulokset. Tätä voidaan pitää luonnollisena, koska kysymyksen aihepiiri ja tutkimuksessa esitetty teoriapohja olivat laajimmat tämän kysymyksen alueelta. Toinen kysymys median toiminnasta kriisissä oli erityisen kiinnostava toisen tutkimusosapuolen, suomalaisen median, takia. Aihe oli kuitenkin

suppeampi ja erityisesti festivaaliorganisaatiolta saatiin tähän aiheeseen kapea ja yksioikoinen näkemys. Kolmas tutkimuskysymys koski kriisin vaikutuksia. Merkittävin vaikutus nousi selkeästi esille kaikista haastatteluista, ja lisäksi vaikutuksista saatiin paljon muuta kiinnostavaa tietoa. Tämän tutkimuskysymyksen osalta sekä suomalainen media että festivaaliorganisaatio vastasivat suhteellisen samalla tavalla ja yhtä laajasti. Tutkimuksen näkökulma kriisiviestintästrategioiden käytöstä yhdistyi kaikkien tutkimuskysymysten alle ja antoi napakan yhteenvedon tutkimukselle sekä teoria- että tulososiossa.

Roskilde-festivaalin vuoden 2000 kriisiin liittyvää kriisiviestintää voidaan tutkia jatkossa monesta näkökulmasta. Voidaan esimerkiksi laajentaa median toiminnan ja suhtautumisen tutkimista ja arvioida aiheesta kirjoitettuja lehtikirjoituksia. Tanskan kielentaitoinen voisi tutkia tarkemmin festivaalin viestintätuotteita: suunnitelmia, tiedotteita, kartoituksia ja organisaatiokaaviota. Festivaalien kriisiviestintää voitaisiin tutkia myös laajemmin kartoittamalla festivaalien varautumista ja suhtautumista kriiseihin sekä erilaisten kriisien esiintymistä määrällisellä tutkimuksella. Kriisiviestinnässä itsessään on paljon tutkimusaiheita, vaikka se onkin ollut yksi yhteisöviestinnän tutkituimpia aiheita viime vuosina. Lähes jokaisessa organisaation kriisissä on uusia piirteitä: niiden tutkiminen erilaisista näkökulmista voi antaa monenlaista uutta tietoa kriisiviestinnästä ja organisaatioiden toiminnasta.

KIRJALLISUUS

Alasuutari P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Allen J., Harris R., McDonnell I. & O'Toole W. 1999. Festival and Special Event Management. John Willey & Sons Australia, Qld.

Aula, P & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. WSOY, Helsinki.

Baker G.F. 2001. Race and Reputation, Restoring Image Beyond the Crisis. Teoksessa Heath R.L. Handbook of public relations, Sage Publications, Thousand Oaks, 513-520.

Benoit, W.L. 1997. Image Repair Discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23 (2), 177-186.

Bernstein J. 2006. Making a Crisis Worse - The Biggest Mistakes in Crisis Communications, Journal of Promotion Management 12 (3/4), 39-45.

Coombs W.T., Chandler R.C. & Holladay S.J. 1995. The Arrogance and Its Agony: The Importance of Understanding the Argumentative Dimensions of Crisis Communication. Illinois State University, National Communication Association/ American Forensic Association, 296-301.

Coombs W. T. & Holladay S. J. 1996. Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. Journal of public relations research, volume 8, number 4, 279-295.

Craig M., Olaniran B.A., Scholl J.C. & Williams D.E. 2006. Crisis communication in public arenas. Public Relations Review volume 32, 171-173.

Dean D.H. 2004. Consumer reaction to negative publicity. Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *Journal of Business Communication*, volume 41, number 2, 192–211.

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

Fearn-Banks K. 2007. Crisis Communication, A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA.

Fearn-Banks K. 2001. Crisis Communication, A Review of Some Best Practices. Teoksessa Heath R.L. Handbook of public relations. Sage Publications, Thousand Oaks, 479–485.

Finet D. 1994. Sociopolitical consequences of organizational expression. *Journal of Communication*, 44(4), 114–131.

Fombrun C.J. 1996. Reputation: realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press, Boston.

Forssell J. & Laurila E. 2007. Hyvät mediasuhteet, Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. WSOYpro, Helsinki.

Gilpin D. & Murphy P. 2006. Reframing Crisis Management Through Complexity. Teoksessa Botan C.H. & Hazleton V. 2006 Public Relations Theory II, Lawrence Erlbaum Associates, London, 375–392.

Graham K. 1991. Crisis Management: Planning and Coping Internationally. Teoksessa: Nally M. (toim.) International public relations in practice. Kogan

Page, London, 63–82.

Halla M. 2002. Ennakointi, nopeus ja oma-aloitteisuus olennaista kriisiviestinnässä. TKK Dipoli.
http://www.dipoli.tkk.fi/dipoli_media/200203_kriisiviestinta.html. Viitattu 14.1.2010.

Heath R.L. 2001. Handbook of public relations. Sage Publications, Thousand Oaks.

Heath R.L. & Coombs W. T. 2006. Today's public relations: An introduction. Sage Publications, Thousand Oaks.

Heath R., Lee J. & Ni L. 2009. Crisis and Risk Approaches to Emergency Management Planning and Communication: The Role of Similarity and Sensitivity. Journal of Public Relations Research, Volume 21, Number 2, 123–141.

Henriksson A. & Karhu M. 2002. Kriisit ja viestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Hill I. 2004. Communications Strategy, teoksessa Kemp C. & Hill I. Health and Safety Aspects in the Live Music Industry, Entertainment technology press, Cambridge, 163–182.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

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

Juholin E. 1999. Kriisi yrityksessä, viestintä kriisissä. Artikkelit kirjassa Kriisiviestintä. Mainostajien liitto, Helsinki, 149-168.

Juholin E. & Kuutti H. 2004. Mediapeli: anatomia ja keinot, Inforviestintä, Helsinki.

Karhu M. & Henriksson A. 2008. Skandaalit & katastrofit: käytännön kriisinviestintäopas, Inforviestintä, Helsinki.

Kemp C. & Hill I. 2004. Health and Safety Aspects in the Live Music Industry, Entertainment technology press, Cambridge.

Kemp C. 2004. Introduction to the concept of health and safety at live events. Teoksessa Kemp C. & Hill I. Health and Safety Aspects in the Live Music Industry, Entertainment technology press, Cambridge, 11-26.

Kornerup U. & Rungstom B. 2000. Roskilde Police Report on the Accident at Roskilde Festival on 30 June 2000. Roskilde Police 19.12.2000.

Lehtonen J. 1999. Kriisiviestintä. Mainostajien liitto, Helsinki.

Lehtonen J. 2002. Julkisuuden riskit. Mainostajien liitto, Helsinki.

Lindlof T.R. & Taylor B.C. 2002. Qualitative Communication Research Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

Lähdesmäki T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen

tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 25.2.2010.

Nally M. (toim.) International public relations in practice. Kogan Page, London.

Niskanen V.A. 2010. Kvalitatiivinen tutkimus. Määrittelyä. Kohti tutkivaa työtapaa. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta.

<<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/kvalmaar.htm>>.

Viitattu 21.4.2010.

Olaniran B.A. & Williams D.E. 2001. Anticipatory Model of Crisis Management, A Vigilant Response to Technological Crisis. Teoksessa Heath R.L. Handbook of public relations, Sage Publications, Thousand Oaks, 487-500.

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

Roskilde Festival 2010a. About Roskilde Festival.

<http://www.roskilde-festival.dk/uk/about_the_festival/ >.

Viitattu 3.2.2010.

Roskilde Festival 2010b. Roskilde Festival PR Text. An international, innovative and boundary-pushing music festival.

<http://www.roskilde-festival.dk/uk/for_the_media/background/#c3756

>. Viitattu 3.2.2010.

Roskilde Festival 2010c. Year Zero - The tragic accident in 2000.

<[http://www.roskilde-](http://www.roskilde-festival.dk/uk/for_the_media/background/#c5894)

[festival.dk/uk/for_the_media/background/#c5894](http://www.roskilde-festival.dk/uk/for_the_media/background/#c5894)>. Viitattu 3.2.2010.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>. Viitattu 25.2.2010.

Schoenberg A. 2005. Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis. *Public Relations Quarterly*, 1.4.2005, 2–6.

Seeger M., Sellnow T. & Ulmer R. 2001. Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. Teoksessa Heath R.L. *Handbook of public relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 155–165.

Seeger M. 2006. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research* 34 (3), 232–244.

Ulmer R., Sellnow T. & Seeger M. 2007. *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, Sage Publications, London.

Upton M. 2004. Crowd safety planning for major concert events. Teoksessa Kemp C. & Hill I. *Health and Safety Aspects in the Live Music Industry*, Entertainment technology press, Cambridge, 143–160.

Winsor P. 2004. The management and planning of health and safety at live events. Teoksessa Kemp C. & Hill I. *Health and Safety Aspects in the Live Music Industry*, Entertainment technology press, Cambridge, 29–51.

Vos M. & Schoemaker H. 2006. *Monitoring public perception of organisation*, Boom onderwijs, Den Haag.

LIITE 1.

HAASTATTELUKYSYMYKSET MEDIALLE

TAUSTAT

1. Millaisessa tehtävässä olit Roskildessa vuonna 2000?
2. Miten tilanne vaikutti omaan työskentelyysi festivaalilla?
3. Millaisessa tilanteessa olit onnettomuuden hetkellä, perjantai-iltana Pearl Jamin keikan aikana?

KRIISIVIESTINTÄ

4. Kuinka pian ja mitä kautta sait tietoa tilanteesta?
5. Kuinka nopeasti ja millä tavalla tilanteesta viestittiin yleisölle tapahtumahetkellä?
6. Millaisia viestintäkeinoja yleisön tavoittamisessa käytettiin myöhemmin?
7. Kuinka pian ja miten medialle tiedotettiin tilanteesta?
8. Mitä mieltä olet viestintätoimien mitoittamisesta?
9. Vaikuttiko siltä, että henkilökunta sai tiedon tapahtuneesta riittävän nopeasti, sekä päättävät tahot että muissa tehtävissä olevat (sisäisen viestinnän toimiminen)?
10. Mitä mieltä olet henkilökunnan toiminnasta, tiesikö se oikeutensa ja vastuunsa kommentoida tilannetta?
11. Liikkuiko kriisistä huhuja? Millaisia?
12. Miten organisaatio vastasi huhuihin?
13. Mikä oli erityisen onnistunutta kriisiviestinnässä? Entä epäonnistunutta?

KOHDERYHMÄT/SIDOSRYHMÄT

14. Miten Roskilden viranomais- ja muu sidosryhmäyhteistyö näytti toimivan kriisin aikana ja sen jälkeen?
15. Miten kansainväliset sidosryhmät huomioitiin kriisiviestinnässä?
16. Kuinka kohdennettua tietoa oli eri kohderyhmille? (media, yleisö)

VARAUTUMINEN

17. Miltä festivaaliorganisaation varautuminen kriiseihin ja kriisiviestintään vaikutti?
18. Oliko ruuhka- ja paniikkitalanteista varoitettu yleisöä ja neuvottu miten niissä tulisi käyttäytyä (ennakoiva turvallisuusviestintä)?
19. Miten tekninen varautuminen riitti tällaisessa tilanteessa? Oliko verkkoyhteyksiä tai muuta kapasiteettiä tarpeeksi?

MEDIA

20. Miten kuvailisit organisaation mediasuhteita ennen kriisiä?
21. Millaiset valmiudet medialla oli viestiä tilanteesta?
22. Miten media suhtautui kriisiin?
23. Millaisia eroja median eri tahojen välillä oli?

KRIISIN VAIKUTUKSET JA MAINE

24. Millainen maine Roskildella oli ennen kriisiä?
25. Miten kriisi vaikutti maineeseen?
26. Millä tavalla organisaation maine vaikutti sidosryhmien suhtautumiseen kriisiin? Olisivatko sidosryhmät suhtautuneet erilailla jonkun muun festivaaliorganisaation vastaavaan kriisiin?
27. Millä tavalla organisaation pitkäikäisyys vaikutti kriisistä selviämiseen? Korostiko se viestinnässä sitä, että pitkän historian kuluessa ei ole tapahtunut muita merkittäviä tragedioita?
28. Millä tavalla kriisi vaikutti organisaation avoimuuteen?
29. Millä tavalla kriisi vaikutti organisaation yhteiskuntavastuullisuuteen? Korostiko organisaatio sitä kriisin jälkeisessä viestinnässä? Lisäsikö organisaatio sitä kriisin jälkeen?
30. Mikä kriisissä oli merkittävintä jatkoon kannalta?
31. Festivaalien turvallisuus on parantunut paljon sitten vuoden 2000 kriisin, mutta onko turvallisuuden liittyvä viestintä parantunut?
32. Syntyikö epäilyksiä siitä, että kannattaako festivaalia järjestää jatkossa?

Kuka epäili festivaalin tulevaisuutta, jos epäili? Miten organisaatio vakuutti epäilijät jatkosta?

HAASTEET

33. Mitkä olivat suurimpia haasteita Roskilden tragediassa ja siihen liittyvässä kriisiviestinnässä organisaation kannalta?

STRATEGIAT

34. Vaikuttiko siltä, että kriisiviestinnässä käytettiin joitain olemassa olevia kriisiviestintäteorioihin liittyviä strategioita?

Esimerkiksi seuraavia strategioita:

- itsensä kehuminen
- tapahtuman tai vastuun kieltäminen
- imagon/mainen korostaminen
- hyvän tekemisen eli yhteiskuntavastuun lisääminen
- syyttömyyden korostaminen
- vastuun vältteleminen (tapahtuman syynä tiedon puute, muut ovat syyllisiä, teko oli onnettomuus, tarkoitus oli hyvä)
- toiminnan parantaminen (kriisin ratkaiseminen ja vastaavan estäminen tulevaisuudessa)
- organisaation etäännyttäminen tapahtumasta, organisaatio ei ole oleellinen osa tapahtunutta
- katuminen / anteeksi pyytäminen / osanottaminen
- tapahtuneen vaikutusten vähättely (tilanne ei ollut niin vakava, vaikutukset ei niin suuria, syyttäjän vakuuttavuuden vähentäminen, korvaaminen uhreille, posit. seuraukset ovat tärkeämpiä kuin negat. vaikutukset, hyvien piirteiden korostaminen)
- proaktiivinen strategia (kriisiin oli varauduttu riskikartoituksilla ja kriisisuunnitelmilla)
- reaktiivinen strategia (kriisin laajenemisen estäminen ja sen tuhojen korjaaminen)

LIITE 2.

HAASTATTELUKYSYMYKSET, FESTIVAALIORGANISAATIOILLE

CRISIS COMMUNICATION

1. What were the best ways to reach staff, the audience, the media and other target groups after the tragedy?
2. How was the given information targeted to each group?
3. What kind of challenges there were in crisis communication during and after the accident?
4. How and how fast was the media informed about the accident, at the festival and outside the festival?
5. How did the media react to the crisis?

ANTICIPATION AND CONSEQUENCES

6. How would you describe the anticipation of an organisation to a tragedy like this?
7. What kind of crisis plans and risk analyses were made to prepare for crisis situations?
8. What kind of crisis communication plan was there?
9. In what ways was the organisation ready for the crisis on a concrete level? (for example videos or texts to the screen, announcements, and instructions on information papers or at the web site, prepared statements...)
10. How did the organisation try to learn from the tragedy?
11. Has the communications related to security improved a lot since the tragedy, how?

REPUTATION

12. How would you describe the reputation of the festival before the crisis?
13. How did the crisis impact on Roskilde's reputation on your opinion?
14. Do you think people would have had a different kind of attitude towards a similar accident at another festival? Did the reputation play a role in this?

15. Social responsibility has always been an important issue in the organisation; did the organisation highlight that in the communication after the crisis?

16. Did the organisation increase the social responsibility after the crisis?
How?

17. How did the longevity of the organisation impact on the reputation in the crisis?

18. How did the crisis impact on transparency and communications of the organisation?

STRATEGIES

19. Did the organisation use some of the existing crisis communication strategies on purpose or inadvertently? Which ones?

For example the following strategies:

- self praise
- denial of the event or responsibility
- highlight the image of the organisation
- increase the good act (social responsibility)
- highlight the innocence of organisation
- evasion of responsibility (lack of information, the reason for crisis is in law etc., what happened was an accident, intentions were good)
- corrective action (plan to solve or prevent problem in the future)
- distance the organisation from the tragedy
- mortification (apologise for act)
- reduce offensiveness of event (stress good traits, act not serious, act less offensive, more important considerations, reduce credibility of accuser, reimburse victim)
- proactive strategy (anticipation to crisis with risk analysis and action plans)
- reactive strategy (preventing crisis from growing and repairing the damage)
- develop the readiness to identify possible crisis before they occur