

**VIESTINNÄN AMMATTILAISTEN KÄSITYKSIÄ JA  
KOKEMUKSIA ORGANISAATIOIDEN KRIISIVIESTINNÄSTÄ**

Julia Nevalainen  
Viestinnän maisterintutkielma  
Kevät 2020  
Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO - ABSTRAKTI

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Julia Nevalainen	
Työn nimi – Title Viestinnän ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia organisaatioiden kriisiviestinnästä	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2020	Sivumäärä – Number of pages 57
Tiivistelmä – Abstract <p>Tässä maisterintutkielmassa tavoitteena oli kuvata viestinnän ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia organisaatioidensa kriisiviestinnästä. Tavoitteena oli myös kuvata kriisiviestinnän käytänteitä viestinnän ammattilaisten työssä. Tutkimuskohteena olivat organisaatioiden kriisit, kriisiviestintä organisaatioiden ja sidosryhmien välillä sekä viestinnän ammattilaisten työssään käyttämät kriisiviestinnän käytänteet. Tutkimus oli laadullinen ja havainnoitava aineisto koostui seitsemästä teemahaastattelusta. Haastateltavat olivat viestinnän ammattilaisia eri organisaatioista ja heillä oli kokemusta organisaatioidensa kriisiviestinnästä. Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella organisaatiokriisit viestinnän ammattilaisten työssä ovat usein organisaation maineeseen tai sosiaaliseen mediaan liittyviä kriisejä. Kriisit voivat luoda negatiivisia vaikutuksia ja herättää epävarmuutta organisaatioiden sidosryhmissä. Tulosten mukaan sidosryhmät kaipaavat tietoa erityisesti poikkeuksellisissa kriisitilanteissa, jonka vuoksi organisaatioiden kriisiviestintä ja tiedonjakaminen on tärkeää. Organisaatioiden kriisiviestintä koostuu sekä sisäisen että ulkoisen kriisiviestinnän käytänteistä. Tulosten perusteella organisaatioiden on perusteltua käyttää niin sisäisen kuin ulkoisen kriisiviestinnän kanavia tiedon jakamisessa, jotta saadaan eri sidosryhmät tavoitettua.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan kriisiviestinnän tulee olla inhimillistä, avointa, nopeaa ja totuudenmukaista. Kriisiviestinnän käytänteissä korostetaan jatkuvaa kriisivalmiusajattelua ja sen ylläpitämistä organisaatioissa, koska kriisit saattavat syntyä yhtäkkiä. Kriisiviestintää tulee ajatella osana viestinnän ammattilaisen työtä ja organisaation viestintää. Kriisiviestintä on tehostettua ja aktiivista viestintää, jota ei nähdä irrallisena toimintona päivittäisestä viestinnästä. Tuloksista kävi ilmi, että mikäli organisaation sisäinen viestintä toimii kriisitilanteissa, oli siitä helpompi viestiä talon ulkopuolelle. Organisaation sisäisen viestinnän toimivuus heijastuu siis myös kriisiviestinnän onnistumiseen.</p>	
Asiasanat – Keywords kriisiviestintä, kriisiviestinnän käytänteet, organisaatiokriisit, sidosryhmät, sosiaalisen median kriisit, viestintä, viestinnän ammattilaiset	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# Sisällys

<b>1 JOHDANTO</b> .....	4
<b>2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ</b> .....	7
<b>2.1 Organisaatiokriisit</b> .....	7
<b>2.2 Sidosryhmät</b> .....	8
<b>2.3 Mainekriisit</b> .....	9
<b>2.4 Kriisiviestintä</b> .....	10
<b>2.5 Sosiaalisen median kriisit</b> .....	12
<b>3 KRIISIVIESTINTÄ ORGANISAATIOISSA</b> .....	14
<b>3.1 Organisaatioiden tarve kriisiviestinnälle</b> .....	14
<b>3.2 Kriisiviestinnän käytänteet organisaatioissa</b> .....	15
<b>3.3 Sosiaalisen median käyttö kriiseissä</b> .....	17
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	19
<b>4.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset</b> .....	19
<b>4.2 Teemahaastattelu</b> .....	19
<b>4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu</b> .....	21
<b>4.4 Aineiston käsittely ja analysointi</b> .....	22
<b>5 TULOKSET</b> .....	25
<b>5.1 Organisaatioiden kriisit ja kriisiviestintä</b> .....	25
<b>5.2 Organisaatioiden kriisiviestintäkäytänteet</b> .....	32
5.2.1 Sisäiset kriisiviestintäkäytänteet kriisin eri vaiheissa.....	32
5.2.2 Ulkoiset kriisiviestintäkäytänteet .....	37
<b>6 POHDINTA</b> .....	43
<b>7 PÄÄTÄNTÖ</b> .....	48
<b>7.1 Tutkimuksen arviointi</b> .....	48
<b>7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteita</b> .....	50
<b>KIRJALLISUUS</b> .....	53

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on altis erilaisille kriiseille. Kriisi on negatiivinen tapahtuma, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan (Coombs 2015, 2).

Organisaatiokriisien vaikutukset voivat olla haitallisia organisaatioiden liiketoiminnalle ja niiden suhteille sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, että kriisejä on olemassa ja niihin täytyy valmistautua. Kriisitilanteissa organisaatioiden kykyä viestiä ja toimia koetellaan.

Viestintä on avaintekijä kriisitilanteissa, koska jokaisen organisaation tulee jakaa tietoa toiminnastaan ja käydä keskustelua sidosryhmiensä kanssa. Erityisesti kriisitilanteissa sidosryhmät tarvitsevat tietoa kriisin aiheuttaman epävarmuuden vähentämiseksi. Coombsin (2015, 2) mukaan kriisiviestintä on vuorovaikutusta organisaation ja sen sidosryhmien välillä kriisitilanteissa. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on tärkeää ja se tapahtuu entistä useammin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media ja sen alustat mahdollistavat sen, että organisaatiot voivat käydä entistä nopeampaa ja reaaliaikaisempaa keskustelua sidosryhmiensä kanssa. Tietoa on saatavilla helposti ja nopeasti.

Informaatiotulvan myötä mahdollisuuksia väärinymmärryksille ja kriiseille on entistä enemmän. Kriisit ylittävät helposti uutiskynnyksen poikkeuksellisen luonteensa vuoksi. Kriisien kiinnostavuus liittyy Healthin (2010, 2) mukaan niiden dramaattisuuteen ja poikkeuksellisuuteen. Tämän takia kriiseistä uutisoidaan ja kriisit ovat helposti luettavissa sekä jaettavissa sosiaalisessa mediassa. Organisaatiot ovat jatkuvasti julkisuudessa ja löytävät itsensä erilaisista kriisitilanteista (Kiambi & Shafer 2016, 127). Elämme kriisien maailmassa, jossa kriisejä ei voi vältellä vaan ne täytyy hoitaa. Tämä lisää tarvetta kriisiviestinnälle.

Kriisiviestintää organisaatioissa hoitavat viestinnän ammattilaiset. Viestinnän ammattilaiset ovat organisaatioiden työntekijöitä ja heidän työnkuvaansa kuuluu usein kriisiviestintä niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Viestinnän ammattilaisilla on tärkeä rooli, koska Coombsin (2015, 4) mukaan estämällä ja vähentämällä kriisin negatiivisia vaikutuksia, pystytään suojelemaan organisaatiota sekä sidosryhmien odotuksia. Viestinnän ammattilaisten työnkuva muuttuu jatkuvasti ja heiltä kaivataan

muuntautumis- ja uusiutumiskykyä työssään. Organisaatiokriisit ja kriisiviestintä ovat tullut osaksi päivittäistä organisaatioviestintää. Viestinnän ammattilaisten osaamiseen kaivataan lisää kriisiviestinnän osaamista, koska viestinnän muut tehtävät siirtyvät syrjään kriisin kohdatessa.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry teetti yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa tutkimuksen *Viestintätehtävät moninkertaistuneet organisaatioissa poikkeustilan takia – digimuutoksen uskotaan jäävän pysyväksi* (Melgin & Asunta, 2020), jonka mukaan viestintätehtävät ovat moninkertaistuneet organisaatioissa COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilan takia. Melginin ja Asunnan (2020) mukaan 90% tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että muutokset poikkeustilan vuoksi jäävät pysyviksi organisaatioiden viestintään. Kriisiviestintä menee muun päivittäisen viestinnän edelle. Organisaatiot myös tarvitsevat viestinnän ammattilaisten apua teknologioiden ja digitaalisten apuvälineiden käyttöönottamisessa. (Melgin & Asunta 2020.)

Pandemian aiheuttama poikkeustila on siis lisännyt viestinnän ammattilaisten ja kriisiviestinnän tarvetta. Tämä kertoo siitä, että organisaation kriisiviestintään liittyvä työ on moninkertaistunut ja viestinnän ammattilaiselle riittää työtä. Poikkeustilanteet lisäävät tarvetta kriisiviestinnälle ja sen ammattilaisille. Epävarmuutta ja negatiivisia vaikutuksia aiheuttavissa tilanteissa viestintäosaaminen on tärkeässä osassa. Ymmärrys organisaatioiden kriiseistä ja kriisiviestinnästä auttaa tulevaisuudessakin viestinnän ammattilaisten työtä. Myös teknologioiden ja sosiaalisen median käyttö osana kriisiviestintää kuuluu vahvasti kriisiviestinnän ammattilaisten työhön nyt ja tulevaisuudessa.

Tässä tutkielmassa kuvataan, millaisia käsityksiä ja kokemuksia viestinnän ammattilaisilla on organisaation kriiseistä ja kriisiviestinnästä omassa työssään ja millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestinnässä. Käytänteillä tarkoitetaan toimintatapoja, joita käytetään ja jotka toistuvat kriisiviestinnässä. Tutkimus tehdään teemahaastatteluna haastatteleamalla viestinnän ammattilaisia useista eri organisaatioista. Kriteerinä haastateltavalle on, että hänellä on kokemusta työskentelystä kriisiviestinnän parissa.

Tässä tutkielmassa tutkin organisaation toimintaan vaikuttavia kriisejä. Olen kiinnostunut siitä, kuinka kriiseistä viestitään organisaatiossa, ja minkälaisia käytänteitä organisaatioiden kriisiviestinnässä käytetään. Määrittelen kriisin organisaation toimintaa ja mainetta uhkaavaksi poikkeustilanteeksi, joka voi herättää epävarmuutta sidosryhmissä. Luokittelen sidosryhmiksi sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät eli kaikki tahot, joihin organisaatiokriisi voi vaikuttaa.

Viestinnän alalla tämä tutkielma sijoittuu kriisiviestinnän ja organisaatioviestinnän tutkimusaloille. Kriisiviestintää on tutkittu esimerkiksi johtamisen, viestinnän ja politiikan aloilla (Health 2010). Kriisejä on tutkittu paljon sosiaalisessa mediassa ja politiikassa ja kriisiviestintää on tutkittu myös jonkin verran. Organisaatiokriisejä ovat tutkineet esimerkiksi Coombs (2015) ja Health (2010). Laajalahti (2016) on puolestaan tutkinut kriisejä kriisivuorovaikutuksen näkökulmasta. Kriisiviestintää organisaatioiden ja niiden sidosryhmien välillä on myös tutkittu lisääntyvässä määrin, esimerkiksi verkkosivuilla ja blogeissa (Stephens & Malone 2009, 229 - 230). Tämän tutkielman tarkoitus on kuvata organisaatiokriisejä ja kriisiviestintää viestinnän ammattilaisten työssä.

## 2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

Tässä luvussa määrittelen tutkielman tärkeimmät käsitteet, jotka ovat organisaatiokriisit, sidosryhmät, mainekriisit, kriisiviestintä ja sosiaalisen median kriisit.

### 2.1 Organisaatiokriisit

Coombsin (2015, 3) mukaan kriisi on käsitys ennakoimattomasta tapahtumasta, joka uhkaa tärkeitä sidosryhmien odotuksia siitä, miten organisaation tulisi toimia. Organisaatiokriisi voi uhata sidosryhmien odotuksia organisaatiota kohtaan, vaatia normaalista poikkeavaa toimintaa, hankaloittaa organisaation tavoitteita tai herättää epävarmuutta (Adkins 2010, 97, Coombsin 2007, 2 – 3 mukaan). Myös Korpiola (2011, 12) nostaa esiin sen, että kriisien poikkeuksellinen luonne aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta. Organisaation kriiseissä epävarmuutta voi herätä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolisissa sidosryhmissä.

Organisaatiokriisit nähdään yllättävinä ja normaalista poikkeavina tilanteina tai tapahtumina. Coombs (2015, 3) kertoo kriisin olevan äkillinen tapahtuma, jota voi olla vaikea ennustaa etukäteen. Laajalahti (2016, 77) kuvailee kriisin olevan erityisen uhkaava tilanne tai tapahtumasarja, jolle on ominaista yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus. Yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus tarkoittavat kriisejä tai uhkia, joita organisaatioissa ei osata odottaa. Stephensin, Malonen ja Baileyn (2005, 392) mukaan Egelhoff ja Sen (1992) määrittelevät organisaatiokriisit organisaation ulkopuolelta tuleviksi uhkiksi tai organisaation sisäisiksi heikkouksiksi.

Coombs (2015, 2) määrittelee kriisin negatiiviseksi tapahtumaksi, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaatiokriisit voivat vaikuttaa organisaation toimintakykyyn ja liiketoimintaan sekä luoda taloudellisia tai maineeseen liittyviä vahinkoja. Fearn-Banksin (2001) mukaan organisaation kriisi on sattuma, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaatioon sekä sen palveluihin, tuotteisiin ja maineeseen. Organisaatiokriisit voivat siis aiheuttaa paljon haittaa organisaation

toiminnalle ja sen maineelle. Nämä erilaiset kriisit vaativat kriisistrategioiden käyttöä haitallisten vaikutusten pienentämiseksi organisaatioissa (Coombs 2015, 67).

Kriisejä on Healthin (2010) mukaan kriisejä on tutkittu viestinnän alalla sosiaalisessa mediassa ja politiikassa. Laajalahden (2016) mukaan vuorovaikutuksen tutkimuksessa kriiseihin on liitetty epävarmuuden hallinnan, sosiaalisen tuen ja johtamisen tutkimusta. Tässä tutkielmassa puhutaan organisaatiokriiseistä, jotka ovat organisaation toimintaan vaikuttavia tilanteita.

## **2.2 Sidosryhmät**

Stephensin, Malonen ja Baileyn (2005, 393) mukaan on tärkeää ymmärtää sidosryhmiä ja niiden suhteita organisaatioon, jotta voidaan kuvailla ja ymmärtää paremmin organisaation luonnetta. Organisaatiot toimivat ja ovat olemassa sidosryhmiensä ansiosta. Sidosryhmien rooli organisaatiolle on merkittävä, koska sidosryhmät käyttävät organisaatioiden tuottamia palveluita ja näin ollen pitävät pystyssä niiden liiketoimintaa. Organisaatiot ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa ylläpitääkseen suhteita näihin ja edistääkseen liiketoimintaansa. Operoidessaan muuttuvissa ja kriisialttiissa ympäristöissä organisaatioiden tulee jatkuvasti arvioida, kuinka he vastaavat sidosryhmille toiminnastaan.

Sidosryhmä tarkoittaa henkilöä tai ryhmää, johon organisaation kriisi vaikuttaa (Coombs 2015, 3). Organisaatioilla on useita eri sidosryhmiä, jotka voidaan luokitella sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Mazur ja Pizarski (2015, 1681) määrittelevät sisäiset sidosryhmät organisaation sisällä oleviksi tekijöiksi kuten työntekijöiksi ja esimiehiksi. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat organisaation ulkopuoliset tahot kuten asiakkaat ja alihankkijat (Mazur & Pizarski 2015, 1681) sekä organisaation kilpailijat, yhteistyötahot, media ja muut organisaatioon linkitettävissä olevat ulkoiset tahot (Stephens, Malone & Bailey 2005, 395).

Erityisesti kriisitilanteessa sidosryhmät tulee ottaa huomioon, koska organisaation kriisit voivat herättää epävarmuutta sidosryhmien keskuudessa. Coombsin (2015, 2 - 3) mukaan kriisit voivat uhata sidosryhmien odotuksia organisaation toiminnasta ja pelko kriisistä voi vaikuttaa sidosryhmien tukeen. Coombsin (2015, 3) mukaan



sidosryhmät määrittävät sen, milloin tapahtuma on organisaatiolle kriisi. Tämä tarkoittaa sitä, että jos sidosryhmät uskovat organisaation olevan kriisissä, he reagoivat organisaatioon ajatellen sen olevan kriisissä (Coombs 2015, 3). Reagointi voi tarkoittaa sitä, etteivät sidosryhmät enää käytä organisaation palveluita esimerkiksi boikotoimalla niitä. Sidosryhmien pelko voi siis pahimmillaan vahingoittaa organisaatioiden toimintaa.

## 2.3 Mainekriisit

Organisaation maine rakentuu sen mukaan, minkälaisia kokemuksia sidosryhmillä on organisaatiosta ja miten sidosryhmät näkevät organisaation (Coombs 2015, 12). Sidosryhmät ovat organisaatioille elintärkeitä, koska ne määrittävät, millaisena organisaatio näyttäytyy ulospäin ja millainen maine sillä on. Organisaatiot pyrkivät muodostamaan hyvän maineen ja hallitsemaan sitä. Maineenhallinta tarkoittaa julkisen kuvan hallintaa, johon sisältyy kritiikin ja kriisien hallinta organisaation maineen ylläpitämiseksi (Carroll 2013, 263). Kriisitilanteessa sidosryhmien luottamus organisaatioon on äärimmäisen tärkeää ja osa organisaation maineenhallintaa.

Maine on organisaatiolle tärkeä liiketoimintaa ylläpitävä piirre ja osa yrityksen strategiaa. Korpiolan (2011, 48) mukaan organisaation maine vaikuttaa sen asiakassuhteisiin, pörssiin ja kilpailutilanteeseen. Coombs (2015, 12) määrittelee organisaation maineen erittäin arvokkaaksi aineettomaksi resurssiksi, joka on kytköksissä asiakkaiden houkutteluun, sijoittajien investointeihin ja positiivisen mediakuvan luomiseen. Maine on myös yhteydessä organisaation sisäisiin tekijöihin kuten työntekijöiden motivoimiseen ja työtyytyväisyyteen (Coombs 2015, 12) sekä henkilöstön sitoutumiseen (Korpiola 2011, 48).

Coombsin (2007, 2 – 3) mukaan kriisit voivat olla hyvin haitallisia organisaatioille, jos ne rikkovat sidosryhmien odotuksia organisaation toiminnasta. Kun odotukset on rikottu, sidosryhmät näkevät organisaation negatiivisemmassa valossa ja tällöin organisaation maine on vahingoittunut (Coombs 2015, 4 - 13). Healthin (2010, 2) mukaan organisaation maine voi vahingoittuneena vaikuttaa liiketoimintaan ja asiakkaisiin. Maineen vaurioituminen tai vaikuttaa entistä enemmän kuluttajien, sidosryhmien ja asiakkaiden mielikuviin, kun palveluntarjoajia on useampia markkinoilla. Fearn-Banksin (2001) mukaan on mahdollista, että kriisin seurauksena

organisaatio voi jatkaa toimintaansa, mutta on menettänyt maineensa, arvostuksensa ja markkina-arvonsa.

Mainekriisi tarkoittaa kriisiä, jossa organisaation maine on ollut vaarassa tai sitä on yritetty turmella. Korpiola (2011, 48 - 51) määrittelee mainekriisin tilanteena, jossa "organisaation tai organisaatiota edustavan henkilön maine tulee kyseenalaistetuksi julkisuudessa". Maineriski puolestaan tarkoittaa sitä, että "sidosryhmät muodostavat organisaatiosta kertomuksia, jotka eivät vastaa todellisuutta tai organisaation viestinnällisiä tavoitteita" (Korpiola 2011, 49). Kaikissa organisaatioiden kriiseissä on viestinnän näkökulmasta kyse mainekriisistä, koska kriisit voivat olla haitallisia organisaation maineelle.

Kriisissä sidosryhmien rooli organisaatiolle on merkittävä. Sidosryhmien suhteet organisaatioon ovat niiden vuorovaikutuskokemusten summia, joka aktivoituvat kriisin keskellä. Kriisin hetkellä sidosryhmät arvioivat organisaation mainetta ja aikaisempia kokemuksiaan organisaatiosta. Sidosryhmät arvioivat organisaation toimintaa ja mainetta päättäessään, haluavatko kriisin aikana tai sen jälkeen edelleen käyttää organisaation tuottamia palveluita.

Mitä arvostetumpi organisaation maine on, sitä tärkeämpää on miettiä ennakoivia maineenhallinnan toimenpiteitä ja käyttää strategioita, joilla voidaan minimoida kriisin vaikutusta ja näin suojella mainetta (Kiambi & Shafer 2016, 127). Mikäli organisaation maine on hyvä, voivat kriisin vaikutuksetkin olla pienemmät (Anthonissen 2012, 55). Vaikka organisaation maine olisi hyvä, tulee muistaa, että mikään organisaatio ei ole immuuni kriiseille ja tämän vuoksi organisaatioiden tulee kiinnittää huomioita kriisinhallintaan.

## **2.4 Kriisiviestintä**

Coombsin (2015) mukaan kriisiviestintä (*crisis communication*) on vuorovaikutusta organisaation ja sen sidosryhmien välillä kriisitilanteissa. Laajalahti (2016, 77) määrittelee kriisiviestinnän olevan kaikkea sitä vuorovaikutusta, jota tarvitaan eri tahojen kesken niin kriiseihin varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien hallinnassa ja kriiseihin reagoinnissa kuin kriiseistä toipumisessa ja oppimisessa.

Kriisi on poikkeuksellinen ja epävarmuutta aiheuttava tilanne, joka vaatii viestintää ja reagoitua, siksi koska se poikkeaa jollakin tavalla normaalista (Ulmer, Sellnow & Seeger 2015, 8). Reagoitua voi tarkoittaa kriiseistä viestimistä ja kriisiviestintä sisältää maineenhallintaa, kriisin lieventämistä ja vahinkojen minimoimista. Korpiolan (2011, 12) mukaan kriisit herättävät ihmisissä epävarmuutta. Organisaatioiden tapauksessa epävarmuutta herää organisaation sidosryhmissä, joihin kriisi vaikuttaa. Viestinnällä on keskeinen rooli kriiseissä, koska sen avulla voidaan vähentää sidosryhmien epävarmuutta.

Kriisit koetaan negatiivisina ja haitallisina tapahtumina, mutta Registerin ja Larkinin (2005, 197) mukaan kriisit ovat organisaatiolle tärkeitä näytön paikkoja, koska ne antavat mahdollisuuden muovata ja vakiinnuttaa organisaation mainetta sekä kohdata tärkeitä haasteita. Coombsin (2015, 5) mukaan kriisiviestintä ennakoii ja vähentää negatiivisia kriisin vaikutuksia. Organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että kriisin negatiiviset vaikutukset koskettavat organisaatioiden mainetta ja liiketoimintaa. Kriisiviestinnällä näitä negatiivisia vaikutuksia voidaan siis vähentää tai pienentää.

Korpiola (2011, 50 - 51) toteaa, että mikäli kriisiviestintä on toimivaa, voidaan kriisistä toipua ja organisaation maine voi säilyä. Kriisiviestinnällä voidaan palauttaa uskoa organisaation toimintaan sekä kohentaa sen mainetta (Korpiola 2011, 12). Coombsin (2015, 13) mukaan vuorovaikutus ja positiivinen tieto organisaatiosta rakentavat suotuisaa mainetta. Kriisiviestinnän vaikutukset ovat tärkeitä organisaatiolle. Onnistuneella kriisiviestinnällä voi siis olla positiivisia vaikutuksia sidosryhmiin ja organisaatio saatetaan nähdä jopa entistä paremmassa valossa.

Anthonissenin (2012, 2) sanoo, että jos organisaatio hoitaa kriisinsä hyvin, voi kriisillä olla jopa positiivisia vaikutuksia sen maineeseen. Tehokas kriisiviestintä voi estää vähentää mainehaittoja, suuria rahallisia tai myynnillisiä tappioita ja säästää rahaa. Kriisiviestinnän hyödyt ovat siis selvät jokaiselle organisaatiolle. Tämän vuoksi se ei ole enää vain poikkeustilanneviestintää vaan kriisiviestintä on normalisoitunut ja tullut vakiintuneeksi osaksi monien organisaatioiden päivittäistä, operationaalista toimintaa (Luoma-Aho, Moreno ja Verhoeven 2017, 2).

Tässä tutkielmassa kriisiviestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutuskäytänteitä, joita organisaatio käyttää viestissään kriisitilanteissa. Tässä tutkielmassa kriisiviestinnän

määritelmä Laajalahtea (2016, 77) mukailleen on vuorovaikutusta, jota tarvitaan eri tahojen kesken niin kriiseihin varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien hallinnassa ja kriiseihin reagoinnissa kuin kriiseistä toipumisessa ja oppimisessa.

## **2.5 Sosiaalisen median kriisit**

Sosiaalinen media tarkoittaa internetin julkaisualustoja, jotka tarjoavat käyttäjilleen mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa keskenään ja ylläpitää ihmissuhteitaan (Rasmussen & Ihlen 2017, 2). Sosiaalisen median kanavat mahdollistavat tiedon jakamisen lisäksi kommentoinnin sekä vuorovaikutuksen julkaisualustoillaan, joihin kuuluvat esimerkiksi Facebook, Twitter ja YouTube.

Viestintäteknologioiden kehitys on mahdollistanut sen, että lähes kuka tahansa voi jakaa tietoa verkossa ja sosiaalisessa mediassa helposti ja vaivattomasti (Coombs 2015, 30). Sosiaalinen media mahdollistaa sen, että yleisö pääsee kirjoittamaan ja jakamaan kokemuksiaan. Sosiaalisesta mediasta on helppo löytää tietoa nopeasti esimerkiksi tiettyihin organisaatioihin tai palveluihin liittyen.

Organisaatioiden näkökulmasta sosiaalista mediaa käytetään, jotta päästään keskustelemaan ja rakentamaan suhteita sidosryhmien kanssa (Rasmussen & Ihlen 2017, 3). Sosiaalisen median käyttö mahdollistaa vuorovaikutuksen organisaation ja sen sidosryhmien välillä tarjoamalla kanavia, joita organisaatiot käyttävät sidosryhmiensä kanssa viestimiseen. Coombsin (2007, 8) mukaan sidosryhmien on helppoa olla aktiivisia sosiaalisessa mediassa, koska siellä viestintä on helpompaa ja nopeampaa kuin muissa kanavissa. Tiedonjakaminen organisaatioiden ja sidosryhmien välillä voi siis olla aktiivista ja reaaliaikaista sosiaalisessa mediassa.

Internet ja sosiaalinen media edesauttavat viestintää ja tiedon jakamista organisaatioiden ja sidosryhmien välillä, mutta ne voivat myös synnyttää uudenlaisia kriisejä: sosiaalisen median kriisejä. Owyang (2011) määrittelee sosiaalisen median kriisin asiaksi tai tilanteeksi, joka on noussut ja tuotu esille sosiaalisessa mediassa ja luo negatiivista sisältöä. Organisaation sosiaalisen median kriisi luo siis negatiivista sisältöä organisaatiota tai sen toimintaa kohtaan.

Organisaation sosiaalisen median kriisi saattaa syntyä usealla eri tavalla. Se saattaa olla organisaation itse aiheuttama tai sidosryhmien teosta johtuva. Hurk (2013) nostaa esille, että sosiaalisen median kriisit ovat näkyviä, julkisia ja sosiaalisen median luomia. Sosiaalisen median kriisi voi syntyä silloin kun sosiaalinen media luo tai synnyttää kriisit, mutta sosiaalista mediaa voidaan myös käyttää jo syntyneen kriisin levittämiseen.

Sosiaalisen median kriisi voi syntyä vahingossa organisaation julkaistessa yksityistä informaatiota tai muotoillessaan jakamansa tiedon huonosti tai epäkorrektisti. Hurkin (2013) mukaan sosiaalisen media kriisi saattaa syntyä alustastaan, kun joku esimerkiksi kommentoi organisaation päivitystä negatiivissävytteisesti ja kommentti herättää keskustelua tai päätyy viraaliksi. Hurkin (2013) mukaan organisaation sosiaalisen median kriisi saattaa myös syntyä organisaation sidosryhmien jakaessa tietoa organisaatiosta sosiaalisessa mediassa. Sidoryhmien jakaessa tietoa organisaatiosta, saattaa se olla totta tai valhetta, mikä aiheuttaa haasteita. Sosiaalinen media julkaisualustana on omiaan levittämään nopeasti valheellistakin tietoa sen käyttäjille

Sosiaalisen median kriisit voivat vaikuttaa organisaation suhteisiin sen sidoryhmien kanssa ja olla pahimmillaan vahingollisia organisaation maineelle. Sosiaalisen median kriisit tyypillisesti sisältävät sen, että niissä ollaan tekemisissä organisaation maineen kanssa (Du Plessis 2018, 829). Sosiaalisen median keskusteluissa, ja etenkin kriisitilanteessa, ollaan aina tekemisissä organisaation maineen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation jo ennen kriisiä rakennettu ja sen jälkeen ylläpidetty maine vaikuttaa tapahtumahetkellä ratkaisevasti maineenhallintaan (Korpiola 2011, 49) ja sosiaalisen median kriiseistä selviämiseen.

## 3 KRIISIVIESTINTÄ ORGANISAATIOISSA

### 3.1 Organisaatioiden tarve kriisiviestinnälle

Organisaatioissa saatetaan ajatella, että niiden koosta tai sijainnista johtuen ne eivät joudu kohtaamaan kriisejä (Regester & Larkin 2005, 156). Organisaatioiden toimintaympäristö on kuitenkin altis erilaisille kriiseille ja konflikteille, minkä vuoksi organisaatioiden tulee ymmärtää, että kriisejä on olemassa ja niihin täytyy valmistautua myös omassa organisaatiossa (Coombs 2015, 2 - 3). Yksikään organisaatio ei ole immuuni kriiseille. Anthonissenin (2012, 1 - 2) mukaan kriisi voi osua minkä tahansa organisaation kohdalle ja vaikuttaa sen toimintaan. Organisaatioissa kriisien vastustamista tärkeämpää on pohtia, miten kriiseihin reagoidaan ja miten niitä hallitaan (Regester & Larkin 2005, 156).

Anthonissenin (2012, 1) mukaan elämme läpinäkyvyyden (*transparency*) aikaa, joka tarkoittaa sitä, että organisaatiot toimivat ja viestivät toiminnastaan avoimesti. Organisaation avoin viestintä lisää luottamusta sidosryhmien ja asiakkaiden keskuudessa. Organisaatiokriisien vaikutukset voivat olla suuret, koska ne vaikuttavat lukuisiin yksilöihin ja organisaatioihin sekä koko yhteiskuntaan (van Zoonen & van Der Meer 2015, 371). Tämän vuoksi organisaatioissa täytyy pohtia, miten kriisitilanteessa menetellään ja miten sidosryhmille viestitään kriisistä.

Organisaatiossa voi olla erilaisia kriisitilanteita, mutta kaikkien niiden hoitamisessa yhteisenä tekijänä on viestintä (Anthonissen 2012, 1). Kriisiviestinnän avulla voidaan jakaa tietoa sekä lievittää kriisien synnyttämiä jännitteitä ja pelkotiloja. Korpiolan (2011, 12) mukaan organisaatioiden tulee viestiä kaikissa kriiseissä, jotta ne voivat antaa todenmukaisen ja uskottavan selityksen tapahtuneista asioista. Kriisitilanteet voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia tai epävarmuutta, joita voidaan lieventää kriisiviestinnällä (Anthonissen 2012).

Kriisiviestintä toimii linkkinä organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Kriisiviestinnän avulla organisaatio voi vastata sidosryhmille heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa kriisitilanteissa. Organisaatioilla on vastuu informoida ja viestiä kriiseistä sidosryhmilleen, joita voivat olla niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät. Sisäiset

sidosryhmät sisältävät organisaation työntekijät. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat asiakkaat ja alihankkijat (Mazur & Pizarski 2015, 1681) ja kilpailijat, yhteistyötahot, media sekä muut organisaatioon linkitettävissä olevat ulkoiset tahot (Stephens, Malone & Bailey 2005, 395).

Kriiseihin reagoimiseen ja ennakoimiseen liittyvässä kirjallisuudessa on usein puhuttu kriisinhallinnasta (esim. Coombs 2015), mutta kriisiviestinnän tutkimusta on alkanut olla lisääntyvässä määrin esimerkiksi journalistiikan, mediatutkimuksen ja yhteisöviestinnän aloilla (Laajalahti 2016, 76). Kriisiviestinnän tutkimus on keskittynyt tehokkaaseen tiedon etsimiseen ja jakamiseen kriisitilanteissa (Laajalahti 2016, 80). Organisaatioiden kriisiviestintää on tutkittu esimerkiksi johtamisen, viestinnän ja politiikan tieteen aloilla (Health 2010) sekä vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta (Laajalahti 2016).

Tässä tutkimuksessa käsittelem organisaatioiden kriisinhallintaa nimenomaan viestinnän näkökulmasta. Kriisinhallinta on viestintää ja rakentuu vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi puhun tässä tutkielmassa kriisiviestinnästä. Käsitteen käyttö on perusteltua myös siksi, että olen kiinnostunut tutkimaan organisaatioiden kriisitilanteita nimenomaan viestinnän näkökulmasta.

### **3.2 Kriisiviestinnän käytänteet organisaatioissa**

Coombsin (2012, 2) mukaan kriisiviestinnän tutkimuksessa on todettu, että organisaatioilla on erilaisia käytänteitä kriiseissä ja niistä viestimisessä. Käytänteillä tarkoitetaan toimintatapoja, joita käytetään ja jotka toistuvat kriisiviestinnässä. Kriisiviestintä kattaa kaikki kriisin vaiheet, strategiat ja toiminnan kriisin aikana (Dardis & Haigh 2009). Fearn-Banksin (2011, 2) mukaan kriisiviestinnän käytänteiden avulla pyritään minimoimaan kriisitilanteen aiheuttamat vahingot organisaatiolle.

Korpiola (2011, 13) toteaa, että kriisiviestintä ei ole pelkästään organisaation tukitoiminto, vaan se on myös osa organisaation strategiaa. Laajalahden, Hyvärisen ja Vosin (2016, 3) mukaan onnistuneet strategiat ovat kriisiviestinnän tärkeimpiä ja tehokkaimpia toimenpiteitä. Tämän vuoksi organisaatioissa olisi perusteltua laatia kriisiviestinnän strategia tai suunnitelma. Organisaatioissa voi olla käytössä

kriisiviestintäohjeistus, joka sisältää kriisiviestintäkäytänteet, eli ne toimintatavat, joilla menetellään ja viestitään kriisitilanteessa. Kriisiviestintästrategia koostuu käytänteistä, joilla viestitään kriiseistä. Regesterin ja Larkinin (2005, 197) mukaan strategiaa tarvitaan silloin kun päätetään, mikä tilanne määritellään kriisiksi ja milloin täytyy alkaa tehdä toimenpiteitä sekä työskennellä toisten kanssa kriisin selvittämiseksi.

Verhoevenin, Tenchin, Zerfassin, Morenon ja Verčičin tutkimuksessa (2014, 107 - 109) haastatelluista viestinnän ammattilaisista 70% on kokenut yhden tai useamman kriisin. Tutkimuksessa oli mukana 43 Euroopan maan viestintäammattilaista, jotka kertovat kohdanneensa organisaatiokriisin tai -kriisejä. Viestinnän ammattilaiset kokevat kriisejä työssään ja kriisiviestintä kuuluu heidän työnkuvaansa. Organisaatioiden viestinnän ammattilaisten on siis perusteltua tietää, miten kriiseistä viestitään. Olen tässä tutkimuksessa kiinnostunut juurikin näistä strategioista, toimintatavoista, käytänteistä, joilla organisaatioiden viestintäammattilaiset viestivät kriiseistä. Kriisiviestinnästä on olemassa tutkimusta ja muutamia teoreettisia näkemyksiä, joita esittelen seuraavaksi.

Organisaatioissa kriisiviestinnän käytänteisiin kuuluu ulkoinen ja sisäinen viestintä. Strandbergin ja Vigsøn (2016, 90) mukaan kriisiviestinnän tutkimus on pitkälti keskittynyt siihen, miten organisaatiot viestivät ulkoisten sidosryhmiensä kanssa. Tärkeää olisi pohtia myös sitä, miten kriiseistä viestitään sisäisesti organisaatiossa. Strandbergin ja Vigsøn (2016, 90) mukaan sisäisten sidosryhmien kanssa viestimiseen liittyy työntekijöiden kuunteleminen ja hankalien asioiden selventäminen. Verhoevenin ja kumppaneiden tutkimuksessa (2014, 108 - 109) yhdeksi tärkeimmistä käytänteistä nostettiin sympatia kriisin kohdanneita ihmisiä kohtaan. Kriisin kokeneita voivat olla organisaation ulkopuoliset henkilöt, mutta yhtä lailla kriisi voi koskettaa organisaatiota ja sen henkilökuntaa.

Organisaation sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat organisaation työntekijät, jotka toimivat tiedon lähteenä. Van Zoonenin ja van Der Meerin (2015, 383) tutkimuksessa nostettiin esiin työntekijöiden roolin korostaminen itsenäisinä toimijoina organisaatiokriisin aikana, koska työntekijät voivat vaikuttaa myönteisesti maineen ja uskottavuuden luomiseen kriiseissä. Myös Anthonissen (2012, 43) määrittelee kriisitilanteen hoitamisen avaintekijöiksi kontrollin, oikeanlaisen kriisiryhmän, sisäisen



viestinnän säännöt, henkilöstölle viestimisen, median yhteydenottojen tallettamisen, kohderyhmien ja viestien määrittelemisen sekä kriisiviestintätilanteessa helposti käytettävien apuvälineiden kehittämisen. Anthonissen (2012, 13) mukaan kriiseihin valmistautumisen lisäksi nopeus, avoimuus sekä tehokkuus ovat arvostettuja piirteitä kriiseistä viestittäessä. Tavat ja menestys, joilla organisaatio viestii kriisitilanteessa, voivat usein vaikuttaa siihen, miten sen toiminta jatkuu kriisin jälkeen (Anthonissen 2012, 1).

Coombs (2015) esittelee kolme kriisiviestinnän vaihetta, jotka jaetaan viestintään ennen kriisiä, kriisien aikana ja kriisien jälkeen. Etukäteen tehty suunnittelu mahdollistaa sen, että kriisitilanteessa voi keskittyä olennaiseen eli itse ongelmaan. Suunnittelu tarjoaa myös kehyksen koko toiminnalle. Useimmissa kriiseissä aika on tärkein ja kriittisin resurssi, joten viestinnän ammattilaisten täytyy tehdä strategisia ohjenuoria etukäteen siitä, minkälaisia toimenpiteitä tulee toteuttaa (Regester & Larkin 2005). Ennakoivista toimenpiteistä huolimatta kriisit saattavat vaatia todella nopeaa reagointia erityisesti äkillisessä kriisitilanteessa ja tehokas kriisiviestintä on myös jatkuvaa hallintaa kriisin jälkeen (Coombs 2015).

### **3.3 Sosiaalisen median käyttö kriiseissä**

Colapinton ja Benecchin (2014) mukaan sosiaalinen media on tehokas viestintäalusta, joka tukee erilaisia viestintästrategioita. Organisaatioiden tulee luoda strategioita kriisitilanteita varten ja näissä strategioissa tulee ottaa huomioon erilaiset viestintäteknologiat. Tämä johtuu siitä, että viestintä keskittyy jatkuvasti enemmän sosiaaliseen mediaan ja viestintäteknologioiden käyttöön. Coombsin (2015, 17 - 18) mukaan sosiaalisen median ja muiden digitaalisten alustojen käyttö kuuluu olennaisena osana kriisiviestintään ja sen vuoksi on tärkeää tutkia ja ymmärtää, miten niitä käytetään.

Wetzsteinin, Grubmüller-Régentin, Götschin ja Rainerin (2014, 95) mukaan sosiaalisella medially on tärkeä rooli kriisiviestinnässä, koska sosiaalinen media voi tarjota uudenlaisen alustan kriisien aikana. Rasmussenin ja Ihlenin (2017, 7) mukaan sosiaalisen median alustoista organisaatioissa käytetään eniten Twitteriä, Facebookia ja niissä jaettuja blogitekstejä. Organisaatiot käyttävät sosiaalista mediaa kriisiviestinnässään, koska vuorovaikutus sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa on

organisaatiolle tärkeää ja se tapahtuu entistä useammin sosiaalisessa mediassa. Myös van Zoonenin ja van Der Meerin (2015, 371) mukaan sosiaalinen media toimii hyvänä tiedon lähteenä organisaation kriiseissä. Organisaatioiden näkökulmasta sosiaalinen media on myös hyvä työkalu ennakoivaan kriisiviestintään. Rasmussen ja Ihlen (2017, 3) toteavat, että sosiaalisen median jatkuva seuraaminen ja analysointi voi auttaa organisaatioita ennakoimaan ja tunnistamaan mahdollisia kriisejä jo ennen kuin ne eskaloituvat.

Westermanin, Spencen ja Van Der Heiden (2012, 199) mukaan kriisin kohdanneet ihmiset etsivät tietoa vähentääkseen epävarmuuttaan ja sosiaalinen media sopii hyvin tähän käyttötarkoitukseen. Ihmiset hakevat kriiseihin liittyvää informaatiota sosiaalisesta mediasta, sillä se tarjoaa päivitettyä ja suodattamatonta tietoa, jota ei voi saada muualta (Austin, Liu & Jin 2012). Sosiaalinen media antaa hyvän alustan tiedon jakamisen lisäksi myös keskusteluiden käymiseen. Organisaatioilla voi olla tiedon jakamiseen liittyviä strategioita, jotka tarkoittavat sitä, että he tarjoavat tietoa sidosryhmille kriisitilanteesta ja sen kehittymisestä (Verhoeven, Tench, Zeffass, Moreno & Verčič 2014, 108 - 109).

Ruggieron ja Vosin (2014) mukaan sosiaalisen median hyödyntämistä ja monitorointia kriisiviestintätilanteissa on jo tutkittu jonkin verran. Organisaation sosiaalisen median kriisiviestintä tulisi suunnitella niin, että kuunnellaan ihmisiä ja analysoidaan heidän vuorovaikutustaan sosiaalisessa mediassa (Ruggiero & Vos 2014, 106; Reynoldsin & Seegerin 2005 mukaan). Rasmussen ja Ihlen (2017, 1) toteavat, että kirjallisuutta ja tutkimusta on entistä enemmän riskien, kriisiviestinnän ja sosiaalisen median käytöstä. Tutkimus keskittyy etenkin sosiaalisen median alustojen käyttöön, käyttäjiin ja kriisin eri vaiheista.

Stephensin ja Malonen (2009, 232) mukaan viestinnän näkökulmasta sidosryhmien tarve informaatiolle ja nopealle vastaamisajalle on erittäin haastavaa organisaation kriisiviestinnälle. Regesterin ja Larkinin (2005, 173 - 174) mukaan kriisitilanteissa on nähty hyväksi kertoa oma versionsa tapahtumista mahdollisimman nopeasti. Tähän viestintäteknologiat antavat erinomaisen mahdollisuuden. Kun tarjotaan tietoa sosiaalisessa mediassa, on sitä myös sidosryhmien näkökulmasta kannattavaa seurata. Sosiaalisen median kanavia seuraamalla sidosryhmät pysyvät hyvin perillä siitä, mitä organisaatioissa tapahtuu.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, millaisia käsityksiä ja kokemuksia viestinnän ammattilaisilla on organisaatiokriiseistä ja organisaatioidensa kriisiviestinnästä. Tavoitteena on myös kuvata sitä, minkälaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestinnässä osana omaa työtään. Käytänteillä tarkoitetaan toimintatapoja, joita käytetään ja jotka toistuvat kriisiviestinnässä.

Lähestyn tutkimustavoitetta kahden tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat seuraavat:

1. Miten viestinnän ammattilaiset kuvaavat organisaatiokriisejä ja kriisiviestintää omassa työssään?
2. Millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestinnässä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin saamaan lisää tietoa siitä, miten viestinnän ammattilaiset kuvaavat organisaatiokriisejä ja kriisiviestintää. Haluan kuvata sitä, minkälaisia organisaatiokriisejä on olemassa ja minkälaista kriisiviestintää on haastattelemieni viestinnän ammattilaisten työssä.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin kuvaamaan, minkälaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestinnän apuna. Kriisiviestinnän käytänteillä tarkoitetaan toimintatapoja, jotka toistuvat kriisiviestintätilanteissa. Käytänteitä voivat olla esimerkiksi ohjeet, välineet, strategiat sekä ulkoisen ja sisäisen viestinnän keinot.

Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin pyrin kuvaamaan sitä, minkälaista organisaatioiden kriisiviestintää on ja minkälaisia kriisiviestinnän käytänteitä viestinnän ammattilaiset käyttävät organisaatioidensa kriisiviestinnässä.

### 4.2 Teemahaastattelu

Tutkielmani on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytän haastattelua. Käsitteistä ja kokemuksista saa enemmän tietoa olemalla haastateltavien kanssa vuorovaikutuksessa kuin esimerkiksi observoimalla tai havainnoimalla nonverbaalista viestintää (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haastattelu mahdollistaa hyvin tutkimukseni tavoitteen täyttymisen, koska tavoitteena on kuvata kriisiviestintää ja siihen liittyviä käytänteitä. Haastattelu antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä tai suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa.

Haastatteluita on monia erilaisia, kuten esimerkiksi teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelu ei tässä tutkimuksessa ollut vaihtoehto, sillä silloin ei olisi ollut mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, eikä kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Tähän tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska tarkoitus oli saada tietoa tietyistä teemoista.

Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jolloin haastattelua ei tehdä hyvin yksityiskohtaisilla ja tarkoilla kysymyksillä, vaan se kohdennetaan tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastattelussa on jo ennalta suunniteltu haastattelussa käsiteltävät aihepiirit eli teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Jokainen haastattelu voi olla hieman erilainen, mutta haastatteluja yhdistää se, että ne etenevät näiden ennalta suunniteltujen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Valitsin teemahaastattelun, koska halusin, että haastattelu on melko avoin ja antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata ilman tarkkoja kysymyksiä.

Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, koska koen hyväksi antaa haastateltaville vapauden puhua aiheesta enkä halua etukäteen rajata mahdollisia haastattelusta esiin nousevia asioita. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden kysyä haastattelun aikana aiheisiin liittyviä tarkennuksia tai lisäkysymyksiä.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on mahdollisuus pyytää tarkentavia vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

Teemahaastattelua ohjaa kysymysrunko, jonka pääteemat pyrin käymään kaikkien haastateltavien kanssa läpi ilman tarkempaa järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2001).

### *Haastattelun teemat*

- Kriisiviestintä ja sen yleinen kuvaus organisaatiossa
- Kriisiviestintä yksittäisessä tietyssä tai tietyissä kriiseissä
- Kriisin vaikutus organisaation maineeseen
- Kriisiviestinnän toimenpiteet: ulkoiset ja sisäiset
- Kriisiviestinnän toimenpiteet: ennen ja jälkeen kriisin
- Teknologiavälitteisyys kriiseissä
- Sosiaalisen median kriisit
- Opit kriiseistä ja kriisiviestinnästä

Pohdin myös sitä, toteutanko haastattelun ryhmä- vai yksilöhaastatteluna. Ajattelin, että jos haastattelen useampaa työntekijää yhdestä organisaatiosta, voisi ryhmähaastattelu olla hyvä vaihtoehto. Ryhmähaastattelu tuo myös hyvin esiin ryhmässä vallitsevat tavat, asenteet ja merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tällöin haastateltavat voisivat täydentää toisiaan ja puhua yhteisistä kokemuksistaan. Yhden organisaation työntekijöitä haastatteleamalla olisi mahdollista saada paljon syvällistä tietoa kyseisestä organisaatiosta.

Päätin kuitenkin, että tutkimukseni kannalta on hyvä saada mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Yhtä organisaatiota ja sen työntekijöitä haastatteleamalla saisin tietoa vain yhden organisaation kriisiviestinnästä. Saadakseni mahdollisimman paljon tietoa kriisiviestinnästä ja sen käytänteistä on hyvä saada haastatteluja laajalla otannalla. Tämän vuoksi päätin haastatella yksittäisiä ihmisiä eri organisaatioista.

### **4.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu**

Pyrin etsimään haastateltavia eri toimialoilta ja omia kontaktejani hyödyntäen. Kriteerinä haastateltavalle oli se, että hänellä tuli olla omakohtaista kokemusta kriisiviestinnästä työnsä kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava on organisaatiossaan kriisiviestinnästä vastaava henkilö tai osa tiimiä, joka vastaa kriisiviestinnästä. Kyseinen henkilö voisi olla esimerkiksi organisaation viestintäpäällikkö tai -johtaja. Pyrin etsimään haastateltavia niin yksityiseltä kuin julkiselta puolelta, jotta saisin tietoa kriisiviestinnästä eri toimialoilta. Lähestyin mahdollisia haastateltavia sähköpostin välityksellä toukokuussa ja kesäkuussa 2019. Lähetin haastattelupyynnön useammalle henkilölle, joista päädyin haastattelemaan seitsemää henkilöä. Valitsin nämä henkilöt siksi, että he vastasivat hyvin kriteereitä.

Haastateltavat olivat kaikki yksittäisiä ihmisiä eri organisaatioista. Organisaatiot olivat henkilöstömääriltään hyvin erikokoisia, 10 henkilöstä 1500 henkilöön asti. Kaikki organisaatiot sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Haastateltavien toimialat olivat julkiselta puolelta virastoista sekä rakennus- ja infra-alan toimijoita sekä yksityiseltä puolelta erilaisten palveluiden tuottajia. Näistä haastatelluista kaikki seitsemän olivat naisia. Heidän nimikkeensä olivat viestintäpäällikkö, viestintäjohtaja, viestintäjohtajan sijainen ja viestinnän asiantuntija. Kaikki haastateltavat ovat viestinnän ammattilaisia ja heillä on kokemusta kriisitilanteista sekä niihin liittyvästä kriisiviestinnästä.

Haastatteluita oli yhteensä seitsemän, joista kaksi tehtiin toukokuussa ja viisi kesäkuussa 2019. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten organisaatioiden tiloissa pääkaupunkiseudulla ja ne tallennettiin tallentimella. Haastateltavien tuli allekirjoittaa suostumuslomake ja tietosuojalomake. Näin voitiin taata heidän suostumuksensa sekä lupa haastatteluiden nauhoittamiseen tallentimella. Haastatteluiden kesto vaihteli 27 minuutista 56 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 46 minuuttia. Aineistoa tuli yhteensä 321 minuuttia eli 5 tuntia ja 20 minuuttia.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Ensiksi litteroin aineiston asiatarvasti. Jätin litteroinnista pois joitakin täytesanoja, toistoja ja tutkimuksen kannalta epärelevanttejä asioita. Otin myös huomioon haastateltavien anonymiteetin ja jätin pois tunnistettavuuteen liitettäviä paikkoja ja nimiä. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 50 sivua, fontilla Arial, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15.

Tutkimusaineisto muodostui seitsemästä teemahaastattelusta. Käsittelin haastattelut niin, että etsin niistä kaikkea organisaatiokriiseihin ja kriisiviestintään liittyvää. Tämä saattoi olla kriisiviestinnän kuvausta, käytänteitä, keinoja ja toimintatapoja. Toteutin analyysin laadullisena sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi oli aineistolähtöinen, koska näin aineistosta saattoi ilmetä mitä tahansa kiinnostavaa. Käytin aineistolähtöistä analyysia, koska en tiennyt, minkälaisia vastauksia odottaa enkä halunnut liikaa sanoittaa mitään valmiiksi. Huomioin jo litterointivaiheessa selkeitä asioita, jotka liittyivät kriisiviestintään ja sen käytänteisiin. Litteroinnin jälkeen luin litteraatin vielä läpi ja kuuntelin muutaman epäselvän kohdan uudestaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 108) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jonka analyysiyksiköt valitaan sillä perusteella, kuinka ne sopivat tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävään. Käytin analyysiyksikkönä merkityskokonaisuutta, joka voi olla lausuma, sana, lause tai pidempi kohta, jossa haastateltava puhuu kriisiviestinnästä. Halusin nostaa aineistosta esiin kriisiviestinnän kuvaukseen ja toimenpiteisiin liittyvät asiat ja muut aiheen kannalta kiinnostavat huomiot.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Aloitin aineiston redusoinnin eli pelkistämisen litteroinnin jälkeen. Pelkistäminen tapahtui niin, että etsin aukikirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja karsin aineistosta tutkimukselle epäolennaiset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Alleviivasin litteraatista tutkimukseen liittyviä keskeisiä lauseita, sanoja, puheenvuoroja ja ilmauksia. Nämä kohdat olivat niitä, joissa haastateltava kertoi esimerkiksi mainekriiseistä tai kriisiviestinnän käytänteistä. Samaa kuvaavat ilmaisut ja ilmiöt erottelin alleviivaamalla ne eri väreillä aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Yhdestä merkityskokonaisuudesta saattoi löytää useammankin pelkistetyn ilmauksen. Nämä pelkistetyt ilmaukset listasin allekkain Excel-tiedostoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Seuraava vaihe oli aineiston klusterointi eri ryhmittely, jossa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmikseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi. Aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Näin muodostuvat alaluokat, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Klusteroinnin ideana on se, että siinä luodaan pohja tutkimuskohteen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä niin, että muodostetaan yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Nämä pääluokat nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Lopuksi muodostetaan yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125).

Viimeisenä analyysin vaiheena oli abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Abstrahoinnissa alkuperäisdatan käyttämisestä kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokituksia siis yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. Toki on tärkeää, että koko analyysin ajan tarkkaillaan sitä, että aineistossa säilyy yhteys alkuperäisdataan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126).

Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoitus on se, että käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä siitä ilmiöstä, jota tutkitaan. Tässä tutkielmassa siis aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä kriisiviestinnästä ja sen käytänteistä. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127).

Analyysi osoitti sen, että organisaatiokriiseihin ja kriisiviestintään liittyviä merkityskokonaisuuksia oli yhteensä 628 kpl. Näistä muodostin 11 pääluokkaa, jotka olivat nimeltään kriisien määrittely, mainekriisit, kriisijohtaminen, organisaation sisäiset kriisiviestintäkäytännöt, organisaation ulkoiset kriisiviestintäkäytännöt, koulutus ja perehdytys, uudet käyttömahdollisuudet, somekriisit, ennakointi ja opit, kriisiviestinnän onnistumisen avaimet ja muut.



## 5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata viestinnän ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia organisaatioidensa kriisiviestinnästä ja siitä, millaisia käytänteitä he käyttivät kriisiviestinnässä. Tutkimustulokset jakautuivat tutkimuskysymysten johdattelimina kahteen alalukuun. *Alaluku 5.1 Organisaatioiden kriisit ja kriisiviestintä* vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten viestinnän ammattilaiset kuvasivat organisaatiokriisejä ja niihin liittyvää kriisiviestintää. *Alaluku 5.2 Organisaatioiden kriisiviestintäkäytännöt* vastaa toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaiset käyttivät organisaatioidensa kriisiviestinnässä. Alaluku 5.2 on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin kriisiviestinnän käytänteisiin.

### 5.1 Organisaatioiden kriisit ja kriisiviestintä

Tämän alaluvun tarkoitus on kuvata, miten viestinnän ammattilaiset kuvasivat organisaatioiden kriisejä ja kriisiviestintää. Kuvaillessaan organisaatiokriisejä ja niiden ominaispiirteitä viestinnän ammattilaiset nostivat esiin sen, että organisaatiokriisit koskivat usein organisaation maineeseen liittyviä kriisejä ja sosiaalisen median kriisejä.

Viestinnän ammattilaiset määrittelivät kriisit joko yllättäviksi tilanteiksi tai pitkän aikavälin tapahtumien johdosta syntyneiksi tapahtumiksi. Viestinnän ammattilaiset kuvasivat kriisiviestinnän olevan osa viestinnän ammattilaisen työtä, sillä kriisejä hoidetaan samalla tapaa kuin muutakin viestintää, mutta tehostetusti. Viestinnän ammattilaiset korostivat, että kriisiviestinnän tuli olla inhimillistä, nopeaa ja tosiasioihin perustuvaa.

#### *Mainekriisit*

Viestinnän ammattilaiset puhuivat paljon organisaatioon liittyvistä kriiseistä, jotka vaikuttivat organisaation liiketoimintaan ja maineeseen. Organisaation kriiseistä käytettiin paljon mainekriisi-sanaa, jolla tarkoitettiin organisaation maineeseen

liittyvää kriisiä. Viestinnän ammattilaiset kokivat tämänkaltaiset kriisit merkittävänä, koska ne vaikuttivat organisaation julkiseen kuvaan eli maineeseen.

H2: "Niin jos tulis joku isompi juttu mikä vaikuttaa meidän maineeseen nii se olis jo aika iso kriisi."

Viestinnän ammattilaiset kokivat mainekriisit erityisen haastavina kriiseinä silloin kun ne olivat syntyneet organisaation oman toiminnan tuloksena. Silloin kun mainekriisit nähtiin organisaatioiden itseaiheuttamina kriiseinä, saattoi organisaation ulkopuolisten ihmisten olla vaikea ymmärtää ja hyväksyä niitä. Organisaation sisäiset asiat saattoivat aiheuttaa mainekriisin organisaation ulkopuolella esimerkiksi mediassa tai sosiaalisessa mediassa. Viestinnän ammattilaisten mukaan mainekriisit olivat arkoja paikkoja organisaatioille ja niitä saattoi olla hyvin vaikea hallita niiden epämääräisen luonteen vuoksi. Seuraavat esimerkit kuvasivat hyvin mainekriisien luonnetta:

H6: "Mainekriisi koskee meitä itseämme, jotain mitä meillä on sisäisesti tapahtunut. Nii se on vaikeempi ottaa haltuun. Mainekriisit ovat niin vaikeasti hallittavia ja epämääräisiä. Niistä voi tulla suurimmat kriisit."

H4: "On yleensä mediaan ja ulkopuolelle päin. Se on haasteellisempi ja arempi asia organisaatiolle koska siitä voi seurata negatiivinen kehä, mainekehä brändille tai yrityksen brändille."

Viestinnän ammattilaisten mukaan mainekriisien luonne oli erityisen kiinnostava verrattuna esimerkiksi onnettomuuksiin. Luonnonkatastrofit olivat ikäviä kriisitilanteita, joiden synty ei ollut ihmisen tai organisaation toiminnasta johtuvaa. Vaikka onnettomuustyyppiset kriisit olivat vahingollisia ja ikäviä, niihin suhtauduttiin usein inhimillisesti ja anteeksiantavasti. Kriisit tai poikkeustilanteet ilmasto- tai sääolosuhteitten takia olivat esimerkkejä kriiseistä, jotka eivät olleet organisaation toiminnasta johtuvia. Viestinnän ammattilaiset kertoivat, että mainekriisit nähtiin organisaation itseaiheuttamina kriiseinä ja ne nähtiin huonona asioiden hoitamisena organisaation sisällä. Viestinnän ammattilaiset olivat sitä mieltä, että mainekriisit voivat muovautua omalla tavallaan jopa luonnononnettomuuksia pahemmiksi. Viestinnän ammattilaisten mukaan asiakkaat ja sidosryhmät suhtautuivat myönteisemmin ja hyväksyvämmiin ulkopuolisiin onnettomuuskriiseihin, kuin taas mainekriiseihin suhtauduttiin negatiivisemmin.

H4: "Onnettomuus voi olla enemmän joku ulkopuolinen tekijä, kuten luonnonilmiö. Se on ulkopuolelta tuleva tekijä, jolloin se on "hyväksyttävämpää" lainausmerkeissä. Suhteessa mediaan tai asiakkaisiin nii se on helpommin selitettävissä ja ikään kuin anteeksiannettavissa, mutta taas mainekriisi voi olla huomattavasti haasteellisempaa saada hyväksyntää sille asialle tai anteeksi asiakkailta."

H7: "Mainekriisistä voi jopa tulla pahempi kuin sellaisesta mitä me ajatellaan vakavana kriisinä meidän mielestä (esim. luonnononnettomuus)."

Mainekriisit saattoivat olla hyvin vahingollisia ja koskettaa organisaation arkaluontoisia asioita. Viestinnän ammattilaisten mukaan mainekriisit saattoivat pahimmillaan johtaa sidosryhmien negatiiviseen ajatteluun koko organisaatiosta. Tämä negatiivinen ajattelu sidosryhmien puolesta saattoi johtaa organisaation palveluiden boikotointiin, myynnin pienenemiseen tai jopa konkurssiin.

H4: "Mainekriisi voi pahimmillaan johtaa jopa yrityksen konkurssiin."

Viestinnän ammattilaiset olivat yhtä mieltä siitä, että jos organisaatio pystyi hoitamaan mainekriisinsä hyvin, pystyi se parhaimmillaan jopa parantamaan organisaation mainetta. Hyvästä kriisinhallinnasta huolimatta osa mainekriiseistä oli niin vahingollisia, että ne aiheuttivat silti mainehaittaa

H4: "Vaikka se kriisi kuin hyvin hoidettais nii se voi silti kolhasta mainetta."

H2: "Mut mä luulen, että vaikka ois mikä tahansa kriisi ja se on hyvin hoidettu, nii se voi kääntyä ihan positiiviseksi asiaksi. Ainaki jos on tämmöne katastrofi mikä ei oo meidän syytä ja se hoidetaan hyvin."

Mainekriisit ja mainehaitat olivat vakiintuneita ilmiöitä organisaatiokriisien kentällä, joten niihin piti viestinnän ammattilaisten mielestä suhtautua arkipäiväisinä viestintätoimina. Viestinnän ammattilaisten mukaan mainekriisit saattoivat ilmaantua hyvin yllättäen ja varoittamatta tai sitten ne olivat etukäteen havaittavissa ja ennakoitavissa. Jos signaaleja tai merkkejä kriisistä oli etukäteen, oli niihin myös helpompi puuttua. Viestinnän ammattilaiset olivat sitä mieltä, että oli monia organisaatioita, jotka olivat jatkuvasti mainekriisien keskellä. Mainekriisien hoitaminen tulisi ottaa proaktiivisena organisaation toimena. Viestinnän ammattilaiset mainitsivat, että oli tärkeää olla tarkkaavainen mahdollisista kriisiin johtavista signaaleista. He kertoivat ennakkoinnin ja tarkkaavaisuuden ansiosta pystyvänsä havaitsemaan joitakin näitä kriisiin johtavia signaaleita.

H3: "Ehkä nään niin että mainekriisin oireet tai signaalit nii jos on tarkkavainen nii saattaa ne jo etukäteen havaita."

H3: "Organisaatioita, joissa sanotaa et eletää koko ajan kriisien keskellä ja se niiden hoitaminen ja se maineenhallinta on tosi arkipäivää."

### *Sosiaalisen median kriisit*

Viestinnän ammattilaiset nostivat esille sen, että organisaatiot joutuivat käsittelemään entistä enemmän myös sosiaalisen median kriisejä. Sosiaalisen median kriiseistä viestinnän ammattilaiset puhuivat esimerkiksi termeillä somekohu ja somehässäkkä. Viestinnän ammattilaisten mukaan sosiaalinen media oli alustana kiintoisa ja haastava, koska se mahdollisti nopean tiedon jakamisen ja löytämisen, myös kriisitilanteissa. Sosiaalisen median kriisejä oli viestinnän ammattilaisten mukaan vaikea hallita. Tämä oli yksi syy sille, miksi kriisit eskaloituivat sosiaalisessa mediassa helposti ja nopeasti.

H4: "Et kaikki mitä laittaa somee nii se kyl voi eskaloituu ihan muutamassa minuutissa tai tunnissa isoiks massoiks ja kriiseiks sit lopulta."

H7: "Somekohu on ehkä se mitä on lähiaikoina ollu. Ne on sellasia ne et lähtee sieltä somesta. Meillä ei välttämättä ole edes välttämättä tapahtunut mitään mutta joku julkaisee jonku irrallisen kuvan tai jonku. Jotai sellasta ihan kummallista ja sit se lähtee sieltä somessa pyörimään. Kriisit eskaloituvat niin nopeasti somessa."

H4: "Somella on mieletön valta, se kannattaa muistaa."

H6: "No se hallittavuus, ei niit mun mielestä voi hallita vaan elää sen mukana ja yrittää tavoittaa se tunne mikä siel on."

Organisaatioiden oletettiin olevan sosiaalisessa mediassa ja jakavan siellä tietoa toiminnastaan. Sosiaalista mediaa käyttöä oli paljon ja se tapahtui ympäri vuorokauden kellonaikaan riippumatta. Viestinnän ammattilaiset kokivat olevansa jatkuvasti läsnä sosiaalisessa mediassa, mikä tarkoittaa sitä, että mahdollinen sosiaalisen median kriisi voi iskeä koska tahansa. Viestinnän ammattilaiset puhuivat tästä jatkuvana sosiaalisen median kriisinä, koska sosiaalisen median käyttöä ei voi välttää eikä kriisin syttymistä voi aina ennustaa. Viestinnän ammattilaisten mukaan oli tärkeää pohtia sosiaalisen medioiden kanavien käyttöä kriisissä. Kriisitilanteessa oli tärkeää käyttää samoja kanavia kuin muutoinkin, eikä avata uusia kanavia. Viestinnän ammattilaisten mukaan organisaatioissa oli hyvä pohtia, mitkä olivat ne sosiaalisen median kanavat, joiden käyttöön oli resursseja. Kriisitilanteessa oli hyvä

päättää, että kuka käytti sosiaalisen median kanavia ja kuka oli päivystysvuorossa esimerkiksi virka-ajan ulkopuolella.

H3: ” Monessa organisaatiossa näkee sen että ei oo olemassa selkeätä päivystysrinkiä / vastuutusta miten ihmisten toimenkuvaa istuu se että kuka vastaa virka-ajan ulkopuolella puhelimeen ja miten se hoituu. Kauttaaltaan hyvin monen organisaation haaste on se, että halutaan hoitaa ne kriisit mutta sitten kysytään, että kuka ne hoitaa esimerkiksi illalla, yöllä, viikonloppuna...”

H5: ”Me ollaan tavallaan jatkuvasti somekriisissä, aina löytyy joku jolla on asiaa. Sen takii jos ei resurssointii nii on hyvä kysymys miettii. Kaikis kanavis ei voi myöskään olla jos ei oo resursseja. Ku perustat sen uuden sometilin nii jonku oitää se oikeesti hoitaa. Useinkaa ei riitä jos se on vaa se yks ihminen, koska se vaatii taustalle tosi paljon tekijöitä. “

H4: ”En lähtisi avaamaan uusia kanavia kriisissä. Et se on musta se sääntö numero yksi. Sen tyypisessä tilanteessa nii ne mitkä kanavat on käytössä niitä hyödyntää. Et jos meil ei siinä kohtaa oo Snapchattii nii ei me siinä kohtaa ruveta sitä avaamaan.”

### *Yllättävät tai pitkän aikavälin tapahtumien summana syntyneet kriisit*

Viestinnän ammattilaisten mukaan organisaatiokriisejä oli erilaisia ja ne syntyivät erilaisten asioiden tiimoilta. Kriisit jaoteltiin pitkälti niin, että ne olivat voineet ilmestyä yhtäkkiä ja varoittamatta tai olla pitkän aikavälin tapahtumien summa. Viestinnän ammattilaisten mukaan kaikki organisaationkriisit olivat siinä mielessä poikkeuksellinen tapahtuma, että ne aiheuttivat viestintätarvetta. Useimmat kriisit olivat viestinnän ammattilaisten mukaan yhtäkkiä syntyneitä ”ad hoc”-kriisejä, jotka olivat yllättäviä poikkeustilanteita, joihin ei osattu varautua. Tämä herätti tarpeen selittää ja viestiä asian tiimoilta. Kriisit saattoivat olla myös pikkuhiljaa pinnan alla muhineita ja hitaasti kehittyneitä kriisejä. Mikäli nämä kriisit tunnistettiin ajoissa, voitiin niihin varautua paremmin kuin äkillisesti ilmestyneisiin kriiseihin. Tämä kriisien syntymisen kahtiajako näkyy hyvin seuraavassa aineistoesimerkissä.

H4: ”Kriisihän voi olla pitkän ajan jonkun lopputulos tai adhocci eli yhtäkkiä tapahtunut. “

H1: ”No mä ajattelen, että kriisi on sellanen poikkeuksellinen tilanne, joka aiheuttaa viestintätarvetta.”

H6: ”Kriisi on jotain ennakoimatonta, jotain mitä ei oo osattu ennakoida tapahtuvaksi.”

### *Kriisit osa viestinnän ammattilaisen työtä*

Viestinnän ammattilaiset puhuivat kriisiviestinnästä ja kriiseistä niin, että ne nähtiin osana viestinnän ammattilaisen työtä. Pätevä viestijä osasi hoitaa kriisitilanteet ja näki ne arkipäiväisinä toimintoina. Kriisiviestintä ei viestinnän ammattilaisten mukaan välttämättä poikennut arkipäiväisestä viestinnästä, vaan oli enemmänkin tehostetumpaa ja aktiivisempaa. Viestinnän ammattilaiset näkivät kriisit tilanteina, jotka aiheuttivat normaalista poikkeavaa toimintaa ja viestintätarvetta. Kriisiviestintä nähtiin päivittäisenä toimintona, ei niinkään poikkeuksellisena. He kuitenkin korostivat, että vaikka kriisejä hoidettiin kuten muitakin asioita, vaativat kriisit silti tehostetumpaa viestintää. Viestinnän ammattilaiset olivat sitä mieltä, että jos organisaation viestintä oli kunnossa, silloin myös kriisiviestintä yleensä toimi.

H2: "Et viestintä toimii arjessa hyvin nii silloha se kriisiviestintäkin yleensä toimii. Et näihän se yleensä menee. Et se ei oo sillä lailla erillinen juttu, vaikka se onkin semmone juttu mihin pitää erityisen paljon kiinnittää huomiota ja keskittyä siihen."

H6: "Kriisissä vaatii jotenki semmosta välitöntä reagoimista ja viestinnän osalta ei tarvita mitään uusia keinoja vaan sen myllyn tehokkaampaa hyödyntämistä. Aktiivisempaa osallistumista."

H2: "Kriisiviestintään tulee aina varautua mut sitä ei kannata ajatella kauheen erillisenä muusta toiminnasta ja muusta viestinnästä. Koska sun on aina helpointa toimii niiku sä toimit muutenkin mutta tehostetusti."

Myös viestinnän ammattilaisen oma kokemus ja ammattitaito vaikuttaa kriisien hoitamiseen sekä kriiseihin suhtautumiseen. Viestinnän ammattilaiset olivat kaikki olleet mukana kriisitilanteissa ja niiden viestinnässä. Jos kriisitilanteita oli hoitanut paljon, tuntuivat ne helpommilta ja arkipäiväisemmiltä.

H7: "Juttelin yhden kriisiviestintäspesialistin kanssa ja todettiin, että monella yrityksellä, jotka ei oo koskaan kokenut tälläistä poikkeustilannetta nii se kynnyks tuntuu ihan hirveeltä ku joutuu johonki kohuun. Mä taas on käsitelly näitä, se on vähän niiku arkipäivää."

### *Inhimillinen viestintä kriiseissä*

Tärkeä tekijä kriisiviestinnässä viestinnän ammattilaisten mukaan oli inhimillisuus kriisin kokeneita ihmisiä kohtaan. Kriiseihin liittyi paljon tunteita, jotka tuli ottaa huomioon. Viestinnän ammattilaisten mukaan oli tärkeää muistaa se, että kriisitilanteissa viestittiin ihmiseltä toiselle ihmiselle ja oltiin tarpeen mukaan myötätuntoisia. Viestinnän ammattilaisten mukaan tuli olla rauhallinen, rehellinen, empaattinen ja maltillinen. Viestinnän ammattilaisena oli tärkeää, ettei anna paniikin tunteille valtaa kriisissä, vaan pystyy pitämään hermonsä kurissa. Inhimillisyyttä oli

myös kriisin kohdanneiden auttaminen, virheiden myöntäminen tai organisaation puolesta anteeksipyyttäminen. Seuraavat aineistoesimerkit osoittavat, miten ihmisille tuli viestiä inhimillisesti kriisitilanteessa.

H2: "Viestittää niiku ihminen ihmiselle kuitenkin. Eikä mikää ylhäältä alaspäin -organisaatio joka viestii."

H4: "Pyytää anteeksi."

H2: "Et joo kamala tilanne, ollaan tosi pahoillamme et näin kävi mutta ei myöskään syytellä ketään vaan todetaan et se et näin kävi ja täs mahdollisimman pian yritetään päästä eteenpäin täst tilanteesta."

H4: "On inhimillinen ja voi osoittaa tunteita, myötätuntoo jollai tapaa niissä viesteissä. Seki on hyvä keino. Aika tosi tärkeitä kriiseissä, että siellä kuuluu se ihmisen ääni. Siin ihmiset haluu saada kosketuspintaa."

H7: Tärkeintä on se, että on rauhallinen ja empaattinen. Eikä panikoidu."

### *Nopea ja totuudenmukainen reagointi kriiseissä*

Viestinnän ammattilaiset totesivat, että kriisitilanteessa tuli reagoida nopeasti, avoimesti ja rehellisesti. Ei tule valehdella eikä pimittää tietoa, vaan olla rehellinen ja avoin. Maltillisuus oli tärkeää. Viestinnän ammattilaiset korostivat sitä, että jos kysymyksiin ei ollut vastauksia, kannatti niihin palata vasta kun tiedetään ja osataan vastata niihin. Viestinnän ammattilaisten mukaan kriisitilanteessa vaadittiin nopeaa viestintää. Oli silti äärimmäisen tärkeää, että taustatiedot ja tosiasiat tarkistettiin aina ennen liian nopeaa tiedottamista. Tietojen totuudenmukaisuuden lisäksi oli tärkeää sopia organisaation ja osapuolten kesken, että kaikki puhuivat samoilla viesteillä ulospäin, jotta ei sekoitettu ihmisiä. Yhtenäisten viestien lisäksi niiden muotoilu oli tärkeää. Viestinnän ammattilaisten mukaan ihmiset odottivat nopeaa ja tarkkaa viestintää kriisitilanteessa

H1: "Joku kriisi, ku on taas ja siitä paljo viestitään nopeella aikataululla nii niissä pitää tarkkaan miettiä miten muotoillaan."

H4: "Jos kiertelee tai valehtelee nii voi suurentaa sitä kriisiä. Et mieluummin et on rehellinen ja myöntää sen."

H2: "Ja et se viesti. Ja se et ihmisillä voi olla hirveesti kysymyksiä ja ei aina ole vastauksia nii seki pitää pystyä sanomaan että nyt ei pystytää vastaamaan. Ei tiedetä vielä oikeesti mut heti kerrotaan kun tiedetään. Mitää ei salailla vaan heti kerrotaan ku tiedetään, et tulee semmone fiilis. Ollaan avoimia."

## 5.2 Organisaatioiden kriisiviestintäkäytänteet

Tämä alaluku käsittelee kriisiviestinnän käytänteitä ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla oli kriisiviestinnässä. Kriiseistä viestimiseen sisältyivät käytänteet, toimenpiteet ja välineet, joita viestinnän ammattilaiset käyttivät työssään osana organisaatioidensa kriisiviestintää.

Tämä alaluku on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäisessä *5.2.1 Sisäiset kriisiviestintäkäytänteet kriisin eri vaiheissa* käydään läpi tuloksia organisaation sisäisistä käytänteistä kriisin eri vaiheissa: ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Toinen osa *5.2.2 Ulkoiset kriisiviestintäkäytänteet* käsittelee organisaation ulkoisia käytänteitä viestittäessä ulkoisille sidosryhmille, tiedotuskanavien ja sosiaaliseen median käyttöön liittyen.

### 5.2.1 Sisäiset kriisiviestintäkäytänteet kriisin eri vaiheissa

Organisaation sisäisen viestinnän käytänteisiin kuuluivat toimenpiteet ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Käytänteisiin ennen kriisiä kuuluivat henkilökunnan aktivointi, jatkuva kriisivalmiusajattelu erilaisten koulutuksien, harjoitusten ja uusien työntekijöiden perehdytyksien avulla niin työntekijöiden kuin johdon keskuudessa. Ketjutus oli hyvä sopia ennen kriisiä, jotta kaikki tietävät oman osuutensa ja mitä heidän tulee tehdä kriisin syttyessä.

Käytänteisiin kriisin aikana kuuluivat organisaation sisäinen tiedon jakaminen, vastuutus ja kontrollin ottaminen. Tiedon jakamisen apuna käytettiin erilaisia sisäisen viestinnän kanavia ja kriisiviestintää varten olevia välineitä kuten kriisiviestintäsuunnitelmaa tai -korttia. Kriisin jälkeiset käytänteet sisältävät kriisin vaiheiden läpikäymisen ja tiedon tallettamisen sekä hallinnan, koska tieto tulee tallentaa ja siirtää eteenpäin seuraavia mahdollisia kriisejä varten.

#### *Käytänteet ennen kriisiä*

Viestinnän ammattilaiset toivat esille sen, että sisäiset käytänteet koskivat henkilökuntaa organisaation sisällä. Oli äärimmäisen tärkeää viestiä kriisitilanteessa



ja samalla aktivoida henkilökuntaa. Henkilökunta toimi organisaation maineen kannalta olennaisena brändilähtöisinä. Henkilökunnan tuli ymmärtää vastuunsa ja johdon tuli ymmärtää henkilökunnan merkitys. Mikäli sisäinen viestintä ja organisaation sisällä viestintä toimii kriisitilanteissa, oli siitä myös helpompi viestiä talon ulkopuolelle. Ensin täytyy saada kuitenkin paletti sisäisesti kuntoon ja sitten viestiä ulospäin, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee.

H6: "Sisäisen viestinnän merkitys et mitä paremmin se on hanskassa nii ulospäinki."

H3: "Ohjeet ja et henkilökunta sisäistää ne ohjeet ja tietää mitä tarkoittaa omaan työnkuvaan."

H1: "Et korostaisin semmosta oman henkilökunnan huomioimista kriisitilanteissa. Se on ensiarvoisen tärkeää koska se oma henkilökuntahan on niiku brändilähtöisiä."

Viestinnän ammattilaiset kertoivat jatkuvien koulutuksien olevan tärkeitä kriisiviestinnän sisäisiä käytänteitä. Koulutuksissa oli oikeankaltaisia kriisisimulaatioita ja kriisitilanneharjoituksia. Jatkuva harjoittelu pitää yllä kriisivalmiusajattelua ja näin ollaan valmiita tarttumaan toimeen heti kriisi iskiessä. Sisäinen kouluttautuminen oli tärkeää siksi, että voitaisiin tunnistaa ja ennakoita tilanteita ennen kuin ne kriisiytyisivät. Harjoituksissa käytiin läpi myös "läheltä piti-tilanteita", jotka olisivat voineet eskaloitua kriiseiksi. Viestinnän ammattilaisten mukaan näistä opittiin paljon ja oli tärkeää kertoa läheltä piti-tilanteista, ei vain onnistuneista kriisintorjuntatilanteista. Koulutukset ja harjoituksia olivat hyviä keinoja varmistaa valmius toimia kriisitilanteissa.

H2: "Järjestää taas koulutus tai harjoitus. Että niitäki kannattaa aina aika ajoin järjestää. Et on sit sellasta käytännön valmiuttakin reagoida asioihin."

H7: "Yhteiset kriisitilanneharjoitukset, joissa oikeankaltaisia simuloituja harjoituksia."

H3: "Sisäisen viestinnän sisäisen kouluttautumisen merkitys kyl korostuu."

H6: "Yleensä pyritään ennakoimaan, että tilanne ei kriisiydy vaan jaetaan jo ennakkoon sitä tietoa."

H3: "Ei vaan hoideta edellisiä keissei vaan kerrotais läheltä piti -tilanteista ku niistä just oppii."

Koulutusten ja harjoitusten lisäksi viestinnän ammattilaiset nostivat esiin uusien työntekijöiden perehdytyksen tärkeyden. Viestinnän ammattilaiset nostivat esiin, että kun organisaatioon tuli uusia työntekijöitä, oli tärkeää heti alusta asti perehdyttää heidät viestintään ja kriisiviestintään.

H5: "Koulutetaan uudet työntekijät, meillä on perehdyttämisessä tälläne viestintäosuus ja siinä kans käydään kriisiviestintä läpi. Jokainen käy siis kriisiviestinnän läpi perehdytyksessä."

H5: "Se on meidän koulutuksen tavoite (että mennään heti sinne ja hoidetaan)."

Viestinnän ammattilaisten mukaan koulutuksia, harjoituksia ja perehdytyksiä tehtiin, jotta saadaan kriisivalmiutta toimia kun kriisi iskee. Kriisit ovat organisaatioissa välttämättömiä, ja siksi on hyvä tietää, miten toimia kriisitilanteessa. Myös johtajan tai kriisissä vastuussa olevan henkilön tulee olla valmis kohtaamaan kriisejä. Valmiutta saadaan harjoittelemalla ja tiedostamalla oma roolinsa. Eräänä olennaisena piirteenä nousi esiin ketjutus kriisissä. Ketjutuksella voidaan valmistaa, että kriisitilanteessa kaikki tietävät oman roolinsa, ja järjestyksen siinä, miten asiat etenevät. Kun harjoittelu ja prosessit ovat selvät, onnistuvat kriisitilanteet sujuvammin.

H4: "Mitä isommasta kriisistä on kyse, nii sitä tiukempi prosessi siinä pitää olla. Ja kaikki noudattaa sitä."

H1: "Valmius kohdata kriisejä, työhön kuuluu lähes aina kriisejä."

### *Käytänteet kriisin aikana*

Viestinnän ammattilaiset nostivat olennaiseksi sisäiseksi käytänteeksi tiedon jakamisen organisaation sisällä. Henkilöstön tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen tekee työskentelystä läpinäkyvämpää ja ihmiset tietävät, mitä tapahtuu. Sisäiset tiedotustilaisuudet ja talon sisällä tiedonkulun mahdollistaminen mahdollistaa sen, että organisaatiossa osastot tietävät toistensa tekemisistä. Tiedon jakaminen eri yksiköissä ja ryhmissä on tärkeää.

H3: "Sen lisäksi läpileikkaavasti jako organisaation eri osastojen tietämystä et mitä eri osastoissa on menossa."

H3: "Siellä oman ryhmän sisällä tiedon jakaminen, vaikka joku ei vastaa jostain nii hänen on tärkeä ymmärtää et toisessa osastossa on tälläne.

Viestinnän ammattilaiset mainitsivat sisäisinä tiedon jakamisen keinoina esimerkiksi puhelinoimit, tekstiviestit, sisäiset tiedotteet sekä intranetin käyttämisen tiedottamisessa. Sisäisen viestinnän kanaviksi mainittiin seuraavat:

### *Sisäisen viestinnän kanavat*

- Puhelinsoitot
- Tekstiviestit
- Sisäiset tiedotteet
- Lausunnot
- Palaverit
- Infonäytöt
- Ohjeet tiedotteiden kirjoittamiseen
- Pikaviestintäpalvelut
- Whatsapp-ryhmät
- Kollaboraatiotyökalut kuten Teams
- Skype
- Sähköposti
- Intranetti

Kriisiviestintätarkoituksia varten näiden ylläolevien käytänteiden ja kanavien lisäksi viestinnän ammattilaiset mainitsivat muutamia sisäisen viestinnän välineitä, jotka olivat organisaation sisällä käytössä nimenomaan kriisiviestintätilanteissa.

*Kriisiviestintään tarkoitetut välineet*

- Kriisiviestintäsuunnitelma
- Ennakkovaroitukset mahdollisista eskaloituvista kriiseistä
- Kriisiviestintäkortti tai -kaavio, jossa kriisin ketjutus ja sen vaiheet
- Ennakkovaroitukset mahdollisista eskaloituvista kriiseistä
- Lokikirja kriisin etenemistä ja raportointia varten

Vastuu on olennainen osa kriisin johtamista, koska jonkun täytyy ottaa vastuu kriisissä. Jonkun täytyy olla vastuussa. Vastuutuksesta täytyy aina sopia, mutta yleensä sen ottaa viestintäjohtaja tai muu ennaltamäärätty henkilö. Viestinnän ammattilaiset nostivat esille kriisiryhmän tai valmiusryhmän perustamisen tärkeyden. He kokivat, että oli tärkeää olla kriisiä ja sen hoitamista varten perustettu ryhmä. Kriisiviestintäryhmässä on tärkeää olla vastuuhenkilö tai -henkilöitä. Vastuu ja kriisiryhmän perustaminen organisaation sisällä ovat tärkeitä, jotta kriisi saadaan haltuun. Kun organisaation sisällä saadaan vastuu kuntoon, on helpompi myös tiedottaa muille tekijöille organisaation ulkopuolella ja esimerkiksi media odottaa lisää tietoa kriiseissä.

H4: "Vastuutettu henkilö johtamaan kriisiä."

H3: "Tällasesta valmiuspäällikkö oli ylijohtaja ja hän vastasi siitä yhteistyössä kriisiviestintäryhmän kanssa ku sellai on nimetty. Ja tietysti tiivissä yhteistyössä viestintäpäällikön ja viestintätiimin kanssa."

H3: "Usein näihin tilanteisiin ku puhutaan kriisiviestinnästä tai tällasesta mainekriisiistä, täytyy olla valmiina se kuka vastaa medialla ja miten niistä annetaan niitä haastatteluita ja kuka antaa."

H6: "Sovitaan hyvin keskitetysti aina et kuka antaa lisää tietoa ja aina on käytävä keskustelu isommissa tapauksissa et sovitaan muiden tahojen kanssa kuka ottaa viestintävastuun."

Viestinnän ammattilaiset korostivat, että kriisitilanteessa oli tärkeää ottaa itse kontrolli, jotta muut tahot eivät päässeet levittämään väärää tietoa. Jos organisaatio ei itse tiedottanut ja ottanut vastuuta kriisissä, oli väärin tulkintojen ja tiedon riski olemassa. Jos organisaatio ei itse tiedottanut, joku muu sen varmasti teki, totesivat viestinnän ammattilaiset. Tämän vuoksi oli hyvä ottaa itse johtajan ja tiedottajan rooli sekä luoda vuorovaikutus itse haluttuun paikkaan, esimerkiksi omille kotisivuille.

H1: "Itse luodaan vuorovaikutus ja otamme kontrollin itse asiasta."

H4: "Mieluummin nopeesti koska kriisissä kaikki aika hidastelu antaa tilaa väärälle informaatiolle ja tulkinnoille. Mitä nopeammin olet asian kanssa ulkona nii saat taklattua sen ja otettua sen johtajuuden asiassa. Se kertyy nopeesti nii et jos et ite ota sitä johtajan roolia nii joku muu ottaa ja sä saat selitellä ja vikistä perässä. Sit siit tulee sitä selittelyn makua. Se on helpompaa ku pystys ottaa ite sen etulyöntiaseman, se ei aina oo helppoo eikä mahdollista mut siihe vois pyrkii."

H4: "Asiajohtaminen ja keissinjohtaminen. Koska se on helpompi ku ite johtaa nii sanella sitä. Jos joku muu ottaa sen, vaikka media, nii on tosi hankalaa ottaa heihin päi sit. Siit tulee sit se selittely ja mutkumutku ja saadaanko kertoa. Ja silloha siinä on just se altavastaajan rooli."

H3: "Se kertyy nopeesti nii et jos et ite ota sitä johtajan roolia nii joku muu ottaa ja sä saat selitellä ja vikistä perässä. Sit siit tulee sitä selittelyn makua. Se on helpompaa ku pystys ottaa ite sen etulyöntiaseman, se ei aina oo helppoo eikä mahdollista mut siihe vois pyrkii."

### *Käytänteet kriisin jälkeen*

Jälkikäteen kriisien jälkeen oli tärkeää käydä kriisi läpi. Jälkihoito oli viestinnän ammattilaisten mielestä tärkeää kriisin jälkeen, jotta samanlainen tilanne ei toistu tai jos toistuisi, niin tiedettäisiin, miten reagoida. Kriisien läpikäynti oli tärkeää myös, jotta voitiin oppia uutta eikä unohdettu, mitä kriisissä tapahtui.

H2: Se on tärkeää ettei vaa unoheta ku se on ohi vaan että mitä siitä voi oppia. Tärkeä näkökulma.

H3: "Ja se jälkihoito et niistä kriiseistä aina pitäs käydä jonkin ajan kuluttuu pitäs käydä läpi et miten se hoidettiin ja se et ei pelkästään käydä läpi miten selvittii ja kuka teki mitä vaan mitä siellä taustalla oli ja miten voitais välttää se et sama tilanne et ei tuu uudelleen. Onko jotain asioita joita tulis laittaa kuntoon jotka oli syinä siihen, miks se kriisi syntyy. Usein fikset ihmiset tajuut et jostainhan se kriisi syntyy. Aina siihen on joku syy."

H5: "Meistä otetaan ne opiks ja me jaetaan ne muille. Välillä ne ei tykkää et kerrotaan muille et noin kävi. Mut ymmärretty et hyvä oppia ja jakaa tietoa."

Tämän lisäksi on tärkeää taltioida sisäisesti se, mitä on tehty. Kun aiemmista kriisitilanteista ja niiden hoitamisesta oli dokumentoitu tiedostoja, voidaan varautua mahdollisiin tuleviin kriiseihin. Viestinnän ammattilaisista oli tärkeää koota yhteen

tiettyyn paikkaan tietoa kriisistä. Tiedon kerääminen ja raportointi jälkikäteen oli tärkeää, jotta voidaan ennakoida tulevaa. Seuraavat asiat nousivat hyväksi raportointikeinoiksi kriisien jälkeen:

#### *Kriisin jälkeiset raportointikeinot*

- Lokikirja tai tiedosto, jossa kaikki tapahtuneet kriisit ja niiden taustatiedot
- Excel-tiedosto kaikista mediayhteydenotoista
- Sisäisen Powerpointin päivitys, johon koottiin tiedot ja käytiin sisäisesti läpi
- Palaverit asianomaisille, jossa sovittiin tulevat päivitykset ohjeisiin sekä uudet toimintaohjeet
- Listan tekeminen potentiaalisista asioista, joista voisi syntyä kriisi

### 5.2.2 Ulkoiset kriisiviestintäkäytänteet

Kriisiviestinnän ulkoisia käytänteitä olivat organisaation ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, yhteistyötahoille ja medialle tiedottamiseen käytetyt keinot ja kanavat. Viestinnän ammattilaisten mukaan oli tärkeää pitää yllä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tärkeänä ulkoisena sidosryhmänä mainittiin media. Ulkoisten sidosryhmien kanssa yhteistyötä pidettiin yllä käyttämällä tiedotuskanavia ja sosiaalisen median kanavia.

#### *Sidosryhmät ja yhteistyö*

Yhteistyö organisaation ulkopuolisten eri tahojen kanssa nähtiin tärkeänä kriisiviestinnän käytänteenä viestinnän ammattilaisten mukaan. Nämä sidosryhmät saattoivat olla erilaisia kumppanuuksia, viranomaisia tai muita yhteistyötahoja. Viestinnän ammattilaisten mukaan kriisin hallinta onnistui hyvin silloin kun sitä tehtiin yhteistyössä usean tahon kanssa mahdollisimman laajasti.

H7: "Eri tahojen kanssa paljon yhteisiä hankkeita ja kokouksia. Ku tilanne on päällä nii hoidetaan yhteistyössä muiden kanssa, silloin syntyy usein paras sen kriisinhoito ku ei tehdä pelkästään kapeesti."

H3: "Viranomaisten kanssa voi olla yhteistyötä."

H1: "Käytetään paljon eri kumppanuuksia tukena."

Toinen tärkeä ulkoinen sidosryhmä kriisitiedottamisessa on media. Yhteistyö median ja toimittajien kanssa sisälsi esimerkiksi mediatilaisuudet, mediatiedotteet ja toimittajien koulutustilaisuudet. Ennakointi ja toimittajien kouluttautuminen nostettiin esille. Toimittajien koulutustilaisuuksia järjestettiin etenkin Isoissa organisaatioissa,

jossa voitiin syventää media-alan osaajien tietämystä jostain tietystä alasta myös sen kriisin ulkopuolella. Kun lisätään osaamista ennakkoon, niin se hyödyttää kaikkia tilanteen sattuessa. Toimittajien on hyvä kouluttautua ja organisaatiot voivat tähän tarjota hyviä eväitä, joita kannatti viestinnän ammattilaisten mukaan hyödyntää.

H7: ”Sidosryhmänä tärkein media koska sieltä saavutetaan suuri yleisö.”

H7: ”Toimittajia usein kiinnostaa juuri se miten ihmisistä pidetään huolta kriisin sattuessa. mediaa kiinnostaa etenkin erityisasemassa olevat ihmiset ja kaikki mistä saa revittyä hyvän jutun.”

H3: ”Ku ihmiset ei tiedä mistä kirjottaa. Media-alan ammattilaisten kaa hyvää työtä nii heillä on ajantasalla et missä mennää ja mikä on oikee syy eikä kirjota asian vierestä. Tieto myös muuttuu paremmaks ja oikeellisemmaksi mitä enemmän on tietoa.”

H7: ”Turhistakin asioista saa kirjoittamalla pahan kuulaisen.”

H3: ”On perustettu myös paikka missä säännöllisesti koulutettiin tiettyyn teemaan toimittajia. Vahvistettiin tietämystä ja parantaa asioiden hoitoa mediassa ku toimittajilla on oikeeta tietoo mitä käsitellä. Näin ei sitten synny välttämättä turhasta mediakriisi ku on tietoa.”

### *Tiedonjakaminen ja tiedotuskanavat*

Viestinnän ammattilaiset nostivat erilaisia tiedotuskanavia esille puhuessaan ulkoisen kriisiviestinnän käytänteistä. Viestinnän ammattilaiset nostivat esiin seuraavia kanavia, joiden kautta pyrittiin jakamaan tietoa ja tavoittamaan sidosryhmiä. Näitä tiedotuskanavia olivat mm.

#### *Tiedotuskanavat*

- Kotisivut
- Tiedotteet ja päivittyvä tiedote
- Blogi
- Q&A-kysymyksiä ja vastauksia -osio
- Uutiskirjeet
- Verkkolehti
- Tekstiviesti
- Sähköposti
- Lyhyet tietoiskut
- Radio
- Puhelinneuvonta ja chatti
- Yleinen vaaramerkki
- Sosiaalinen media

Viestinnän ammattilaisten työn kannalta kriisiviestintätilanteessa on olennaista, että verkot ovat saatavilla. Kriisihetkellä ei tulisi käyttää uusia teknologioita ja kanavia, vaan luottaa niihin, joita osataan jo käyttää. Teknologiat mahdollistavat paljon, mutta

on hyvä muistaa, että ne voivat myös aiheuttaa yllättäviä kriisejä. Viestinnän ammattilaiset nostivat esiin sen, että tiedottaminen pohjautuu pitkälti teknologioiden varaan. Tämän vuoksi haastatteluissa pohdittiin myös sitä, mitä tehdä, kun teknologiat eivät toimi ja asiakkaita pitäisi informoida poikkeustilanteissa. Erilaisia esimerkkejä ja ideoita haastateltavilla oli kokemuksiensa perusteella. On jaettu ovelta ovelle tiedotteita, infolappuja eri kielillä, tehty kuulutuksia, käytetty infotauluja ja -tiskejä.

H5: "Tärkeää että palveluihin päästään käsiksi puhelimella ja ilman verkkoyhteyttä nopeasti sillä hetkellä"

H2: "Näissä teknologioissa mitä mietittiin, että mitäs sitte jos mikään ei ole käytössä? Sehän on se kaikista hankalin juttu, ku me tukeudutaan siihen teknologiaan."

Viestinnän ammattilaiset nostivat esiin, että viestinnän tulee olla esteetöntä ja tavoittaa eri ihmisryhmiä. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että kriisitilanteessa tulisi tavoittaa kaikki kansalaiset ei vain ne kansalaiset, jotka käyttävät esimerkiksi sosiaalista mediaa.

H6: "Sit kaikki esteettömyyskysymykset, et jos tehdään teknologiavälitteisesti nii sen pitää olla esteetöntä. Et se haastaa myös, ettei sit unohdeta niitä ihmisiä, joille se viesti pitää saada perille myös."

*Kotisivut* olivat organisaatioissa pääasiallinen ulkoisen viestinnän tiedotuskanava.

Haastateltavat kertoivat, että sivuilta jaetaan tietoa myös sosiaalisen median kanaviin. Viestinnän ammattilaiset mukaan ihmiset osasivat yleensä hyvin hakeutua yritysten kotisivuille. Kotisivut olivat lähtökohtaisesti organisaatioille se paikka, jossa tietoa jaettiin ulkoisille sidosryhmille. Kotisivuilta tietoa jaettiin helposti myös sosiaalisen median kanaviin.

H7: "Siis nettisivut meil on se mihin ihmiset osaavat hakeutua, siellä käy kävijöitä ihan normaalissakin olosuhteissa. Mut se on tavallaan se kotipesä mihin pyritään se tieto nopeesti laittamaan ja sit kirjottamaan sinne vähän enemmän. Mut sit sitä jaetaan pääsääntöisesti näissä tilanteissa Facebookissa ja Twitterissä."

Kotisivuja voi hyödyntää monella tapaa. Siellä oli mahdollista jakaa punaista vaaramerkkiä. Kotisivuilla olevaa blogia oli myös keksitty hyödyntää hyvin. Kriisien jälkeen blogissa oli kirjoitettu aiheeseen liittyvän analysoivan blogikirjoituksen, kerrottu kriisistä, sen hoitamisesta ja samalla puhdistetaan mainetta sekä kiillotetaan työnantajamielikuvaa.

H2: "Ehkä se ois sit niiku kriisin aikana nyt niin paljon, mutta sen jälkeen vois vaikka kirjottaa jonkun analysoivan blogikirjotuksen. Että miten asiaa on hoidettu, puhdistais sitä mainetta ja kertois mitä on tehty. Ettei jää sellane kuva työnantajakuvallisesti, että asia on hoidettu huonosti. Et ei jää vaan se kriisi mieleen vaan jää ehkä se, miten se asia on hoidettu, mitä asialle tehtiin."

### *Sosiaalisen median kanavien käyttäminen kriiseissä*

Viestinnän ammattilaiset kertoivat, että sosiaalista mediaa käytetään organisaatioissa tasaisesti tiedon tarjoamiseen niille tahoille ja käyttäjille, jotka ovat kiinnostuneita. Monet sosiaalisen median käyttäjät haluavat ja etsivät sisältöä omien kiinnostuksen kohteidensa pohjalta. Organisaatioiden on siis hyvä tarjota tietoa ja vastata kiinnostuneille sosiaalisen median kanavien käyttäjille ja kommentoijille. Mitä paremmat resurssit organisaatioilla on tiedottamiseen sosiaalisen median kautta, sitä enemmän tietoa voidaan tarjota.

H3: "Some mahdollistaa sen, että pystytään pienissä määrin julkaisemaan säännöllisesti tietoa."

H3: "Pyrittiin siihen et tarjottais et tietoo tasasesti niille ketkä janoo tietoo."

Viestinnän ammattilaisten mukaan oli tärkeä vastata ja ylläpitää keskustelua sidosryhmiensä kanssa, mutta sosiaalisessa mediassa keskusteluihin osallistumisessa tuli olla pelisäännöt. Sosiaalisessa mediassa tietyt asiat tulee ottaa huomioon, kuten keskusteluiden ääni ja sävy. Kun keskusteluihin vastataan hyvin ja ajatuksella, voitiin viestinnän ammattilaisten mukaan myös estää tilanteen eskaloituminen kriisitilanteeksi.

H1: "Nii sitku niihin vastataan fiksusti ja saadaan yhteisymmärrys nii se ei lähe siitä eskaloitumaan mikskää kriisitilanteeksi"

H3: "Mitä voi somessa viestiä ja kuka vastaa siihen? Esim somekeskusteluihin. Somessa kriisiviestintä vaatii sen että se tapahtuu tässä ja nyt. Aina harkinnan mukaa vastattiin tai ei vastettu. Välillä parempi olla vastaamatta, ettei aiheuta enempää hämmennystä."

H3: "Lisätietojen varmistaminen oikealta taholta kriisitilanteessa. Viestintä ei aina pysty vastaamaan vaan pyrittiin hoitamaan yhteistyössä muiden osaston kanssa."

*Facebook* ja *Twitter* koettiin kriisiviestinnän kannalta tärkeimpinä sosiaalisen median kanavina. Ne mahdollistavat myös hyvin keskustelun, kommentoinnin ja vastaamisen. Haastateltavat kertoivat, että Facebookia voidaan käyttää luomalla projekteille omia Facebook-sivuja tai käyttämällä virallista sivua. Erilaisille hankkeille ja projekteille luodut kanavat toimivat hyvin tiedon jakamisessa. Joissakin



tapauksissa käyttäjät myös osaavat hakeutua paremmin erilaisten hankkeiden Facebook-sivuille kuin itse niitä toteuttavan tahon omalle sivulle.

H2: "Facebook tietysti tärkeä. Meillä on toki aika paljon eri FB-tilejä, mutta me käytetään ristiin niitä. On pääasiallinen se meidän päätili, jota käyttäisin kriisiviestinnässä."

H1: "Joo meillä on fb-sivu ja sit meillä on omille projekteille myös omat Facebook-sivut. Se on hyvä koska yksittäisissä projekteissa ihmiset ei ehkä välttämättä osaisi hakeutua meidän sivuille, vaan nimenomaa sen projektin."

H1: "Me on haluttu olla Facebookissa ja ollaan siellä läsnä ja sallitaan siellä se palaute ja se on vuorovaikutusta. Me koetaan, että mieluummin se käydään siellä meidän sivulla jossa me itse se nähdään ja voidaan siihen osallistua. Se vuorovaikutus on siinä."

*Twitter* oli toinen kanava, jota käytettiin paljon kriisiviestinnässä. Twitterissä on helppo osallistua keskusteluihin, vastata kommentteihin ja oikoa mahdollisia väärinkäsityksiä. Twitterin käyttöä kriisitilanteissa puoltaa myös se, että media seuraa sitä jonkin verran.

H3: "Julkaistu uutinen ja sen jakaminen Twitterissä."

H2: "Twitter. Se on musta ihan tärkeä kriisiviestinnässä, ku sitä seuraa kummiski media aika paljon."

H5: "Twitterissä oikaisen väärinkäsityksiä."

*LinkedIniä* käytetään selkeästi mainekriiseissä. Käyttöä on työnantajamielikuvan vahvistamiseen ja brändin tukemiseen. LinkedIn ei kanavana ollut kaikilla haastateltavilla käytössä, mutta se nähtiin hyvänä työnantajamielikuvaa edistävänä kanavana. Myös mainekriisien jälkeen LinkedIn nähtiin hyvänä kanavana puhdistaa mainetta ja ylläpitää työnantajamielikuvaa.

H2: "Ja LinkedIn ei oo nyt näihin kriisiviestintään sopiva, tai no ehkä jos ois joku mainekriisi nii sitten vois mieltii, että pitäiskö sitäki käyttää."

H3: "LinkedIn työnantajamielikuvan vahvistaminen ja tukeminen. Ja brändin vahvistaminen ja ylläpito."

H2: "Kriisin jälkeen vois vaikka kirjoittaa jonkun analysoivan blogikirjotuksen. Että miten asiaa on hoidettu, puhdistais sitä mainetta ja kertois mitä on tehty. Ettei jää sellane kuva työnantajakuvallisesti, että asia on hoidettu huonosti. Et ei jää vaan se kriisi mieleen vaan jää ehkä se, miten se asia on hoidettu, mitä asialle tehtiin."

*Instagramia* ei paljon käytetä kriisiviestinnässä, vaan sen käyttö painottuu enemmän kuvien ja tuotteiden jakamiseen. Eräs haastateltavista pohti kuitenkin, että sitäkin voisi käyttää lisätiedon löytämistä varten.

H2: "Instagram kanssa, mut en tiä onko se kriisiviestinnässä niin tärkeä. Ehkä jos joku isompi keissi olis nii sitte ehkä sinneki vois jotain laittaa että "katso tuolta".

*YouTube ja Snapchat* mainittiin myös kanavien kohdalla, mutta niitä ei ollut paljon käytetty kriisiviestinnän tukena. Snapchat koetaan nuorten käyttämänä kanavana, jota kriisitiedottamisessa ei tarvittu. YouTubea käytettiin viestinnässä maineen näkökulmasta ja mainekriisien ennakoinnin tiimoilta. Viestinnän ammattilaiset kokivat, että nuorille kohdennetun viestinnän avulla voitaisiin saada tavoitettua heidän vanhempansa.

H6: "Tehään YouTube-juttui, mut se on enemmän meidän toiminnasta tai jotenki ennakoivasti sitä meidän mainetta yritetään kasvattaa. Mielenkiintosi juttui. Esimerkiksi tubettajayhteistyötä oli meillä yhdessä keississä. Sen avulla vois nuoret kertoa vanhemmilleen siitä, mitä me tehdään."

## 6 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata viestinnän ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia organisaatiokriiseistä ja kriisiviestinnästä omassa työssään ja sitä, millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestintätilanteissa.

Tulokset osoittivat, että mainekriisit ovat nousseet erittäin hallitseviksi kriiseiksi organisaatiokriisien kentällä. Mainekriisit ovat erityisen hankalia, koska ne voivat olla arkoja paikkoja organisaatioille ja niitä saattaa olla hyvin vaikea hallita niiden epämääräisen luonteen vuoksi. Hyvällä kriisiviestinnällä kuitenkin saattaa olla positiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen. Tämän tutkielman tuloksista voitaisiin tiivistetysti sanoa se, että viestinnän ammattilaiset kokevat kriisien keskittyvän erityisesti mainekriiseihin ja sosiaalisen median kriiseihin.

Viestinnän ammattilaiset nostivat kriisiviestinnän ominaispiirteiksi kriisien poikkeuksellisen luonteen, joka vaatii viestintää epävarmuuden vähentämiseksi ja tiedon jakamiseksi. Kriisit saattavat olla hyvin yllättäviä ja vaatia nopeaa reagoitua, tai sitten ne voivat olla pitkän ajan tapahtumien summa. Kriisit ja kriisiviestintä nähtiin organisaatioissa normaaliksi ja luonnolliseksi osaksi viestinnän ammattilaisten työtä. Kriisiviestintä ei poikkea päivittäisestä viestinnästä muuten kuin olemalla tehostetumpaa ja aktiivisempaa. Viestinnän ammattilaiset korostivat inhimillisyyttä ja ihmiseltä ihmiselle viestintää osana kriisiviestintää. Tämä tarkoitti esimerkiksi rehellisyyttä, kriisin kokeneiden tunteiden huomioon ottamista, organisaation omien virheiden myöntämistä ja mahdollisia anteeksipyyntöjä. Kriisiviestinnän tuli olla nopeaa, mutta todenmukaista. Oli tärkeä muotoilla viestit hyvin ja yhdenmukaisesti, jotta asioista viestittiin yhtenäisesti ulospäin.

Organisaation kriisiviestintä jaettiin sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään. Sisäisen kriisiviestinnän käytänteisiin kuuluivat ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen organisaation sisäiset käytänteet. Organisaation ulkoisen kriisiviestinnän käytänteet sisälsivät yhteistyöhön käytetyt keinot ja kanavat, joilla kriiseistä tiedotettiin talon ulkopuolelle. Media mainittiin tärkeänä sidosryhmänä. Ulkoisten kanavien käytössä yritysten omat verkkosivut olivat tärkeä alusta tiedon jakamiseen. Sen lisäksi omaksi tärkeäksi ryhmäksi nousi sosiaalisen median kanavien käyttö kriisiviestinnässä.

Sosiaalisen median kanavia olivat Facebook, Twitter, LinkedIn ja Instagram. Muutamia muitakin kanavia esiteltiin, mutta ei niinkään käytetty kriisitilanteissa. Kanavien lisäksi viestinnän ammattilaiset toivat esiin sosiaalisen median käyttöön liittyviä huomioita, kuten sosiaalisessa mediassa käytävien keskusteluiden ääni, sävy ja keskusteluiden kommentoimiseen kuuluvat käytänteet.

Tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että kriisiviestintä on poikkeustilanneviestintää, jonka tarve syntyy yllättävänä tai pitkän ajan tapahtumien summana. Kriisiksi voidaan määritellä erilaisia tilanteita, mutta yhteistä määritelmille on niiden poikkeuksellinen ja negatiivinen luonne, joka herättää tarpeen viestinnälle. Myös Anthonissen (2012, 1) totesi, että keskenään erilaistenkin kriisien hoidossa on yksi yhteinen tekijä, joka on viestintä. Viestinnällä on tärkeä rooli kriisitilanteissa. Kun jotakin poikkeuksellista tapahtuu, haluavat ihmiset tietoa. Myös Stephens ja Malone (2009, 232) toteavat, että informaation saaminen ja nopea vastaamisaika ovat tärkeitä sidosryhmille, mutta samalla haastavaa organisaation viestinnälle.

Tuloksista kävi ilmi sosiaalisen median yhteys kriiseihin ja organisaation maineeseen. Sosiaalinen media ja sen julkaisualustat mahdollistavat nopean tiedonkulun ja vuorovaikutuksen alustojen käyttäjien välillä. Sidosryhmien aktiivisuus viestintäkanavissa vaikuttaa kriiseihin ja se muokkaa kriisiviestintää. Tämä johtuu siitä, että viestintä on helpompaa ja nopeampaa sosiaalisessa mediassa kuin muissa kanavissa (Coombs 2007, 8). Tuloksista kävi ilmi, että organisaatioiden tulee miettiä, miten he ovat esillä sosiaalisessa mediassa ja miten he hoitavat keskusteluihin vastaamisen ja tiedon jakamisen. Coombsin (2007, 9) mukaan viestintäteknologiat tekevät kaikesta näkyvämpää ja tämä koskee myös kriisejä. Tämä tukee Coombsin (2015, 30) väitettä siitä, että kriisit ovat nykyään globaaleita ja koko maailman nähtävillä.

Internet edesauttaa ja nopeuttaa viestintää, mutta se on myös nopeuttanut kriisiviestinnän kehitystä. Sosiaalisen median kautta ihmiset saavat jaettua ja löydettyä tietoa todella nopeasti sekä helposti. Sosiaalisessa mediassa on helppo jakaa näitä asiakaskokemuksia tai ajatuksia tietystä organisaatiosta tai palvelusta. Näin sosiaalisen median kriisit vaikuttavat myös organisaation maineeseen. Tulokset osoittivat, että mainekriisit ovat nousseet erittäin hallitseviksi kriiseiksi organisaatiokriisien kentällä. Mainekriisit ovat erityisen hankalia, koska ne voivat

pahimmillaan vahingoittaa yrityksen mainetta ja liiketoimintaa. Mainekriisit rikkovat asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksia siitä, miten organisaation tulisi toimia. Coombs (2015, 4) totesi, että kun sidosryhmien odotukset on rikottu, he näkevät organisaation negatiivisemmassa valossa ja tällöin maine on vahingoittunut. Mainekriisit voivat pahimmillaan vahingoittaa yrityksen mainetta ja sen toimintaa. Mainekriisit ovat vaikeita hallita niiden epämääräisen luonteen vuoksi ja ne voivat aiheuttaa hankalia ja vahingollisia tilanteita organisaatioille. Kuten myös Korpiola (2011, 48) totesi, maine vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin, pörssiarvoon, kilpailutilanteeseen ja henkilöstön sitoutumiseen.

Tulokset osoittivat, että jos kriisit hoidetaan hyvin, voivat ne jopa parantaa organisaation mainetta. Tämä tukee myös Anthonissenin (2012, 2) väitettä siitä, että mikäli organisaatio hoitaa kriisinhallintansa hyvin, voi kriisillä olla jopa positiivisia vaikutuksia sen maineeseen. Anthonissen (2012, 55) totesi organisaation maineen olevan osa yrityksen strategiaa ja jos maine on hyvä, voivat kriisin vaikutuksetkin olla pienemmät. Organisaatioiden näkökulmasta on helpottavaa tietää, että vaikka kriisejä on paljon, saa ne käännettyä myös voitoksi. Hyvällä kriisiviestinnällä ja kriisien hoitamisella organisaatio pystyy jopa parantamaan mainettaan. Maineessa on se ominaispiirre, että se muuttuu hitaasti. Tämän vuoksi jo aiemmin rakennettu ja ylläpidetty maine vaikuttaa tapahtumahetkellä ratkaisevasti maineenhallintaan. (Korpiola 2011, 49). Kriisin hetkellä jo aiemmin rakennettu maine punnitaan.

Tuloksissa onnistuneen kriisiviestinnän ominaispiirteiksi mainittiin inhimillisuus, joka tarkoitti kriisin kokeneiden ihmisten tunteiden huomioimista. Inhimillisen kriisiviestinnän ominaispiirteitä olivat rauhallisuus, rehellisyys, empaattisuus ja maltillisuus. Inhimillisyyttä oli myös kriisin kohdanneiden auttaminen, virheiden myöntäminen tai organisaation puolesta anteeksipyyttäminen. Viestitään ihmiseltä toiselle ihmiselle ja pyritään ymmärtämään toisen tunteet. Myötätuntoisuus ja empaattisuus nostettiin esiin ja tämä tukee myös Verhoevenin, Tenchin, Zerfassin, Morenon ja Verčičin (2014, 108 - 109) väitettä siitä, että sympatia kriisin kohdanneita ihmisiä kohtaan nostettiin yhdeksi tärkeimmistä toimintatavoista.

Toinen olennainen kriisiviestinnän asia on taustatietojen selvittäminen ja viestien hiominen kuntoon. Kriisitilanteessa nämä tulee hoitaa nopeasti, mutta tarkasti. Vaikka ihmiset odottavat nopeaa viestintää kriisitilanteessa, tulee taustatiedot aina

tarkistaa huolella. Myös yhtenäisyys on tärkeää, jotta kaikki puhuvat samoilla viesteillä ulospäin. Valehtelu ja tietojen pimittäminen eivät kuulu onnistuneeseen kriisiviestintään. Nopeus kriisiviestinnässä on tärkeää myös Regesterin ja Larkinin (2005, 173 - 174) mielestä, sillä heidän mukaansa kriisitilanteissa on nähty hyväksi kertoa oma versio tapahtumista mahdollisimman nopeasti, jotta spekulatiolta vältytään. Myös Anthonissenin (2012, 13) mukaan valmistautuminen, nopeus, avoimuus ja tehokkuus ovat arvostettuja piirteitä kriiseistä viestittäessä.

Tuloksista kävi ilmi, että viestinnän ammattilaiset korostavat kriisiviestinnän olevan olennainen osa viestinnän ammattilaisen työtä. Kriisiviestintää kannattaa siis ajatella arkipäiväisenä toimintona enemmän kuin kovin irrallisena osana organisaation muusta viestinnästä. Mikäli muu viestintä organisaatiossa toimii, on todennäköistä, että myös kriisiviestintä toimii. Tämä tukee myös Luoma-Ahon, Morenon ja Verhoevenin (2017, 2) ajatusta siitä, että kriisiviestintä ei ole enää vain poikkeustilanneviestintää vaan se on normalisoitunut ja tullut vakiintuneeksi osaksi monien organisaatioiden päivittäistä, operationaalista toimintaa.

Kriisitilanteita varten täytyy harjoitella, jotta niitä varten voidaan olla valmiita. Tuloksissa korostui se, että organisaatioilla oli jatkuvasti harjoitteita ja koulutuksia, joilla pidetään yllä kriisivalmiusajattelua. Jokaisen organisaation työntekijän olisi hyvä tietää, mikä on hänen roolinsa kriisitilanteessa ja miten hänen tulee toimia. Kriisivalmiusajattelun ansiosta organisaatiossa kriisiviestintää hoitavat henkilöt ja vastuussa olevat henkilöt tietävät, miten reagoida ja mitä viestinnän toimenpiteitä kriisitilanteet vaativat. Coombs (2015, 11) toteaa, että organisaation kriisinhallinnasta vastuussa olevien henkilöiden tulee ymmärtää, että kriisejä ilmenee. Heidän tulee myös sen lisäksi ymmärtää, miten kriiseihin tulee vastata. Tätä Coombs (2015, 11) kutsuu kriisintunnistamiseksi, joka sisältää ymmärtämisen siitä, kuinka tapahtumia nimitetään, otsikoidaan ja hyväksytään kriiseiksi. Organisaatioissa tulee siis pohtia, miten kriiseistä puhutaan organisaation sisällä ja miten niistä viestitään ulospäin sidosryhmille.

Anthonissenin (2012, 43) mukaan kriisiviestinnässä tärkeää ovat kriisitilanteen kontrollin ja haltuun ottamisen lisäksi sisäinen viestintä. Anthonissen (2012, 43) korostaa sitä, miten organisaatio viestii kriisin aikana itselleen eli henkilöstölleen. Tuloksissa mainittiin, että vaikka organisaatiota kohtaa vakava sisäinen kriisi, on siitä

mukavampi tietää ja kuulla sisäisesti kuin lukea mediasta. Sisäinen viestintä on todella tärkeää ja tuloksista kävi ilmi henkilökunnan tärkeys ja tiedon jakaminen sisäisesti. Henkilökunta toimii sanansaattajina ja brändilähtöisinä, jonka vuoksi on tärkeää pitää heidät informoituina kriiseistä. Henkilökunnalla on myös tärkeä rooli kriisien jälkeen liittyen kriisien jälkiviestintään sekä kriiseistä toipumiseen. Tuloksista kävi myös ilmi, että mikäli organisaation sisäinen viestintä toimii kriisitilanteissa, oli siitä myös helpompi viestiä talon ulkopuolelle.

Tutkimustulosten mukaan organisaation sisäisiin kriisiviestintään käytänteisiin kuuluivat tiedon jakaminen ja sisäisten kanavien käyttö. Intranetti ja sisäiset tiedotustilaisuudet olivat hyviä tiedotuskanavia talon sisällä. Tuloksien mukaan ulkoiseen tiedottamiseen kotisivut olivat pääasiallinen tiedotuskanava, josta jaetaan tietoa myös sosiaalisen median kanaviin, joista Facebook ja Twitter olivat tärkeimmät ulkoisessa kriisiviestinnässä sidosryhmille ja asiakkaille. Viestinnän ammattilaisten mukaan organisaatioiden kotisivut ovat monesti ensimmäinen kanava, johon ihmiset hakeutuvat etsimään tietoa. Samoja kirjoituksia ja päivityksiä on myös hyvä käyttää eri tavalla muotoiltuna sosiaalisessa mediassa, koska näin saadaan tieto perille monikanavaisesti. On hyvä muistaa, että eri kanavien viestien tulisi olla eri tavalla muotoiltuja ei identtisiä kopioita, koska silloin ne tuovat jotakin uutta tietoa. Näin ollen niitä myös halutaan seurata.

Anthonissenin (2012, 43) mukaan on hyvä kehittää apuvälineitä, joita on helppo käyttää kriisitilanteessa. Tuloksista kävi ilmi, että kriiseissä ei kannata ottaa käyttöön kanavia tai välineitä, joita ei aikaisemminkaan ole käytetty. Kun kriisi iskee yhtäkkiä, täytyy sen hallitsemisen olla kytköksissä normaaleihin toimintoihin. Kriisitilanteessa ei opetella uutta vaan tehostetaan jo olemassa olevien välineiden käyttöä.

Tuloksista kävi ilmi, että sosiaalisen median keskusteluihin osallistumista tuli aina tarkasti pohtia. On tärkeää muistaa, että jos ollaan sosiaalisen median kanavissa, tulee niiden käyttämiseen sitoutua. Ihmisille tulee vastata ja tietoa on kannattavaa jakaa. Pitää silti aina miettiä tarkkaan, mihin keskusteluihin lähtee mukaan, koska organisaation oma huono harkinta ja heikko argumentointi sosiaalisessa mediassa voi aiheuttaa lisää sosiaalisen median kriisejä.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

### 7.1 Tutkimuksen arviointi

Eskola ja Suoranta (1998, 210 - 211) ovat sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on se, että tutkija tunnistaa itsensä subjektiiviseksi toimijaksi ja myöntää olevansa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse onkin tutkimuksensa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri, minkä takia luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 208).

Minulla tutkijana on ollut läpi koko työn teon arvioitavana oman roolini vaikuttavuus tutkimuksen luotettavuuteen. Haastatteluissa haastavaa oli se, että ei ohjannut haastateltavaa vaan pyrki olemaan tutkijan ja kuuntelijan roolissa. Tämä oli haasteellista etenkin sen vuoksi, koska kyseessä oli avoin haastattelu ja olisi ollut kiintoisaa keskustella ja kertoa omia mielipiteitään tai vertailla kokemuksia haastateltavien kanssa.

Tässä tutkielmassa kriittinen arvioinnin kriteeri oli tutkijan oman tulkinnan vaikutus tutkimustuloksiin (Kvale 2007, 25 - 30). Tiedostan, että jotkut havainnot tutkielmasta voitaisiin tulkita eri tavalla. Totuudenmukaisten tulosten saamiseksi vältin haastateltavien ylitulkitsemissa ja heidän kommenttiansa totuudenmukaista tulkitsemissa. Tämä oli haastavaa, mutta pyrin yhtenäisiin tulkintoihin. Pyysin myös haastateltavia määrittelemään kriisin haastattelun alussa, jotta tiedän sanatarkasti, millä tavalla hän kriisin ymmärtää ja näkee organisaation näkökulmasta.

Kvale (2007, 25 - 30) kertoo haastattelun hankaluuden olevan siinä, ymmärtävätkö haastateltava ja tutkija toisiaan sekä ymmärtävätkö he samalla tavalla keskustelemansa aiheet. Eräs haastavaksi osoittautunut esimerkkitalanne oli "teknologiavälitteinen kriisiviestintä"-termin käyttäminen haastattelun aikana. Huomasin, että monet haastateltavista eivät oikein ymmärtäneet sitä. Koin, että teknologiavälitteinen viestintä ja viestintä eivät olleet haastateltavien mielestä toisiaan poissulkevia tai toisiinsa liittymättömiä. Teknologiavälitteisyys liittyy jo niin vahvasti viestintään, ettei niitä ole edes tarpeen erottaa toisistaan. Jälkikäteen



ymmärsin, että tarkoitus ei ollut edes fokusoida tutkimustani teknologiavälitteisyyteen, vaan termin käytön olisi voinut jättää kokonaan pois.

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan käsitteellistämien asioiden tulee vastata haastattelijoiden käsityksiä ja kokemuksia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Pohdin esimerkiksi termien organisaatiokriisi ja mainekriisi välistä suhdetta. Mietin sitä, että puhuivatko haastateltavat mainekriiseistä ja organisaatiokriiseistä erillisinä vai päällekkäisinä termeinä. Haastatteluiden aikana keskustelimme organisaatioiden mainekriiseistä, koska olin maininnut jo haastattelupyynnössä termin mainekriisi.

Aineistossa oli jonkin verran arkaluonteisia asioita, mutta häivytin kaiken tunnistettavuuteen liittyvän anonymiteettejä suojellakseni. Myös haastatteluissa esiintulleita kriisitilanteita en avannut yksityiskohtaisesti, koska jotkut niistä sisälsivät arkaluontoista ja salassapidettävää tietoa. Kriisien yksityiskohtaisempi kuvailu ei kuitenkaan olisi ollut tutkimukseni kannalta olennaista, koska olin kiinnostunut kriisiviestinnästä ja sen käytänteistä.

Aineisto oli runsasta ja haastateltavat kuvailivat asiaa monipuolisesti sekä avoimesti. Koen, että tutkimuskysymykseni mahdollistivat laajoja ja monipuolisia vastauksia. Analyysi oli kattava, joten löysin hyviä aineistoesimerkkejä. Tulokset eivät siis perustunteet satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 215).

Haastattelut olivat avoimia ja luottamuksellisia. Jokaisen haastateltavan kanssa käyty keskustelu oli hyvää ja antoisaa. Kaikki haastateltavista mainitsivat kriisiviestinnän olevan hyvin tärkeää. Luottamus ja uskottavuus kulkevat tietyllä tavalla hyvin käsi kädessä tässä tutkimuksessa. Uskon yhden syyn tälle olevan se, että haastattelut tapahtuivat kasvokkain. Kaikki haastateltavat puhuivat haastavista ja vaikeistakin asioista ja kertoivat myös negatiivisia kokemuksia. Tämän vuoksi tulokset olivat uskottavia. Sain avoimen teemahaastattelun kautta kysytyä lisää ja näin vahvistettua, jos jokin asia jäi haastateltavan puheessa epäselväksi.

## 7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata viestinnän ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia organisaatioidensa kriiseistä ja kriisiviestinnästä sekä sitä, millaisia käytänteitä viestinnän ammattilaisilla on kriisiviestinnässä. Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että kriisiviestintä oli poikkeustilanneviestintää, jonka tarve syntyy yllättävänä tai pitkän ajan tapahtumien summana. Kriisiksi voitiin määritellä erilaisia tilanteita. Yhteistä määritelmille on niiden poikkeuksellinen ja negatiivinen luonne, joka herättää tarpeen viestinnälle. Nämä kriisit voivat syntyä yhtäkkiä tai olla pitkän aikavälin tapahtumien summa.

Viestinnän ammattilaiset nostivat mainekriisit ja sosiaalisen median kriisit hallitseviksi kriisityypeiksi. Kriisityyppinä on erilaisia ja tutkimuksen tulokset osoittivat, että erityisesti mainekriisit ja sosiaalisen median kriisit ovat tänä päivänä haastavimmat kriisityypit. Mainekriisit ovat erityisen hankalia, koska ne voivat pahimmillaan vahingoittaa yrityksen mainetta ja sen toimintaa. Mainekriisit ovat vaikeita hallita niiden epämääräisen luonteen vuoksi ja ne voivat aiheuttaa hankalia ja vahingollisia tilanteita organisaatioille. Jos mainekriisit hoidetaan hyvin, voi niillä olla jopa positiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen. Sosiaalisen median kriisit vaikuttavat myös organisaation maineeseen. Sosiaalinen media ja sen julkaisualustat mahdollistavat nopean tiedonkulun, levittämisen ja vuorovaikutuksen kommentoijien välillä. Organisaatioiden tulee miettiä, miten he ovat esillä sosiaalisessa mediassa ja miten he hoitavat keskusteluihin vastaamisen ja tiedon jakamisen.

Kriisiviestinnän ominaispiirteiksi mainittiin inhimillisuus ja kriisin kokeneiden ihmisten tunteiden huomioiminen. Rauhallisuus, maltillisuus ja empaattisuus ovat tärkeitä piirteitä. Ihmisten tunteiden lisäksi heidän turvallisuutensa pitää huomioida kriisitilanteissa. Toinen olennainen kriisiviestinnän asia on taustatietojen selvittäminen ja viestien hiominen kuntoon. Kriisitilanteessa nämä tulee hoitaa nopeasti, mutta tarkasti. Vaikka ihmiset odottavat nopeaa viestintää kriisitilanteessa, on tärkeää tarkistaa taustatiedot ja tosiasiat huolellisesti. Viestien yhtenäisyys on tärkeää, jotta kaikki organisaatiossa puhuvat samoilla viesteillä ulospäin ja yhtenäinen kuva säilyy.

Viestinnän ammattilaiset korostavat kriisiviestinnän olevan olennainen osa viestinnän ammattilaisen työtä. Kriisiviestintää kannattaa siis ajatella arkipäiväisenä toimintona ennemmin kuin kovin irrallisena osana organisaation muusta viestinnästä. Mikäli muu viestintä organisaatiossa toimii, on todennäköistä, että myös kriisiviestintä toimii.

Kriisiviestinnän käytänteet on jaettu sisäisen ja ulkoisen viestinnän käytänteisiin. Tutkimustulosten mukaan organisaation sisäisissä kriisiviestinnän käytänteissä korostuivat henkilökunnan merkitys, sisäinen tiedon jakaminen ja kriisivalmiusajattelu sekä sitä ylläpitävät koulutukset ja kriisin jälkeiset käytänteet. Jatkuva koulutus, harjoittelu ja perehdytys pitävät tuloksien mukaan kriisivalmiusajattelua yllä. Näin ollaan valmiita tarttumaan toimeen, kun tiedetään, miten kriisitilanteessa tulee toimia. Ulkoiset kriisiviestinnän käytänteet sisälsivät ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön ja ulkoisten sidosryhmien informoimisen. Tähän käytettiin useita kanavia. Tuloksista kävi ilmi, että organisaation sosiaalisen median käytänteistä Facebook ja Twitter olivat tärkeimmät kriisiviestinnässä. Tuloksista kävi ilmi, että sosiaalisen median keskusteluihin osallistuminen tuli aina tarkasti pohtia.

Tuloksien perusteella organisaatioiden kriisiviestintä koostuu sekä sisäisen että ulkoisen kriisiviestinnän käytänteistä. Molempia on perusteltua käyttää, jotta voidaan jakaa tietoa kaikille sidosryhmille. Eri sidosryhmät tavoitetaan eri kanavista. Sidosryhmät kaipaavat tietoa erityisesti kriisien kaltaisissa epävarmuutta aiheuttavissa poikkeustilanteista. Tietoa halutaan jakaa tasapuolisesti kaikille, joten eri kanavia käytettäessä saadaan kaikki sidosryhmät tavoitettua. Tulosten perusteella organisaatioiden on perusteltua käyttää eri kanavia tiedon jakamisessa, jotta saadaan kaikki sidosryhmät tavoitettua.

Aineisto oli hyvää ja rikasta. Koen, että olisin saanut siitä paljon lisääkin materiaalia tähän tutkielmaan. Sain paljon tietoa tutkimastani aiheesta ja aineiston rikkauden vuoksi se voisi poikia useita jatkotutkimuskohteita tulevaisuutta ajatellen. Sosiaaliseen mediaan liittyviä kommentteja tuli paljon läpi haastatteluiden. Jatkotutkimuskohteena voisivat olla sosiaalisen median kriisit. Voisi tutkia niiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja sosiaalisen median eri alustoja sekä niiden välisiä eroja kriisiviestinnässä. Olisi kiinnostavaa tutkia, miksi sosiaalisen median kriiseillä on niin paljon valtaa ja miksi ne eskaloituvat niin nopeasti.

Mainekriisien ja maineenhallinnan tiimoilta kiinnostavia lisätutkimuskohteita voisivat olla kriisiviestinnän onnistumiseen liittyviä avainasiat. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, minkälaisia erilaisia kriisejä on olemassa ja perehtyä organisaatiokriiseihin enemmänkin. Median suhdetta kriisiviestintään ja kriisien eskaloitumiseen mediassa ja sosiaalisessa mediassa voisi myös tutkia. Useampi haastateltava nosti esiin henkilöstön koulutukset kriisitilanteisiin valmistautuessa, mutta esiin nousi myös median koulutustilaisuudet. Voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka toimittajien tiedon ja kouluttamisen lisäämisen myötä kriiseistä uutisointi muuttuisi mediassa. Myös organisaation sisällä kriisiviestinnän ammattilaisten jaksamisen tutkiminen olisi tärkeä tutkimuskohde. Kun kriisien kanssa on jatkuvasti tekemisissä, olisi hyvä saada ja löytää toimenpiteitä myös omaan jaksamiseen. Jaksamista kriiseissä olisi kiinnostavaa tutkia, koska viestinnän avulla kriisien aiheuttamaa epävarmuutta ja negatiivisia tunteita voidaan vähentää.

## KIRJALLISUUS

Adkins, G. L. 2010. Organizational networks in disaster response an examination of the US government network's efforts in hurricane Katrina. Teoksessa W. T. Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.). The handbook of crisis communication. Malden MA: WileyBlackwell, 93-114.

Anthonissen, P. 2012. Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management & company survival. Kogan Page Publishers.

Austin, L., Liu, B. R. & Jin, Y. 2012. How audiences seek out crisis information: exploring the social mediated crisis communication model. Journal of Applied Communication Research 40 (2), 188–207.

Carroll, C. E. 2013. The handbook of communication and corporate reputation. Chicester [England]: Wiley-Blackwell.

Colapinto, C. & Benecchi, E. 2014. The presentation of celebrity personas in everyday twittering: Managing online reputations throughout a communication crisis. Media, Culture & Society, 36(2), 219-233.

Coombs, T. W. 2015. Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.

Coombs, T. W. 2007. The Protective Powers of Crisis Response Strategies, Journal of Promotion Management, 12:3-4, 241-260.

Coombs T. W. & Holladay, S.J. 2010. The Handbook of Crisis Communication. Blackwell Publishing Ltd.

Dardis, F. & Haigh, M. H. 2009. Prescribing versus describing: Testing image restoration strategies in a crisis situation. Corporate communications: An international journal 14 (1), 101–118.

Du Plessis, C. 2018. Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content. *Public Relations Review*, 44(5), 829–838.

Egelhoff, W. G., & Sen, F. 1992. An information-processing model of crisis management. *Management Communication Quarterly*, 5, 443-484.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

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.

Fearn-Banks, K. 2011. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 4. uudistettu painos. New York: Routledge.

Health, L. 2010. Teoksessa Coombs T. W. & Holladay, S. J. 2010. *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimusmenetelmät*. Virtuaaliyliopisto. Saatavana: [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teemahaas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas) [Viitattu 20.1.2020]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kiambi, D. M., & Shafer, A. 2016. *Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies*. *Mass Communication & Society*, 19(2), 127–148.

Korpiola, L. 2011. *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. [Helsinki]: Infor.

Kvale, S. 2007. *Doing interviews*. Los Angeles, [Calif.]; London: SAGE.

Laajalahti, A. 2016. Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen. Puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen. Prologos ry.

Laajalahti, A., Hyvärinen, J., & Vos, M. 2016. Crisis Communication Competence in Co-Producing Safety with Citizen Groups. *Social Sciences*, 5 (1), 13.

Luoma-aho, V., Moreno, A., Verhoeven, P., Iaitos, K. J. V., Studies, D. O. L. A. C. & Johtaminen, V. 2017. Crisis response strategies in Finland and Spain. Wiley-Blackwell.

Mazur, A. K. & Pisarski, A. 2015. Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680-1691.

Melgin, E. & Asunta, L. 2020. ProCom ry. Viestintätehtävät moninkertaistuneet organisaatioissa poikkeustilan takia - digimuutoksen uskotaan jäävän pysyväksi  
Saatavana: <https://procom.fi/viestintatehtavat-moninkertaistuneet-organisaatioissa-poikkeustilan-takia-digimuutoksen-uskotaan-jaavan-pysyvaksi/> [Viitattu 28.4.2020]

Owyang, J. 2011. Social media crises on rise: Be prepared by climbing the social business hierarchy of needs. Saatavana: <https://web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> [Viitattu 15.12.2019]

Rasmussen, J., & Ihlen, Ø. (2017). Risk, Crisis, and Social Media: A systematic review of seven years' research. *NORDICOM Review*, 38(2), 1–17. Saatavana: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/2344532372> [Viitattu 15.04.2020]

Reger, M. & Larkin, J. 2005. Risk issues and crisis management: A casebook of best practice. 3. painos. London: Kogan Page.

Ruggiero, A., & Vos, M. 2014. Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4 (1), 105-130. Saatavana:

<http://www.ojcmt.net/download/social-media-monitoring-for-crisis-communicationprocess-methods-and-trends-in-the-scientific.pdf> [Viitattu 16.1.2020]

Stephens, K. K., Malone, P. C. & Bailey, C. M. 2005. Communicating with stakeholders During a Crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419. Saatavana: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jyu.fi/doi/abs/10.1177/0021943605279057> [Viitattu 20.4.2020]

Stephens, K. K., & Malone, P. C. 2009. If the Organizations Won't Give Us Information... The Use of Multiple New Media for Crisis Technical Translation and Dialogue. *Journal of Public Relations Research* 21:2, 229–239. Saatavana: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/pdf/10.1080/10627260802557605?needAccess=true> [Viitattu 7.5.2020]

Strandberg, J. M. & Vigsø, O. 2016. Internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 89-102.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. 2007. *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hurk, A. M. V. D. 2013. *Social media crisis communications: Preparing for, preventing, and surviving a public relations #fail*. Pearson Education.

van Zoonen, W. & van Der Meer, T. 2015. The Importance of Source and Credibility Perception in Times of Crisis: Crisis Communication in a Socially Mediated Era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371-388.



Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A., & Verčič, D. 2014. Crisis? What crisis? How European professionals handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, 40(1), 107–109. Saatavana:

<https://dare.uva.nl/search?identifier=18946dc7-d9cb-4d09-b8d9-887a84e6b758>

[Viitattu 25.4.2020]

Westerman, D., Spence, P. R. & Van Der Heide, B. 2012. A social network as information: The effect of system generated reports of connectedness on credibility on Twitter. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 199-206. Saatavana: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0747563211001944?via%3Dihub>

[Viitattu 25.4.2020]

Wetzstein, I., Grubmüller-Régent, V., Götsch, K. & Rainer, K. 2014. Crises and Social Media: A Metastudy on Pertinent Research and Practice. *Human Technology*, 10(2), 95-124. Saatavana: <https://doaj.org/article/8410e10675ef497fa7436dbd8d3a6cef>

[Viitattu 20.4.2020]