

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Siiri Salo

Rikosseuraamuslaitoksen ulkoinen kriisiviestintä maineenhallinnan näkökul-
masta

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2017

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoite	6
1.2 Aineisto ja menetelmät	7
1.3 Rikosseuraamuslaitos eli Rise	9
2 MAINE, IMAGO JA LEGITIMITEETTI	11
2.1 Maine ja imago	11
2.2 Legitimiteetti	16
3 KRIISIT JA KRIISIVIESTINTÄ	18
3.1 Mikä on kriisi?	18
3.2 Kriisiviestintä – periaatteet ja käytännöt	21
3.2.1 Kriisiviestinnän periaatteet	24
3.2.2 Kriisiviestinnän vaiheet	27
3.3 Viestintävälineet	30
3.4 Strateginen viestintä	31
4 ANALYYSI RISEN MAINEESTA JA KRIISIVIESTINNÄSTÄ	37
4.1 Risen maine, imago ja legitimiteetti	38
4.1.1 Risen maine yleisesti	38
4.1.2 Risen maine ja legitimiteetti viranomaisena	43
4.1.3 Legitimiteetin kaksijakoisuuden vaikutus Risen maineeseen	46
4.2 Risen kriisit ja niiden määrittely	49
4.2.1 Tyypilliset kriisit	49
4.2.2 Kriisin ja poikkeustilanteen erottaminen	50

4.3 Risen kriisiviestintä ja maineenhallinta – käytäntö ja strategia	55
4.3.1 Kriisiviestinnän periaatteet	55
4.3.2 Kriisiviestinnän kolme vaihetta	58
4.3.3 Viestintäkanavien vastuunjako	61
4.3.4 Risen strateginen kriisiviestintä	63
5 PÄÄTÄNTÖ	67
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset	68
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	72
LÄHTEET	74
LIITE Teemahaastattelun runko	80

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Siiri Salo
Pro gradu -tutkielma:	Rikosseuraamuslaitoksen ulkoinen kriisiviestintä maineenhallinnan näkökulmasta
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2017
Työn ohjaaja:	Esa Lehtinen

TIIVISTELMÄ:

Kun organisaatio kohtaa kriisin, tulee sen viestiä asiasta sidosryhmilleen. Kriisiviestintä on paitsi tilanteen hallitsemista, myös maineenhallinnan keino. Maine on terminä lähtöisin yksityiseltä sektorilta ja sitä on pidetty elintärkeänä yrityksen menestyksen kannalta. Kuitenkin maine vaikuttaa myös julkisen organisaation toimintaan ja erityisesti sen toiminnan oikeutukseen eli legitimizeettiin.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Suomen Oikeusministeriön alaisuudessa toimivan Rikosseuraamuslaitoksen kriisiviestintää erityisesti maineen ja sen hallinnan näkökulmasta. Tutkimuksella luodaan pohjaa sille, mikä on Rikosseuraamuslaitoksen toimijoiden näkemys tämän hetkisestä maineesta ja kriisiviestinnästä sekä, mitkä ovat sen kriisiviestinnän ja maineenhallinnan keinot ja haasteet. Tutkimuksessa teoria pohjautuu kriisiviestinnän tutkimuksen termeihin ja osin Timothy W. Coombsin Situational Crisis Communication Theory -maineenhallintateoriaan. Lisäksi teoriapohjana on myös maineen ja legitimizeetin tutkimus.

Tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysin kohteena oli kevään 2016 aikana kerätyt teemahaastattelut kuudelta Rikosseuraamuslaitoksen kriisiviestintää hoitavalta henkilöltä, joista kolme ovat Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon virkamiehiä ja kolme vankiloiden johtajia tai apulaisjohtajia.

Keskeisemmät tulokset olivat, että Risen maine nähdään erityisesti viranomaisena hyvänä tai neutraalina, mutta kriisiviestinnälle ja sitä kautta maineenhallinnalle haasteita luovat ulkoisten sidosryhmien näkemys toiminnan legitimizeetistä, Risen toiminnan näkyminen kielteisten asioiden kautta sekä kriisiviestinnän suunnittelemattomuus ja integroimattomuus.

ASIASANAT: kriisi, kriisiviestintä, Rikosseuraamuslaitos, maine, imago, legitimizeetti

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa uppoudutaan Rikosseuraamuslaitoksen (jatkossa Rikosseuraamuslaitos tai Rise) kriisiviestintään erityisesti maineen, legitimiteetin ja kriisiviestinnän strategisten ratkaisujen näkökulmasta. Kriisiviestinnällä tarkoitetaan kriisin tai poikkeuksen jälkeen tai aikana tapahtuvaa nopeaa viestintää. Tutkimukseni etenee maineen, imagon ja legitimiteetin käsitteistä kriisiviestinnän ja maineenhallinnan teorioihin, minkä jälkeen analysoin keräämäni aineiston laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Kriisiviestintä on vakiintunut organisaatioviestinnän muoto ja siitä on tehty paljon tutkimuksia sekä opaskirjoja. Kriisiviestinnän, maineen ja maineenhallinnan aiempi tutkimus tulee tutuksi teoreettisessa viitekehityksessäni. Massey (2001: 154) toteaa kriisiviestinnän ja legitimiteetin yhdistävästä tutkimuksesta, että vaikka kumpaakin on tutkittu hyvin laajasti erikseen, on niiden suhde keskenään yhä erittäin hämärä. Toki tilanne on varmasti viimeisen 15 vuoden aikana edennyt paljonkin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että useissa viimeaikaisissa kriisiviestinnän pro gradu -tutkielmissa legitimiteetti liittyy tutkimukseen vahvasti (ks. esim. Korpi 2010; Hautamäki 2008).

Viimeisten vuosien aikana on valmistunut kaksi oman tutkimukseni kanssa samaan tutkimuskenttään asettuvaa opinnäytetyötä. Mäki-Tikkala (2012) on tutkinut kriisiviestintää sisäisestä näkökulmasta nimenomaan teknisen puolen eli viranomaisradioverkon osalta. Haavisto (2016) taas keskittyi pro gradu -tutkielmassaan viranomaisen maineeseen erityisesti sosiaalisessa mediassa käyttäen tapausesimerkkinään Rikosseuraamuslaitosta.

Johdantokappaleessa esittelen tutkimukseni tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä aineiston ja menetelmät. Lisäksi esittelen Rikosseuraamuslaitoksen organisaationa sekä hahmotan hieman, mihin Rise organisaationa istuu suomalaisen sekä kansainvälisen julkishallinnon kentällä sekä esittelen Risen uniikkia toiminta-alaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Risen kriisejä ja sen kriisiviestinnän tämänhetkisiä rakenteita ja kriisiviestinnän strategisia ratkaisuja. Pyrkimykseni on siis tutkia sitä, millaista Risen kriisiviestintä on nykyisessä muodossaan ja miten kriisiviestintää hoitavat henkilöt kokevat Rikosseuraamuslaitoksen kriisiviestinnän tällä hetkellä. Tavoitteena on myös Rikosseuraamuslaitoksen analysoinnin kautta päätellä hieman sitä, millaista on Suomessa viranomaisen maine, mitä haasteita viranomaisen kriisiviestinnässä voi olla sekä viranomaisnäkemystä maineenhallintaan kriisiviestinnän kautta.

Lisäksi tutkimuskohteenani on maine ja erityisesti se, miten Risen kriisiviestintää hoitavat toimijat näkevät Risen maineen ja maineenhallinnan ja niiden merkityksen. Lisäksi, koska kyseessä on julkisorganisaatio, jonka toimintaa pyöritetään verovaroin, käsittelen tutkimuksessa myös Risen toiminnan legitimitettä. Suomessa julkisen organisaation legitimitetti eli sen toiminnan oikeutus perustuu melko pitkälti sidosryhmien mielipiteeseen organisaatiosta (Luoma-aho 2005: 317). Suomalaisten suhde julkisorganisaatioihin perustuu neutraaliin maineeseen ja korkeaan luottamukseen (Luoma-aho 2005: 323).

Näin ollen maineen pitäminen hyvänä tai edes neutraalilla tasolla sekä luottamuksen ylläpito ovat oleellinen osa julkisorganisaation, eli tässä tapauksessa Risen, ulkoista kriisiviestintää. Tutkin ja kartoitan Risen kriisiviestintää, mainetta ja legitimitettä seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen ja mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on?
2. Millaisia kriisejä Risen toiminnassa kohdataan ja miten kriiseistä viestitään?
3. Onko Risen kriisiviestintä myös maineenhallintaa?

Tavoitteena on siis selvittää millaisia kriisejä Rise kohtaa yleisesti, miten niihin suhtaudutaan, miten niihin pitäisi tulevaisuudessa suhtautua sekä mitä strategisia keinoja kriisivies-

tinnässä käytetään. Maineen ja maineenhallinnan näkökulman kautta tutkimuksessani selviää myös, mistä Risen toiminta saa toiminnan oikeutuksensa eli legitimitteettinsä vai saakomistään. Tavoitteeni on erityisesti tieteellisesti tutkittujen teorioiden ja niiden käsitteiden kautta arvioida ja tutkia Risen tämänhetkistä kriisiviestintää.

1.2 Aineisto ja menetelmät

Keräsin aineistoni teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä. Siinä haastattelurunko ei perustu yksittäisiin tarkkoihin kysymyksiin, kuten lomakehaastattelussa, mutta se ei myöskään ole täysin vapaamuotoinen, kuten avoin haastattelu. Teemahaastattelussa tutkija voi laittaa esimerkiksi ranskalaisin viivoin ylös teemat, joista haluaa haastateltavan kanssa keskustella. Kaikkien haastateltavien kesken keskustellaan samoista teemoista, muttei välttämättä samassa laajuudessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 208–209) Haastatteluni runko perustuu tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelujen teemat ja keskustelua ohjaavat kysymykset on katsottavissa Liitteessä 1. Kysymyksiä on Liitteessä 1 melko paljon, mutta tutkijana painotan, että nämä ovat ohjaavia kysymyksiä, eli vaikkakin kaikki teemat käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa, kaikissa haastatteluissa ei nostettu esille samoja kysymyksiä. Tämän vuoksi osa kysymyksistä ei ilmene aineiston analyysissä omana analyysityyppinä vaan keskusteluista on kokonaisuutena luotu tyyppisiä teemojen alle.

Haastattelin kuutta Risen kriisiviestinnästä vastaavaa henkilöä. Näihin kuuteen henkilöön lukeutui kolme Risen keskushallintoyksikön toimihenkilöä sekä kolme vankilanjohtajaa eri puolilta Suomea. Kaikki haastateltavat henkilöt hoitavat kriisiviestintää jollain asteella silloin, kun Rise kohtaa kriisin. Vankiloiden johtajat vastaavat oman yksikkönsä kriisiviestinnästä, keskushallinnon toimihenkilöt hoitavat kriisiviestintää aina tietyissä tilanteissa tai tarvittaessa. En erittele toimihenkilöitä, heidän toimipaikkojaan tai tehtävänimikkeitään, koska haastattelut on tehty siltä pohjalta, että vastauksista ei voi selvittää kuka minkäkin

vastauksen on antanut. Tällöin tulokset ovat mahdollisimman avoimia ja todellisuutta kuvaavia.

Aineiston analyysimenetelmänä käytän laadullista sisällönanalyysia, joka perustuu teoreettiseen viitekehykseen eli teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analysoin haastatteluvastauksien sisältöjä verraten niitä teoriaani. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvaa tässä tutkimuksessa käyttämäni teoriaan pohjautuvaa sisällönanalyysia seuraavasti: ”Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa esimerkiksi tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta.” Tästä menetelmästä käytetään myös termiä abduktiivinen päättely (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta analyysissä käytettävä käsitteistö nousee teoriasta ja analyysin edetessä aineisto liitetään näihin tieteellisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajarvi 2009: 97, 117). Tämän tutkimuksen keskeiset teoreettiset käsitteet nousevat maineesta, imagosta, legitimitetistä sekä kriisiviestinnästä ja maineenhallinnasta käytävästä tieteellisestä keskustelusta.

Laadullisen sisällönanalyysin erityispiirteitä on aineistosta löytyvien yhteneväisyyksien ja erojen löytäminen ja analysointi. Määrällisessä sisällönanalyysissa pyritään käsittelemään aineistoa eri luokkien esiintymistiheyden kautta, kun taas laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään aineiston sisältöön. (Seitamaa-Hakkarainen 1999)

Tutkimukseni eteni siis seuraavasti. Loin teoreettisen viitekehyksen ja tein ratkaisun siitä, että haluan keskittyä kriisiviestintään nimenomaan maineen ja sen hallinnan kannalta. Teorian pohjalta loin teemahaastattelun rungon, joka koostuu neljästä teemasta. Otin yhteyttä haastateltaviin. Toteutin haastattelut kasvokkain kahden viikon aikana keväällä 2016. En tehnyt haastatteluissa juurikaan muistiinpanoja, vaan äänitin haastattelut. Näin ollen haastattelut etenivät enemmän keskustelunomaisesti kuin kysymys-vastaus-tyyppisesti, vaikkakin tietyt kysymykset rakensivat pohjan kaikille haastatteluille. Lopuksi litteroin aineis-

ton litterointiohjelmaa ja tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen. Keskityin erityisesti aineiston sisältöihin kieliopin sijasta. Tämä siksi, että kielioppi ei ole olennaisessa osassa tutkimustani, keskitytään sisällönanalyyysissa nimenomaan aineiston sisältöön eikä kielioppiin juurikaan kiinnitetä huomiota, mikäli se ei nouse olennaiseksi tekijäksi sisällön kannalta.

1.3 Rikosseuraamuslaitos eli Rise

Rise on Suomen oikeusministeriön alainen virasto, joka vastaa rikosseuraamusten täytäntöönpanosta ja valvonnasta. Organisaatio koostuu keskushallintoyksiköstä sekä kolmesta rikosseuraamusalueesta, jotka edelleen jakautuvat erillisiksi yksiköiksi, kuten vankiloiksi ja yhdyskuntaseuraamustoimistoiksi. (Rikosseuraamuslaitos 2014) Työskentelin itse kesän 2015 Risen keskushallintoyksikön Johdon tuki -yksikön viestinnän vastuualueella viestintäharjoittelijana. Tällöin minulle selvisi, että ulkoista kriisiviestintää ei ole Risellä kartoitettu juuri missään muodossa. Risen maineesta on tehty kysely joitain vuosia sitten ja uusi mainekysely oleellisille sidosryhmille toteutetaan syksyn 2016 aikana. Siinä missä sisäisen kriisiviestinnän käytänteet ovat hyvin selkeät, suunnitellut ja arvioidut, ulkoisen kriisiviestinnän suunnitelmallisuuden vajavaisuus näkyy muun muassa kriisiviestintäsuunnitelman puutteena.

Risessä kriisiviestintään haastetta tuo sen uniikki toiminta-ala. Uniikilla toiminta-alalla tässä tarkoitan sitä, että Rise on ainoa toimija alallaan Suomessa, ja Risen toimintaa vastaavaa toimintaa on lähinnä vain Pohjoismaissa. Pratt (2008: 119) käyttää tästä ilmiöstä termiä *Scandinavian exceptionalism*, jonka voisi löyhästi suomentaa *pohjoismaiseksi poikkeuksellisuudeksi*. Pohjoismainen poikkeuksellisuus voidaan, hyvin yksinkertaistettuna tosin, tiivistää kolmeen tekijään.

Ensimmäinen tekijä on vankiluku. Suomessa ja muissa pohjoismaissa vankiluku suhteutettuna asukaslukuun on huomattavasti pienempi kuin monissa maissa. Toinen tekijä on vankilaolot. Sen lisäksi, että Pohjoismaissa vankilat näyttävät ulkoa viihtyisiltä myös niiden

olot ovat huomattavasti paremmat kuin monien muiden maiden vankiloissa. Siinä, missä joissain maissa vankilassa ihmisen elintaso huononee normaalista, pyritään Pohjoismaissa elintaso ja olot pitämään mahdollisimman lähellä normaalielämää. Kolmas tekijä on se, mitä vankeusaikana tehdään. Pohjoismaissa vankilassaoloaikana ihmisille pyritään kehittämään mielekästä tekemistä esimerkiksi työtä, kuntoutusta ja opiskelua sen sijaan, että vangit vain rangaistuksena suljettaisiin selleihin.

Pohjoismainen poikkeuksellisuus kytkeytyy pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakenteisiin ja historiallisesti vallitseviin arvoihin. (Pratt 2008: 119-129) Pohjoismaisen poikkeuksellisuuden erityispiirteet ja niiden taustalla olevat arvot näkyvät selkeästi myös Risen arvoissa, joissa muun muassa painotetaan ihmisarvoisen elämän ja oikeudenmukaisuuden kunnioittamista sekä uskoa ihmisen mahdollisuuteen muuttua ja kehittyä (Rikosseuraamuslaitos 2016).

Katson pohjoismaisen poikkeuksellisuuden ja Risen uniikin toiminta-alan vaikuttavan sen kriisiviestintään siksi, että Risen viestintää on vaikea verrata muiden organisaatioiden viestintään. Lisäksi aineistostani käy analyysissä ilmi, että pohjoismaisen poikkeuksellisuuden kantavat arvot, eivät välttämättä vastaa yleisiä arvoja, joka omalta osaltaan luo lisää haasteita kriisiviestinnälle ja erityisesti maineenhallinnalle.

Toinen Risen kriisiviestintää hankaloittava asia on viestinnän toteuttamisen jakautuminen keskushallintoyksikön ja rikosseuraamusalueiden välille. Toiminta jakautuu rikosseuraamusalueille ja kriisiviestinnässä vielä edelleen yksittäisiin yksiköihin, eli vankiloihin ja yhdyskuntaseuraamustoimistoihin, joiden johtajat vastaavat itse oman yksikkönsä kriisiviestinnästä. Toiminnan jakautumisen takia viestinnän ketju pitenee huomattavasti ja tuo omat haasteensa ulkoiselle kriisiviestinnälle ja maineenhallinnalle.

2 MAINE, IMAGO JA LEGITIMITEETTI

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin maineen käsitettä sekä erittelen ja vertailen sitä hieman imagon käsitteeseen. Imago ja maine sekoittuvat helposti, erityisesti yleiskielessä suomen kielisessä sekä englanninkielisissä viestinnän tutkimuksissa. Lisäksi puran hieman legitimitetin käsitettä sekä legitimitetin merkitystä erityisesti julkisorganisaation toiminnassa. Legitimiteetti, maine ja imago sekoittuvat herkästi toisiinsa, koska ne ovat tiiviisti yhteydessä ja erot niiden välillä ovat lähinnä näkemyskohtaisia. Pyrin tässä luvussa selvittämään eri näkökulmia näihin termeihin ja ymmärtämään niiden merkitystä julkisorganisaation toiminnassa. Tämä teoria liittyy aineiston analyysissäni tiiviisti siihen, miten Risen työntekijät näkevät maineen merkityksen organisaation toiminnassa. Tärkein kysymys lienee se, miten maine otetaan huomioon organisaation toiminnassa vai otetaanko ollenkaan.

2.1 Maine ja imago

Tutkijat kiistelevät edelleen siitä, miten termejä imago ja maine tulisi käyttää ja voidaanko ne erotella jotenkin. Näitä termejä käytetäänkin yhä sekaisin tarkoittaen pitkälti myös samoja asioita. (Gilpin 2010: 265–266) Maineen on yleisesti katsottu tarkoittavan organisaation ulkopuolisten tekijöiden eli sidosryhmien näkemystä organisaatiosta. Imago taas on organisaation sisällä toimivien tekijöiden näkemys organisaation toiminnasta. Kaiken kaikkiaan maineen ja imagon katsotaan olevan toisiinsa kietoutuneet termit, jotka ovat oleellinen osa organisaation toimintaa. (Gilpin 2010: 266–267)

Maine perustuu mielikuviin, joita organisaation sidosryhmien päässä syntyy. Maineen rakentumiseen vaikuttaa muun muassa organisaation todelliset teot ja sen oma identiteetin rakentaminen. Maineen katsotaan olevan kollektiivinen näkemys organisaation toiminnasta. Se perustuu täysin mielikuville, mutta mainetta voidaan myös ohjailta tiettyyn suuntaan tiettyillä toimilla. (Motion, Davenport, Leitch, Merlot 2013: 63–64; Gilpin 2010: 267)

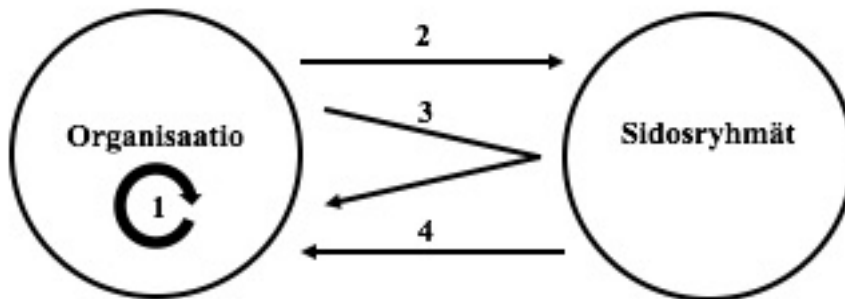
Sztompka (1999: 71) yksinkertaistaakin maineen olevan organisaation aiempien tekojen arkisto.

Imagon ja maineen lisäksi tutkimuksissa puhutaan usein myös organisaation identiteetistä. Identiteetillä tarkoitetaan niitä arvoja ja periaatteita, joita organisaatio ja sen työntekijät pyrkivät näyttämään ulospäin. Identiteetin kautta rakentuu organisaation imago, eli kuva organisaation toiminnasta kansalaisten näkökulmasta. Maine on siis yleisön mielikuva organisaatiosta, minkä ei välttämättä tarvitse perustua mihinkään konkreettiseen asiaan, mutta usein liittyy siihen, onko organisaatio luotettava vai ei ja onko se tehnyt luotettavia vai epäluotettavia asioita. Identiteetti taas on organisaation sisältäpäin rakentuva kokonaisuus, joka pyritään näyttämään ulospäin. Imago taas on kuva ihmisten mielissä, johon pyritään vaikuttamaan teoilla sekä nostamalla organisaation identiteettiä esille. (Luoma-aho 2005: 169–170, 172–172)

Aula ja Heinonen (2002: 50–53) yksinkertaistavat maineen ja imagon eron niiden perustoihin. He toteavat maineen olevan jollain tapaa enemmän kuin imago. Aulan ja Heinosen mukaan imago rakentuu pitkälti kuvallisuudelle ja visuaalisuuteen ja se rakennetaan tietoisesti omista tavoitteista, liittyen aiemmin esiteltyyn identiteetin käsitteeseen. Näin ollen imago voi muuttua visuaalista ilmettä muuttamalla, mutta organisaation maine voi silti olla huono. Oleellinen ero näiden kahden välillä lienee tiivistetysti seuraava ”imagon voi rakentaa, maine on ansaittava” (Aula & Heinonen 2002: 52).

Koska tutkijat ovat monesti edelleen erimielisiä siitä, mitä maine ja imago todellisuudessa ovat ja miten ne eroavat toisistaan, Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006: 100–102) ovat koonnut ajatuksia eri tutkijoiden teorioista ja kehittänyt neljä mainetta ja imagoa kuvaavaa termiä ja niihin liittyvät neljä oleellista näkökulmaa organisaatioon. Kuvio 1. ja siihen liittyvät kysymykset seuraavalla sivulla kuvaavat maineen, imagon ja identiteetin rakentumista suhteessa organisaatioon ja sen sidosryhmiin neljän oleellisen näkökulman avulla.

Heidän esittelemänsä termistö ei ole sinällään vakiintunut yleiseen käyttöön, mutta niiden avulla on helppo erotella käsitteet ja erityisesti niiden erityispiirteet toisistaan.



Kuvio 1. Neljä näkökulmaa organisaatioon (Brown ym. 2006: 100) [Suomentanut S.S.]

1. Kuka me olemme organisaationa?
2. Mitä organisaatio haluaa muiden ajattelevan siitä?
3. Mitä organisaatio luulee muiden ajattelevan siitä?
4. Mitä sidosryhmät todellisuudessa ajattelevat organisaatiosta?

Kuten kuviosta ja kysymyksistä käy ilmi, rakentuu Brownin ym. (2006) ajatus näiden käsitteiden eroista nimenomaan organisaation ja sen sidosryhmien välisestä suhteesta. Ensimmäisessä kohdassa organisaatio kysyy itseltään, kuka se on organisaationa. Toinen kysymys ja nuoli sidosryhmään päin kuvastaa sitä yhdensuuntaista työtä, jota organisaatio tekee sidosryhmiä kohti luodakseen tiettyä mielikuvaa. Kolmas kysymys ja siihen liittyvä nuoli taas kuvaa sitä, miten organisaatio peilaa itseään sidosryhmistä ja luulee organisaation ajattelevan itsestään. Viimeinen nuoli taas on yhdensuuntainen sidosryhmistä organisaatioon, mikä kuvastaa sitä, mitä sidosryhmät todella ajattelevat organisaatiosta.

Brown ym. (2006: 101) esittelevät aiempaa termistöä, jotka vastaavat ylläoleviin kysymyksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan näistä asioista on käytetty yhteensä 25 eri termiä eri

tutkimuksissa ja tutkimusaloilla. Juuri tämän vuoksi he lähtivät selkeyttämään termistöä ja päätyivät neljään termiin, jotka esittelen sekä ylläolevien kysymysten että lyhyen kuvauksen kanssa Taulukossa 1.

Taulukko 1. Brownin ym. (2006: 10) artikkeliin perustuva taulukko maineeseen liittyvien termien oleellisista sisällöistä [Suomentanut S.S.]

Näkökulma	Oleellinen sisältö	Termi
Kuka me olemme organisaationa?	Mielikuvat, joita organisaation jäsenillä on organisaatiosta.	<i>Identiteetti</i>
Mitä organisaatio haluaa sidosryhmien ajattelevan siitä?	Mielikuvat, joita organisaation johtajat haluavat tärkeillä sidosryhmillä olevan.	<i>Tarkoituksellinen imago</i>
Mitä organisaatio luulee sidosryhmien ajattelevan siitä?	Mielikuvat, joita organisaation jäsenet luulevat sidosryhmillä olevan.	<i>Tulkittu imago</i>
Mitä sidosryhmät todella ajattelevat organisaatiosta?	Mielikuvat organisaatioista, joita sidosryhmillä todellisuudessa on.	<i>Maine</i>

Brownin ym. (2006) mallissa imago siis jakautuu kahteen termiin, joista ensimmäinen on saman tyyppinen, jota Aula ja Heinonen (2002) kuvailevat eli eri elementeistä *rakennettu* mielikuva, jota organisaatio ja erityisesti sen johtajat haluavat omilla toimillaan taas edistää. Tulkittu imago taas on ikään kuin imagon toinen puoli eli se, mitä organisaatio luulee sidosryhmien ajattelevan.

Haastatteluvaiheessa kysyin haastateltavilta, millaisena he näkevät organisaation maineen, mutta todellisuudessa he eivät voi sitä tietää, vaan kyseessä on ennemminkin yllä esitetty tulkitun imagon termi ja sen arviointi.

Koska tutkijatkin ovat asiasta kovin vaihtelevaa mieltä ja vaikka termistö sinänsä on vakiintunut, on termien ja niiden merkitysten välillä edelleen ristiriitaa. Siksi olen tutkimuksessani päättänyt yllä esiteltyjen tutkijoiden tulkintojen pohjalta käyttää termejä melko suorallisesti ja yksinkertaistetusti. Maineella tarkoitan sitä, mitä sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta, identiteetillä sitä, mitä organisaatio itse ajattelee itsestään ja imagolla sitä, millaisia mielikuvia organisaatio toivoo synnyttävänsä sidosryhmissä, viittaan tähän myös tarkoitettun imagon käsitteellä. Analyysivaiheessani käsitellään myös tulkitun imagon käsitettä, mutta siitä käytetään esimerkiksi haastatteluissa käsitettä maine, koska keskustelimme siitä, millaisena Risen toimijat näkevät maineen, eli *mitä he luulevat sidosryhmien ajattelevan*.

Koska Rise on julkinen organisaatio, on olennaista eritellä myös hieman julkisen organisaation ja yksityisen organisaation maineen rakentumisen eroja. Luoma-aho (2005: 182–183) toteaa, että julkisorganisaation maine rakentuu pitkälti siitä, kuinka kauan organisaatio on ollut toiminnassa ja kuinka luotettava se on. Suomessa julkisorganisaation maineeseen vaikuttavat, ne ihmiset, jotka tuntevat organisaation toiminnan pitkältä ajalta ja pystyvät vaikuttamaan myös muiden mielikuviin. Tällaisia ovat siis yleensä sidosryhmien edustajat, kuten media (Luoma-aho 2005: 182–183).

Suomessa julkisen organisaation tehtäväksi ei katsota itsensä markkinointia tai imagon rakentamista vaan maine muodostuu oikeista ja lainmukaisista teoista. Suomessa julkisorganisaation maine muodostuu siis pitkälti siitä, että se toimii saman lailla kuin muutkin julkisorganisaatiot, eli neutraalisti ja luotettavasti (Luoma-aho 2005). Toisaalta Luoma-aho tuo kuitenkin esille myös tutkijoiden (ks. Karvonen 2001; Fombrun 1996) kritiikkiä kohdistuen siihen, että demokraattinen keskustelu ja imagomarkkinointi eivät olet toisiaan poissulkevia asioita vaan voivat kulkea käsi kädessä ja että uniikkiuden tavoittelu on itseasiassa maineen

muodostumisen pohja. Vaikka maine käsitteenä on lähtöisin yksityiseltä sektorilta julkisen organisaation maineenhallinnan tärkeyttä korostaa myös se, että julkiset organisaatiot ovat kasvaneet sekä kooltaan että tehtävien monipuolisuuden osalta (Harisalo & Stenvall 2003: 917) ja sitä kautta myös niiden toimintatavat ovat muuttuneet.

2.2 Legitimiteetti

Legitimiteetti ja maine liittyvät toisiinsa olennaisesti, sillä ne molemmat muodostuvat sidosryhmien mielissä. Kuitenkin legitimiteetti voidaan määritellä eri tavalla kuin maine ja keskeisenä ajatuksena, on se antaako organisaation tekemiset sille oikeutuksen toimia. (Deephouse & Carter 2005: 329–330)

Luoma-aho (2005: 37–29) sekä Harisalo & Stenvall (2003: 920) toteavat, että legitimiteetti on psykologinen konstruktio, joka rakentuu yleisön mielissä. Legitimiteetin saavuttaakseen organisaation toiminnan ei tule olla ainoastaan lainmukaisesti oikeaa, vaan myös moraalisesti hyväksyttyä. Sekä Deephouse & Carter (2005: 330–331) että Schuman (1995: 574) perustavat ajatuksen legitimiteetistä siihen, että organisaatio on joko haluttava, kunnollinen ja/tai toimii joidenkin sosiaalisesti muodostuneiden normien, arvojen ja uskomusten mukaisesti.

Kaiken kaikkiaan legitimiteetti kuten mainekin muodostuu siis sidosryhmien mielikuvien perusteella. Julkisten organisaatioiden tehtävä on palvella sidosryhmiä ja siksi legitimiteettiin vaaditaan sidosryhmien hyväksyntä. Organisaation tulee siis taivutella sidosryhmät puolelleen, eli suhtautumaan positiivisesti sen toimintaan, kuitenkin pohjaten todellisiin tekoihin eikä tyhjiin lupauksiin. (Luoma-aho 2005: 317). Wiggill (2014: 316) kuitenkin painottaa, että koska legitimiteetti perustuu organisaation sidosryhmien tärkeinä pitämille arvoille, on legitimiteetin arvioiminen hankalaa. Eri sidosryhmien väliset arvot voivat poiketa toisistaan paljonkin ja myös tämä tulee ottaa huomioon toiminnan legitimiteettiä arvioidessa ja mainetta pohtiessa. Juuri sidosryhmien arvojen poikkeamisessa lienee maineen ja

legitimiteetin suurin eroavaisuus. Organisaation maine toimijana voi olla hyvä joidenkin sidosryhmien keskuudessa, mutta niiden silmissä, jotka eivät katso organisaation toiminnan olevan hyvää ja oikeutettua, on mainekin todennäköisesti huonompi.

Suomessa julkiset organisaatiot ovat olemassa niitä varten, joita se palvelee. Kuitenkin usein suomalaiset julkiset ja erityisesti valtionhallinnon organisaatiot ovat neutraaleja ja järjestelmällisiä organisaatioita, joilla on vähän kontaktia yleisöön. Tämä tarkoittaa sitä, että sidosryhmien mielipiteessä tulee ottaa huomioon, mistä sidosryhmästä puhutaan. Koska kontakti kansalaisiin on vähäistä, julkisten organisaatioiden legitimiteetin ei tulisikaan rakentua yleisön kautta, koska yleisö tietää toiminnasta hyvin vähän. Julkisen organisaation legitimiteetin tulisi rakentua ja rakentuukin muiden tärkeiden sidosryhmien, kuten ministeriöiden, median ym. kautta. (Luoma-aho 2005: 300) Tämä näkyi myös haastatteluvaiheessa ja nousee luonnollisesti esiin myös analysoidessani Risen legitimiteettiä. Olennaista legitimiteetin käsitteessä lienee se, että legitimiteetti on kriittinen tekijä organisaation toiminnan onnistumisessa (Coombs & Holladay 1996: 281).

Erityistä julkisorganisaation legitimiteetille on sen pohjautuminen demokratiaan. Julkisten organisaation syvin oikeutus tulee siitä, että se on demokraattisen systeemin kautta valittu. Toisin sanoen, ollakseen legitiimi, julkisen organisaation tulee pohjata lakiin ja demokratiaan ja sen lisäksi myös sosiaalisiin normeihin ja sen toiminnan tulee olla yleisesti hyväksyttyä. (Luoma-aho 2005: 39) Legitimiteetin ajatus julkisen organisaation maineen kannalta on siitä mielenkiintoinen, että vaikka organisaatio toimii julkisilla varoilla, ei se tarkoita, että sidosryhmien mielipide ei vaikuttaisi sen toimintaan (Luoma-aho 2005: 16). Myös demokratiaan pohjautumisessa voidaan nähdä legitimiteetin ja maineen erot. Toiminta voi olla lain mukaan legitiimiä, mutta silti organisaation maine voi olla hyvä. Tämä näkökulma nousee esille erityisesti Risen maineen ja toiminnan legitimiteetin analyysissa.

3 KRIISIT JA KRIISIVIESTITINTÄ

Määrittelen luvun alussa, mikä yleisesti on kriisi sekä pohdin hieman kriisin määrittelyyn vaikeutta. Sen jälkeen esittelen kriisiviestintää käytännössä sekä kriisiviestinnän toimintaperiaatteita ja arvoja. Lisäksi käsittelen kriisiviestinnän ja maineenhallinnan teoriataustaa, sekä perehdyn tarkemmin erääseen maineenhallinnan teoriaan, joka esittelee käytännön strategisia maineenhallintakeinoja, jotka valitaan aina kriisin mukaan tapauskohtaisesti. Tämä teoria on Timothy W. Coombsin Situational Crisis Communication Theory eli SCCT.

Mainetta voi hallita kriisiviestinnän käytännön keinon monin tavoin. Useat organisaatiot ovat valinneet tiettyjä strategisia keinoja viestinnän hoitamiseen. Nämä keinot näkyvät luonnollisesti myös kriisiviestinnässä. Viestinnän strategiat vastaavat yleensä organisaation itselleen määrittelemiä arvoja ja yleistä strategiaa. Maineenhallinnan ja kriisiviestinnän teorioita on monia, mutta valitsin Coombsin teorian siksi, että sitä on kehitelty vuosien ajan, matkan varrella sitä on myös empiirisesti testattu sekä muokattu. Siitä on mahdollista löytää konkreettisia viestinnän keinoja, se ottaa huomioon aiemmat kriisit ja maineen ja myös jaottelee kriisit loogisesti.

3.1 Mikä on kriisi?

Erilaiset organisaatiot saattavat kohdata erilaisia kriisejä. Tämän vuoksi organisaation kannattaa määritellä, mikä ylipäänsä on kriisi. Monilla tutkijoilla on eri näkemyksiä kriisistä. Jotkut katsovat pienenkin poikkeustilanteen olevan kriisi. Seeger, Sellnow & Ulmer (2003: 4) toteavat, että *kriisi* käsitteenä herättää ajatuksen perustavanlaatuisesta uhkasta, tuhosta ja kiireellisyydestä. Heidän mukaansa kriisi uhkaa ei pelkästään organisaation mainetta ja legitimitettä vaan jopa sen olemassaoloa.

Juholin (2013: 366) sanoo, että kriisillä tarkoitetaan tilannetta tai tapahtumaa, joka jollain tavalla uhkaa organisaatiota, sen henkilökuntaa, sidosryhmiä tai ympäristöä. Yleensä pieni-

kin poikkeus organisaation toiminnassa on kriisi. Kriisejä voidaan usein ennakoida ja omalla toiminnalla myös ehkäistä. Kriisit siis harvoin syntyvät yllättäen, vaan pikemminkin kehittyvät hiljalleen. Myös Gonzáles, Castillo ja Gonzáles (2013: 459) toteavat, että suuri osa kriisiviestinnän tutkijoista ja asiantuntijoista ovat sitä mieltä, että kriisi voi puhjeta koska vain. He kuitenkin toteavat myös, toisin kuin Juholin, että kriisin ennakoiminen on usein haastavaa tai usein jopa mahdotonta. Tämä siksi, että kriisin aikaa ja ilmenemistapaa ei voi tietää. He kuitenkin mainitsevat myös, että vaikkakaan yksittäistä kriisiä on mahdotonta ennakoida, voi kriiseihin ja niiden hoitamiseen valmistautua.

Tutkijoiden väliset näkemykset liittyvätkin paljolti siihen, miten ison asian katsotaan olevan organisaatiolle kriisi. Lisäksi näkemyserot syntyvät myös siitä, että onko kriisi ennakoitavissa. Vähän kuin Gonzáles ym. (2013: 459), myös Seeger ym. (2003: 4). ovat samaa mieltä siitä, että kriisi syntyy usein äkillisestä ja usein dramaattisesta muutoksesta organisaation toiminnassa. Friedman (2002: 5–6) taas nostaa esille ajatuksen siitä, että kriisi ei välttämättä aina ole paha asia. Kriisi voi sen sijaan olla muutos niin pahassa kuin hyvässäkin. Kriisi sisältää näin ollen mahdollisuuden siemenen. Kriisin lopputulos riippuu siitä, miten kriisi hoidetaan.

Kriisin erikoispiirteisiin kuuluu sen subjektiivisuus. Se mitä, me emme välttämättä pidä kriisinä saattaa joillekin organisaatioille olla todellinen uhka. Toisaalta taas voi olla niin, että organisaatio ei koe olevansa kriisissä, kun taas sidosryhmät kokevat kriisin läsnäolon. Tämän takia organisaation johdon tulisi nähdä asiat sidosryhmien kannalta. (Coombs 2012: 2–3.) Usein yleiskielessä puhutaan kriiseistä aika tavallisissakin tilanteissa, huonot hiuspäivät ja muuta arkiset aiheet voivat olla yksittäiselle ihmiselle kriisejä. Organisaation kriisit ovat kuitenkin ainutlaatuisia hetkiä yrityksen historiassa. Tämä tarkoittaa sitä, että myöskään organisaation sisällä mikä tahansa poikkeustilanne ei ole kriisi. (Ulmer, Sellnow & Seeger 2007: 6)

Myös Lehtonen (2009: 43–44) haluaa erotella kriisin ja poikkeustilanteen toisistaan. Lehtonen toteaaakin, että poikkeustilanne ei ole aina kriisi vaan kriisin syntymiseen vaikuttaa organisaation suhtautuminen kyseessä olevaan tilanteeseen. Kriisi syntyy vasta, jos poikkeustilanteessa organisaatio ei tee mitään, tekee kaiken niin kuin on ennenkin tehnyt tai ei ole suunnitellut toimintaansa ja näin ollen toimii poikkeustilanteessa väärin. Myös tällöin kriisiin liittyy organisaation kyky ennakoida mahdollisia tulevia kriisejä. Lehtonen (2009: 44) painottaa kuitenkin myös kriisin yllätyksellisyyttä ja ennakoimisen mahdottomuutta.

Yhtenäinen näkemys on siis se, että yksittäistä kriisiä on mahdotonta ennakoida, mutta kriiseihin suhtautumista ja toimintatapoja kriisin sattuessa voi ja pitää suunnitella kriisin haittavaikutusten minimoimiseksi. Toisaalta tutkijat ovat halunneet erotella toisistaan myös muutoksen ja kriisin käsitteet. Muutoksella tarkoitetaan pidempiaikaista, jossain määrin ennakoitavissa olevaa, hallittavissa olevaa tilannetta, joka rakentaa tai hajottaa kun taas kriisi on äkillinen, organisaation lamauttava, ennakoimaton tilanne, joka on hallittavissa vain kriisiviestintäsuunnitelman avulla (Henriksson & Karhu: 2002: 17).

Kriisejä voidaan luokitella monin eri tavoin. Ulmer, Sellnow ja Seeger (2007: 10–14) jakavat kriisit *tahallisiin* ja *tahattomiin* kriiseihin. Tahallisia kriisejä on sellaiset, joihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja vaikuttavatkin. Tällaisia ovat esimerkiksi epäeettinen johtajuus sekä työyhteisön huono ylläpito. Toisaalta tahallisiin kriiseihin lasketaan myös organisaation ulkopuolelta tulevat organisaation toimintaa tarkoituksella häiritsevät kriisit. Näitä ovat muun muassa terrorismi ja sabotaasi. Tahattomiin kriiseihin taas katsotaan kuuluvan sellaiset tapahtumat, joihin yksilö tai organisaatio ei voi mitenkään vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit ja taloudelliset vaihtelut, kuten taantuma. Tällainen kriisien jaottelu liittyy olennaisesti myös Coombsin (2007: 168) maineenhallintateoriaan, jossa kriisin luokka vaikuttaa siihen mihin klusteriin organisaatio kuuluu ja näin ollen myös siihen, miten kriisiin reagoidaan. Tulen puhumaan tästä lisää SCCT:a käsittelevässä luvussa.

Tahallisuuden ja tahattomuuden lisäksi kriisejä voidaan jaotella myös niiden tyyppien mukaan. Henriksson ja Karhu (2002: 25–26) jaottelevat kriisit kuuteen luokkaan; onnettomuuksiin, väkivaltaan, henkilöstökriiseihin, talouskriiseihin, toimialakriiseihin sekä julkisuuskriiseihin. Näihin kaikkiin sisältyy sekä tahattomia että tahallisia kriisejä. Myös Huhtala ja Hakala (2007: 16) tukevat jossain määrin edellä mainittua ajatusta, mutta käyttävät kriiseistä yhteisnimitystä ”yhteiskunnalliset siviilikriisit”, jotka jaetaan kolmeen päätyyppiin; luonnononnettomuudet ja katastrofit, ihmisten aiheuttamat onnettomuudet sekä eläinten ja ihmisten välillä leviävät sairaudet. Tässä jaottelussa tahattomat kriisit ovat lähinnä siis erilaisia luonnonilmiöitä tai yhteiskunnallisesti reaktiota vaativia kriisejä. Ihmisten ja eläinten väliset sairaudet tarkoittavat tässä tapauksessa esimerkiksi epidemiatyyllisiä, nopeasti leviäviä ja pelkoa aiheuttavia sairauksia, jotka vaativat valtionhallinnon reagointia. Tämän tyyppiset kriisit voivat Risen tapauksessa olla kyseessä, jos esimerkiksi vankilan sisällä tapahtuu jokin tautiepidemia, josta myös media saattaa kiinnostua. (Coombs 2007b: 167–168) taas jaottelee kriisin SCCT:ssa kriisit kolmeen eri klusteriin, jotka ovat uhriklusteri, vahinkoklusteri sekä estettävissä olevien kriisien klusteri.

Koska tutkimuksen kohteena on oikeusministeriön alainen valtionhallinnon elin, tulee tässä ottaa huomioon myös Valtioneuvoston määritelmä kriisistä. Se on hyvin samankaltainen edellä esitettyjen määritelmien kanssa, mutta sisältää yhden olennaisen ominaisuuden, joka tulee ottaa huomioon. Valtioneuvoston kanslia (2007: 9) toteaa, että ”kriisi on normaalioloissa tai normaaliolojen häiriötilanteissa esiintyvä tehostettuja toimia edellyttävä tilanne”. Tässä kiteytyy ajatus siitä, että oli kriisi minkä kokoinen tahansa, vaatii se organisaatiolta aina jonkinlaista reagointia.

3.2 Kriisiviestintä – periaatteet ja käytännöt

Suomalainen viestinnän tutkija Osmo A. Wiio on kehittänyt 1970-luvulla joukon viestinnän lakeja, jotka pätevät varsin hyvin nykyäänkin. Wiion viestinnän lait voidaan jakaa seitsemään päälakiin, joilla on alapykälä. (OAW 2016) Nämä lait linjaavat käytännössä sen, että

viestinnässä yleensä kaikki menee pieleen, mutta siihen voi varautua. Kaikkia seitsemää lakia on tarpeetonta tässä tutkimuksessa luetella, mutta olen valinnut laeista kolme, joiden avulla on helppo ymmärtää, miksi kriisiviestintä ja erityisesti sen suunnittelu ovat hyvin tärkeitä.

Nämä kolme lakia ovat:

1. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta.
2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta eniten vahinkoa.
3. Joukkoviestinnässä ei ole tärkeitä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan. (OAW 2016)

Viestintä voidaan yleisesti nähdä kahdella tapaa. Joko se on vain informaation siirtoa eli suhteellisen yhdensuuntaista toimintaa, jossa tieto kulkee vertikaalisesti ylhäältä alas, organisaation toimijoilta kriisin uhreille tai niille, joihin kriisi vaikuttaa. Tällainen malli tarvitsee toimiakseen pohjaksi tiiviin organisaation, jossa viestintää ja erityisesti kriisiviestintää on harjoiteltu ja harjoitellaan jatkuvasti. Toisaalta viestintää voidaan ajatella yhteisyyden luoja. Tällaisessa ajatusmallissa viestintä ei ole vain yhdensuuntaista informaation perille saattamista, vaan viestinnällä pyritään luomaan ryhmiä, joissa kommunikaatio kulkee kaikkiin suuntiin, eli yhteisöjä. Yhteisöjenluomismalli koetaan hyväksi erityisesti hätää ja karsimystä aiheuttavissa kriiseissä, joissa organisaatio voi osoittaa ottavansa vastuun teoistaan. Nämä kaksi suuntausta ovat pitkään olleet vallalla viestinnän johtamisessa erityisesti valtiollahinnossa. (Huhtala & Hakala 2007: 30–33)

Klassisen kriisiviestinnän periaatteet ja toimintatavat nojaavat edelleen vahvasti ajatukseen viestinnästä informaation siirtämisestä. Erityisesti kriisiviestinnässä pyritään armeijamaiseen ja byrokraattiseen tehokkuuteen kaikessa toiminnassa. Tämän toimintatavan tavoitteena on minimoida tai ehkäistä hallussa olevien etujen ja kilpailuvalttien menetys. Uudemmassa ajattelumallissa kuitenkin keskitytään enemmän viestintään yhteisöjen tuottajana. Tällaisessa toimintatavassa organisaatio pyrkii kriisin hetkellä mukautumaan ympäristöön-

sä ja elintilaansa ja toiminnallaan saavuttamaan olemassaolon oikeutuksen eli legitimitetin sekä tasapainon. Uudemmassa kriisiviestinnän ajatusmallissa ei keskitytä siihen, kenen tulee ottaa vastuu kriisistä vaan siihen, miten kriisistä päästään yli viestinnän ja yhteisön avulla. (Eriksson 2012: 312–313)

Kriisiviestinnästä puhuessa on suhteellisen tärkeää erotella kriisin johtaminen ja kriisiviestintä. Kriisin johtamisella tarkoitetaan sitä, että omilla toimilla pyritään vähentämään kriisin mahdollisia negatiivisia vaikutuksia muun muassa valmistautumalla kriisitilanteisiin, kriisiviestintäsuunnitelman tekemällä, sekä kriisin jälkihoidolla. (Coombs 2012: 20) Kriisiviestintä taas on kriisissä tarpeellisen tiedon keräämistä, lajittelua sekä jakamista ennen kriisiä, kriisin aikana sekä kriisin jälkeen.

Usein kriisiviestintää koskevissa tutkimuksissa käsitellään kriisiviestintää niinä tekoina, jotka tapahtuvat heti kriisin satuttua, mutta kriisiviestinnän käsitteeseen tulisi sisällyttää myös toimet ennen kriisiä ja kriisin jälkeen. (Coombs 2010: 20) Puhun tässä tutkimuksessa kuitenkin kriisiviestinnässä niin, että sen käsite sisältää myös kriisijohtamisen käsitteen. Lukijan on näin helpompi ymmärtää, että kriisiviestinnällä ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta ainoastaan ulospäin suuntautuvaa informaation jakamista, vaan myös kriisiin valmistautumista sekä kriisistä selviämistä muutenkin kuin viestinnällisin keinoin.

Coombs (2012: 31) toteaa, että paras tapa hoitaa kriisitilanne on ehkäistä se. Jos kriisiä ei pääse syntymään, ei yrityksen tai organisaation maine ja toimintakyky ole silloin luonnollisesti uhattuna. Juholin (2013: 469) määrittelee kriisiviestinnän tiivistettynä seuraavasti: kriisiviestintä ei eroa normaaliviestinnästä muuten kuin olemalla tehostettua viestintää tilanteessa, jossa organisaation toimintaedellytykset tai muu etu on uhattuna. Lisäksi kriisiviestinnässä viestinnän kohteet saattavat hieman erota normaalitilanteeseen nähden. Myös Karhu ja Henriksson (2008: 29) allekirjoittavat tämän toteamalla, että kriisiviestinnän merkittävimmät erot normaaliviestintään nähden ovat tehokkuudessa, nopeudessa ja oivalluskyvyssä.

3.2.1 Kriisiviestinnän periaatteet

Koska kriisiviestintä on niin vakiintunut ja tutkittu organisaatioviestinnän muoto, on sen oleellisista periaatteista käyty laajaa keskustelua. Seeger (2006: 236–242) päätyi artikkelissaan kymmeneen kriisiviestinnän parhaaseen käytäntöön, jotka nojaavat tiettyihin periaatteisiin. Nämä ovat *kriisiviestinnän huomioiminen jo päätöksentekovaiheessa, ennakointi, yhteistyö yleisön kanssa, yleisön kuunteleminen ja ymmärtäminen, rehellisyys ja avoimuus, yhteistyö uskottavien sidosryhmien kanssa, saavutettavuus ja tavoitettavuus, empatiakyky ja myötätunto, epävarmuuden hyväksyminen ja avunanto siihen, mitä ihmiset voivat itse kriisin suhteen tehdä*. Nämä ovat siis Seegerin (2006) tutkimuksen mukaan parhaat käytännönkeinot kriisiviestintään, mutta seasta löytyy myös tiettyjä periaatteita, joita myös muissa teoksissa ja erityisesti tieteelliseen tutkimukseen perustuvissa kriisiviestinnän oppaissa esitellään

Valtioneuvoston kanslia (2007: 9) mainitsee kriisiviestinnän pääperiaatteiksi luotettavuuden, nopeuden ja vuorovaikutteisuuden. Valtioneuvoston kanslia on teettänyt tutkimuksen siitä, miten valtionhallinnon – erityisesti ministeriöiden – viestintää tulisi parantaa. Tutkimuksen mukaan nimenomaan nopeus, avoimuus ja keskusteltavuus, selkeys, sekä monipuolinen saatavuus olivat sellaisia asioita, joihin valtionhallinnon tulisi kriisiviestinnässään panostaa. (Valtioneuvoston kanslia 2008: 45) Näihin periaatteisiin voidaan lisätä vielä jatkuvuus, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että media ja sidosryhmät pidetään ajan tasalla koko kriisin ajan ja myös sen jälkeen (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997: 151).

Erytisesti sosiaalisen median ja kansalaisjournalismin lisääntyessä nopeuden tärkeys korostuu. Edellä mainittujen perusperiaatteiden noudattamisen katsotaan olevan hyvää viestintää. Usein kriisitilanteissa viestintä epäonnistuu siinä vaiheessa, kun organisaatio yrittää salailla jotain tai ei reagoi kriisiin tarpeeksi nopeasti. Jälkikäteen selittely tai korjailu on haastavaa ja melkein mahdotonta. Mikäli organisaatiolla ei juuri sillä hetkellä ole asiasta

kerrottavaa, on tärkeä osata ilmaista medialle ja muille sidosryhmille, että asiaan tullaan palaamaan heti, kun informaatiota on saatu lisää. Tällöin avoin keskusteluyhteys kansan ja organisaation välillä säilyy. Julkisuusperiaatteen mukaan kansalaisella on oikeus saada tietoa julkisista asioista ja organisaation tehtävä on jakaa tätä tietoa, yleensä median kautta. (Korpiola 2011: 22)

Organisaation tulisi myös tehdä selväksi itselleen, mikä alue kriisiviestinnässä on juuri kyseiselle organisaatiolle tärkein. Nykykäsityksen mukaan ihmiset ja inhimillisyys ovat kriisitilanteissa etusijalla aineelliseen omaisuuteen nähden. Tällä tarkoitetaan, että jo tapahtuneista henkilövahingoista tai niiden mahdollisuudesta kerrotaan aina ennen kuin taloudellisista vahingoista (Ikävalko 1999: 122–123).

Jos organisaatio tiedottaa taloudellisista vahingoista ensisijaisesti tai jopa pelkästään niistä, saattaa sidosryhmät saada organisaatiosta epäinhimillisen kuvan. Myös Henriksson ja Karhu (2002) painottavat inhimillisyyttä ja vastuullisuutta kriisiviestinnässä. Näin ollen kriisiviestinnän peruseriaatteisiin voisi lisätä myös inhimillisyyden ja vastuullisuuden aspektin. Härkönen ja Tarkka (2015) lisäävät vastuullisuuden periaatteeseen myös ajatuksen siitä, että jonkun organisaatiossa tulee ottaa vastuu kriisiviestinnästä. Yleensä isoimmassa kriisissä tämä vastuu kuuluu ylimmälle johdolle, usein jopa toimitusjohtajalle.

Jonathan Bernstein (2006: 40–43) esittelee mainittuihin peruseriaatteisiin pohjaavan 11 kohdan listan siitä, mitä kriisitilanteessa ja kriisiviestinnässä ei ainakaan tulisi tehdä. Taulukossa 2. esittelen Bernsteinin 11 kohtaa itse kokoamani taulukon avulla. Lisäksi olen tiivistänyt kuvioon, mihin aiemmin esittelemäni periaatteeseen tai periaatteisiin kyseinen toiminta liittyy oman tulkintani mukaan vahvimmin.

Taulukko 2 Bernsteinin (2006: 40–43) 11 kohtaan perustuva taulukko kriisiviestinnän virheistä ja niihin olennaisesti liittyvistä peruseriaatteista

Mitä ei tulisi tehdä?	Periaate tai periaatteet, mihin asia olennaisesti liittyy
1. Leikkiä strutsia, eli paina päätä pensaseen ja toivo, että kukaan ei saa tietää kriisistä.	Avoimuus
2. Alkaa hoitaa kriisiä ja viestintää vasta, kun kriisi on jo julkisessa tiedossa.	Nopeus
3. Luottaa hyvään maineeseen.	Luotettavuus
4. Kohdella mediaa vihollisena.	Avoimuus, vuorovaikutteisuus
5. Jumiutua vain reagoimaan median avauksiin sen sijaan, että olisit aktiivinen osapuoli.	Jatkuvuus, nopeus
6. Käyttää kieltä, jota yleisö ei ymmärrä.	Selkeys, inhimillisyys
7. Uskoa siihen, että totuus voittaa aina.	Jatkuvuus
8. Kiinnittää huomiota vain asioihin tunteita huomioimatta.	Inhimillisyys, vastuullisuus
9. Antaa vain kirjallisia lausuntoja.	Selkeys, avoimuus
10. Olla selvittämättä sidosryhmiä ja sitä, miten niille viestitään.	Vastuullisuus, luotettavuus
11. Tee sama asia yhä uudestaan ja odota samoja tuloksia	Jatkuvuus, avoimuus

Osasta näistä säännöistä voi selkeästi päätellä, mihin periaatteeseen ne nojaavat. Toisista tein itse johtopäätöksiä ja niiden osalta avaan päättelyni. Epäselvimmiksi mielestäni jäävät kohdat 7, 10 ja 11.

Kohdan 7, eli luottaminen totuuden voittamiseen, liitin jatkuvuuden periaatteeseen siksi, että vaikka jokin asia olisikin fakta ja organisaatio tietää sen, ei kannata vain kertoa faktoja ja odottaa, että yleisö tyytyy siihen. Erityisesti sosiaalisessa mediassa asiat rönsyilevät helposti ja faktat saattavat jäädä mielipiteiden alle. Jatkuvalla kriisiviestinnällä tosiasiat pysyvät yleisön mielessä ja huhupuheet vähenevät.

Kohdan 10, eli sidosryhmiin ja niille viestimiseen perehtymättömyyden periaatteet ovat vastuullisuus ja luotettavuus. Nämä kuuluvat tähän kohtaan siksi, että medialla ja muilla sidosryhmillä tulee olla luotto siihen, että organisaatio kertoo heille tarvittavat tiedot niin, että samat tieto varmasti saavuttaa kaikki oleelliset sidosryhmät. Tämän takia organisaation on täytynyt selvittää ensin itselleen, miten ja missä kullekin sidosryhmälle viestitään.

Kohdasta 11, eli saman teon uudestaan toistamiseen, oli hankala löytää yllä mainitsemiani ulkoisen kriisiviestinnän periaatteita, sillä tämä liittyy lähinnä organisaation oman, lähinnä sisäisen kriisiviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Liitin sen kuitenkin jatkuvuuden periaatteeseen siksi, että organisaation tulee jatkuvasti tarkastella viestintäänsä ja muuttaa sitä tarpeen mukaan. Näin ollen organisaatio ei siis voi jatkuvasti toimia samalla tavalla ja odottaa samoja tuloksia.

3.2.2 Kriisiviestinnän vaiheet

Henriksson ja Karhu (2002: 21) ovat jakaneet kriisiviestinnän kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat ennakointi, valmistautuminen ja toiminta. Mari Svahn taas tuo pro gradu -tutkielmassaan (2014: 10) esille Fearn-Banksin määrittelemät viisi kriisiviestinnän vaihetta, jotka ovat havaitseminen, valmistautuminen, hallinta, toipuminen ja oppiminen.

Coombs (2007a: 1–14) esittelee artikkelissaan kriisiviestinnän kolme vaihetta sekä näihin vaiheisiin liittyvät parhaat käytännöt ja toimintatavat. Näistä vaiheista osa sisältyy myös

aiemmin mainittuihin Henrikssonin ja Karhun sekä Svahnin esittelemiin vaiheisiin. Henrikssonin ja Karhun vaihemallista puuttuu kuitenkin kokonaan jälkihoito ja Svahnin esittelemissä vaiheissa on hieman enemmän toisiinsa limittyviä osia. Coombsin (2007a: 1–14) esittelemät vaiheet ovat kriisiä edeltävä vaihe, kriisiin vastaaminen sekä kriisin jälkihoito.

Muut tutkijat ovat esitelleet omia mallejaan kriisiin eri vaiheista puhuen niin kriisiviestinnästä kuin kriisijohtamisestakin (esim. Gonzáles-Herrero & Pratt 1996: 89; Friedman 2002: 6). Kaikissa niissä mainitaan yllä esittelemäni Coombsin kolme vaihetta. Osassa tutkimuksista mainitaan muitakin vaiheita niin kuin Henrikssonin ja Karhun mallissa. Esimerkiksi Friedman (2002: 6) sisällyttää viimeiseen vaiheeseen, eli kriisistä selviämisen vaiheeseen myös seuraavaa kriisiä edeltävän vaiheen, jolloin ikään kuin seuraavaan kriisiin valmistautuminen alkaa edellisestä oppimalla. Kuitenkin Coombsin kolme vaihetta yhdistyvät useissa kriisiviestintää koskevissa tutkimuksissa, joten koen niiden olevan olennaisimmat vaiheet tutkimukseni kannalta. Olen suomentanut Coombsin esittelemät vaiheet vapaasti, sillä suomenkielisissä tutkimuksissa nämä vaiheet poikkeavat nimiltään jonkin verran, enkä löytänyt englanninkielisille termeille ole vakiintuneita suomenkielisiä vastineita

Ensimmäinen vaihe on kriisiä edeltävä vaihe (eng. *pre-crisis phase*). Olennainen osa tätä ensimmäistä vaihetta on vähentää tai poistaa ne riskit, jotka voivat johtaa kriisiin. Kuitenkin on myös oleellista valmistautua mahdolliseen kriisiin, vaikka riskit olisi jo minimoitu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että parhaiten kriiseissä pärjänneillä organisaatioilla oli neljä yhteistä tekijää: 1. Niillä oli vuosittain päivitettävä kriisiviestintäsuunnitelma 2. Niillä oli ennalta määritelty kriisiviestintäryhmä 3. Kriisiviestinnän käytäntöjä ja toimintatapoja harjoiteltiin säännöllisesti 4. Ne olivat laatieneen valmiiksi esimerkiksi tiedotepohjia, jolloin kriisin sattuessa tiedotetta ei tarvitse kirjoittaa tyhjältä pöydältä. (Coombs 2007a: 2) Kriisiviestintäsuunnitelman (eng. *crisis management plan* eli *CMP*) tarkoituksena ei ole askel askeleelta kertoa, miten kriisitilanteessa tulisi viestiä. Sen sijaan siihen on lueteltu oleelliset sidosryhmät, mahdolliset kriisit, kontaktilista sekä yleiset toimintaperiaatteet kriisin sattuessa.

sa. Jotta suunnitelmassa voi olla kontaktilista, tulee organisaatiolla olla ennalta määritelty kriisiviestintäryhmä. (Coombs 2007a: 2)

Lisäksi ennakkointivaiheessa kriisiviestintäryhmän jäseniä opetetaan kommunikoimaan median kanssa sekä kriisiviestintäsuunnitelmaa testataan. Kriisiä edeltävässä vaiheessa tulisi myös määritellä organisaation sidosryhmät, sekä päättää kriisin sattuessa käytettävät viestintäkanavat. (Coombs 2007a: 2–3)

Kriisiviestinnän toisessa vaiheessa eli kriisiin vastaamisen vaiheessa (eng. *crisis response*) pääosassa on se, mitä organisaatio tekee ja sanoo kriisin iskettyä. Tämä vaihe voidaan jakaa kahteen osaan: ensireaktioon (eng. *initial reaction*) ja maineenpalauttamiseen tähtääviin toimintoihin (eng. *reputation repair and behavioral intentions*). (Coombs 2007a: 4)

Ensireaktiovaiheessa Coombs painottaa samoja periaatteita, joita käsiteltiin jo aiemmin. Artikkelissa listataan pääperiaatteiksi nopeus, tarkkuus ja jatkuvuus. Tarkempi määrittely ensireaktioon on tunnin sisällä kriisin tapahtumisesta. Tällaiseen reagoimisnopeuteen vaikuttaa se, onko kriisiviestintäsuunnitelma tehty ja esimerkiksi valmiita tiedotepohjia käytettävissä. Kolmen pääperiaatteen lisäksi Coombs painottaa turvallisuuden pitämistä ykkösprioriteettina, kaikkien viestintäkanavien käyttämistä, sympatian osoittamista kriisin uhreja tai omaisia kohtaan, työntekijöiden sisällyttämistä kriisin ensireaktioon sekä valmistautumista kriisiavun antamiseen niin uhreille kuin organisaation työntekijöille. (Coombs 2007a: 5–6)

Maineenpalauttamiseen tähtäävillä toiminnoilla tarkoitetaan kriisiviestintästrategioita, jotka organisaatio on joko valinnut etukäteen tai valitsee kriisin hetkellä. Tällaisia stragioita voi olla esimerkiksi kieltäminen, anteeksipyyntö ja kompensatio uhreille tai omaisille. (Coombs 2007a: 6–7) Tässä vaiheessa tutkimusta en kuitenkaan pureudu viestintästrategioihin sen tarkemmin vaan syvennyn niihin strategista viestintää ja SCCT-teoriaa käsittelevässä luvussa.

Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa eli kriisin jälkihoidossa (eng. *post-crisis phase*) organisaatio palaa normaalitoimintaansa. Kriisi ei ole enää toiminnan päähuomiona, mutta siihen tulee kuitenkin edelleen kiinnittää huomiota. Esimerkiksi organisaation maineenpalautus ja strategioiden toteuttaminen jatkuvat varsinaisen akuutin kriisin jo päätyttyä. Oleellista kriisin jälkihoidossa on se, että mikäli sidosryhmille ja medialle on luvattu antaa tietoa tietyistä asioista vielä kriisin jälkeenkin, tulee niin varmasti tehdä. Lisäksi saama informaatio tulee saattaa myös työntekijöiden tietoon. Viimeisin ja todella tärkeä asia jälkihoidossa on kriisistä oppiminen. Organisaation tulisi aktiivisesti pohtia, mikä meni pieleen ja mikä onnistui kriisin hoitamisessa ja pohdinnan jälkeen tehdä muutoksia kriisiviestintäsuunnitelmaan ja kriisiviestinnän harjoitteluun sekä valmiisiin tiedotepohjiin. (Coombs 2007a: 9–10)

3.3 Viestintävälineet

Schultzin, Utzin ja Göritzin (2011: 25) sosiaalista mediaa käsittelevän tutkimuksen mukaan kriisiviestinnässä on enemmän väliä itse viestintäkanavalla kuin viestillä. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että kriisiviestiminen mikroblogipalvelu Twitterissä johti vähemmän negatiivisiin reaktioihin kuin viestiminen blogeissa ja lehtiartikkeleissa. Tutkimuksessa käsiteltiin myös sekundääristä kriisiviestintää, eli sitä miten tieto leviää yleisön sisällä. Huomattiin, että sekundäärisessä kriisiviestinnässä tieto levisi lehtiartikkeleiden kautta laajemmalle yleisölle kuin Twitterin kautta. Tämä johtui siitä, että vaikkakin sosiaalisessa mediassa tiedon jakaminen hoituu yhdellä klikkauksella, ei twiiteistä eli yksittäisistä Twitterpäivityksistä keskustella yhtä paljon kuin lehtiartikkeleista.

Coombs (2007a: 2–3) on todennut, että viestintäkanavat tulee valita jo ennen kriisiä tehtävässä kriisiviestintäsuunnitelmassa. Organisaation tulee siis selvittää itselleen, millaisia kanavia ja välineitä on käytettävissä ja mitkä ovat juuri kyseiselle organisaatiolle sopivimmat. Oleellimmat viestintävälineet ovat Coombsin (2007a: 3–4) mukaan internet ja intranet.

Kielitoimiston (2016) sanakirjamääritelmä intranetistä on ”organisaation sisäinen tietoverkko, jossa voidaan toteuttaa internetille ominaisia palveluja”. Lähes jokaisella organisaatiolla on käytössään intranet ja se onkin mainio keino sisäiseen viestintään. En kuitenkaan tässä tutkimuksessa paneudu sen syvemmin sisäisen kriisiviestinnän välineisiin ja keinoihin, koska keskityn tutkimuksessani nimenomaan ulkoiseen kriisiviestintään.

Ulkoisen kriisiviestinnän välineet ovat kokeneet melkoisen muutoksen sosiaalisen median ja internetin murroksen myötä. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että perinteiset kanavat kuten paperinen tiedote ja lehdistötilaisuus ovat jäämässä internetviestinnän jalkoihin, koska internetissä viestiminen on näitä nopeampaa, helpompaa sekä kommentoitavissa ja jaettavissa olevaa. (ks. Lehtonen 2009: 115–116; Huhtala & Hakala 2007: 157; Eriksson 2006: 7–9) Internet mahdollistaa kansalaisen aktiivisuuden niin, ettei se olekaan enää passiivinen tiedon vastaanottaja, vaan aktiivinen tiedonetsijä. (Svahn 2014: 20–21) Eriksson (2006: 9) toteaa, että internetin ja sosiaalisen median myötä kriisiviestintä on muuttanut muotoaan. Hänen mukaansa internetin nousu pääasialliseksi kriisiviestinnän välineeksi on esimerkiksi muuttanut journalistien roolia, sillä he eivät ole enää tiedon ”portinvartijoita” vaan yleisö voi itse ottaa selvää asioista. Lisäksi kriisiviestinnästä on tullut entistä kompleksisempää ja osallistavampaa kuin aiemmin, mikä osaltaan tuo lisähaastetta kriisiviestintään.

3.4 Strateginen viestintä

Strategialla tarkoitetaan tietynlaista toimintaa, jolla organisaatio pyrkii pääsemään toivottuun lopputulokseen. Strategia sisältää tietynlaisen ohjeistuksen siitä, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Viestintästrategioilla pyritään yleensä kolmenlaiseen lopputulokseen: levittämään tietoa organisaatiosta, vaikuttamaan siihen miten organisaatio nähdään tai vaikuttamaan ihmisten käytökseen niin, että organisaation tuottavuus tai seuraajamäärät kasvavat. Viestintästrategiat voidaan jakaa yleisiin strategioihin, joilla pyritään jatkuvasti hoitamaan viestintää tietyllä tavalla tai tarkkoihin strategioihin, jotka keskittyvät joihinkin tiet-

tyihin asioihin, esimerkiksi tietyn kohderyhmän huomion saavuttamiseen. (Vos & Schoemaker 2006: 97–102)

Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh (2007: 3) tiivistävät strategisen viestinnän toiminnaksi, jossa viestintää käytetään tarkoituksenmukaisesti organisaation mission täyttämiseksi. Konkreettisesti strateginen viestintä tiivistyy tekoihin kuten esimerkiksi markkinointiin, konseptualisointiin ja johtamiseen, mutta yksinkertaisesti se on toiminnan organisoimista niin, että viestintä on tarkoituksellista ja pidemmälle vietyä sitä, että ihmiset ovat sitoutuneet toimimaan strategian mukaisesti ja viestivät myös siitä. (Hallahan ym. 2007:4)

Grigorescu & Lupu (2015: 479–480) käyttävät samantapaisesta toiminnasta termiä integroidu viestintä. Integroidulla viestinnällä he tarkoittavat sitä, että kaikki organisaatiosta ulospäin lähtevät viestit ja viestinnän keinot ovat keskenään samanlaisia ja ennen kaikkea strategisesti suunniteltuja. He painottavat, että erityisesti eurooppalainen käsitys integroidusta viestinnästä tarkoittaa samaa kuin strateginen viestintä; liikkeenjohdolliseen päätöksentekoon kuuluu tiettyjen viestintäkeinojen käyttäminen kaikilla asiakasrajapinnoilla.

Näin ollen, jos ja kun organisaatio on onnistunut integroimaan viestinnän osaksi sen normaalia toimintaa, tulisi sen näkyä myös organisaation kriisiviestinnässä. Mutta vaikka kriisiviestinnän tulisi olla samanlaista viestintää kuin normaaliviestintä, erona vain nopeammat toimet ja viestinnän tehostus, voidaan strategista viestintää syventää vielä erityisesti kriisitilanteisiin. Olisi kuitenkin suotavaa, että kriisiviestinnän strategiset ratkaisut kuvastaisivat organisaation normaalitoimintaa ja niitä viestejä mitä organisaatiosta normaalistikin lähetetään ulospäin, toisin sanoen, viestintä olisi integroitua. Mutta vaikka viestintä olisi integroitua, voi organisaatiolla olla myös strategia kriisiviestintätilanteisiin. Päähuomio tulisi olla siinä, että toiminta on suunniteltua ja että kaikki viestintää tekevät tietävät nämä strategiset linjaukset.

Strateginen viestintä on olennaista myös kriisitilanteissa ja kriisitilanteita varten voi olla hyväksi valita erilaisia strategisia keinoja kriisin hoitamiseksi ja erityisesti maineen hallitsemiseksi. Coombsin (2007b) Situational Crisis Communication Theory on kriisiviestinnän ja sitä kautta maineenpalauttamisen ja -hallinnan teoria. Teoriassa esitellään erilaisia kriisiviestintästrategioita, joilla mainetta voi hallita.

Coombsin teoria on saanut pohjansa William L. Benoit'n (1997) Image Restoration Theory -maineenhallintateoriasta ja niissä on paljon samankaltaisuuksia. Coombsin teoria on näistä selkeästi pitkälle vedetympi, mutta sitä ei olisi olemassa ilman Benoit'n teoriaa. Suurin ero näiden kahden välillä on, että Coombs (2006) haluaa rakentaa empiirisesti testatun teoriaan nojaten nimenomaan siihen, miten sidosryhmät kriisiin suhtautuvat, kun taas Benoit (1997) keskittyi teoriassaan pitkälti vain strategisiin ratkaisuihin. Coombs on testannut teoriaansa laajasti ja on testien myötä luonut mallin, jonka pääasia on se sopivan kriisiviestintä keinon yhdistäminen tiettyyn kriisitilanteeseen ja näin ollen mainevahinkojen minimointi (Schwarz 2008: 31–33).

Coombsin SCCT-teoria perustuu ajatukseen siitä, että ihmiset reagoivat kriiseihin tunteella ja organisaation kykyyn ja valmiuksiin reagoida näihin tunteisiin. Ideana on se, että kriisin iskiessä tai jo ennen kriisiä, kriisijohtaja tai ylipäänsä henkilö, joka kriisiä hoitaa arvioi kolmen tekijän avulla kuinka suuresta mainekriisistä on kyse. Nämä kolme ovat tekijää sidosryhmien ensireaktio kriisiin, organisaation aiempien kriisien historia sekä organisaation suhteellinen maine. Kaikki kolme tekijää vaikuttavat siihen, miten sidosryhmät organisaatioon kriisin hetkellä suhtautuvat. (Coombs 2007b: 164–166; Coombs & Holladay 1996: 281–281)

Hänen mukaansa kaikki kriisiin liittyvät tunteet liittyvät kehystämisen teoriaan. Kehystämistä on kahdenlaista; viestinnällistä ja ajatuksellista. Viestinnällisellä kehystämällä tarkoitetaan sitä, millaisen kuvan media ja uutiset ylipäänsä kriisistä antavat. Ajatuksellisella kehystämällä tarkoitetaan yksilöiden kognitiivisia toimintoja, eli esimerkiksi skeemoja –

opittuja ajatusmalleja, joiden perusteella toimimme. Kehystämisen myötä yleisölle syntyy tiettyjä tunteita kriiseistä. Näiden tunteiden kautta organisaatio voi kokea mainekriisin. (Coombs 2007b: 166–167; Coombs & Holladay 1996: 281–282)

Yleisön tunteiden mukaan kriisit voidaan jakaa kolmeen erilaiseen klusteriin, sen perusteella aiheuttavatko kriisit ja niitä kohtaan koetut tunteet minkä suuruisen uhkan organisaation maineelle. Nämä kolme klusteria ovat uhriklusteri, vahinkoklusteri sekä estettävissä olevien kriisien klusteri. Uhriklusteriin kuuluvissa kriiseissä organisaation ei katsota olevan vastuussa kriisistä vaan organisaatio on itse myös jollain tapaa kriisin uhri. Tähän klusteriin kuuluvat kriisit aiheuttavat hyvin minimaalisen uhkan organisaation maineelle. Tällaisia kriisejä ovat muun muassa luonnonkatastrofit ja onnettomuudet. Vahinkoklusteriin kuuluu kriisit, jotka ovat olleet vahinkoja tai joihin organisaatio ei olisi voinut vaikuttaa. Nämä kriisit aiheuttavat keskisuuren uhkan organisaation maineelle. Vahinkoklusteriin kuuluvia kriisejä ovat esimerkiksi teknologiset ongelmat. Estettävissä olevien kriisien klusteriin kuuluvat kriisit ovat joko tahallisia tai sellaisia, että organisaatio on selkeästi toiminut väärin. Näin ollen ne aiheuttavat suuren mainekriisin. (Coombs 2007b: 167–168)

Kun organisaatio on ottanut huomioon kolme aiemmin mainitsemaani kehystämisiin ja tunteisiin vaikuttavaa tekijää, analysoinut minkälaisesta kriisistä on kyse ja mihin klusteriin kriisi kuuluu, valitsee se näiden perusteella strategian, jolla se lähtee kriisiä ratkomaan. Coombs on jakanut strategiat neljään kategorioihin, joiden alla on kuvailtu erilaisia strategisia toimintatapoja. (Coombs 2007b: 169–170) Kieltävät, kriisin merkitystä vähättelevät strategiat ovat primäärisiä ja organisaation asemaa vahvistavat strategiat ovat sekundäärisiä strategioita. (Coombs 2007b: 170–171)

Kieltäviin strategioihin kuuluu kolmentyyppisiä toimintatapoja. Hyökkäämisessä organisaatio hyökkää syytöksen tehnyttä tahoja kohtaan. Kieltämisessä organisaatio puhtaasti kieltää teon ja syntipukin osoittamisessa organisaatio etsii kriisille toisen syyllisen. (Coombs 2007b: 171) *Kriisin merkitystä vähätteleviin strategioissa* organisaatio joko esittää veruk-

keita tai oikeuttaa toimintaansa. Verukkeiden esittämisessä organisaatio vähättelee omaa vastuutaan kriisiin toteamalla, että se ei tarkoittanut teoillaan pahaa tai sillä ei ollut vaikutusvaltaa kriisin aiheutumiseen. Toiminnan oikeutus -strategiassa organisaatio vähättelee kriisin aikaansaamia vahinkoja. (Coombs 2007b: 171) *Uudelleenrakentamisen strategioissa* organisaatio joko korvaa rahallisesti uhrien kärsimät menetykset tai pyytää uhreilta anteeksi ja ottaa täyden vastuun teoistaan. (Coombs 2007: 172) *Organisaation asemaa vahvistavissa strategioissa* voi muistuttaa sidosryhmiä aiemmista hyvistä teoistaan, mielistelee eli ylistää sidosryhmiään tai omaksuu uhrin aseman, eli muistuttaa sidosryhmiä olevansa niin ikään kriisin uhri. (Coombs 2007b: 172)

Coombs (2007b: 171–172) esittelee teoriassaan esimerkkejä kriiseistä ja niihin sopivista vastauksista. Näissä esimerkeissä hän toteaa, että teoriassa esiteltyjä strategioita tulee käyttää vain silloin kun ne perustuvat totuuteen. Esimerkkinä tästä hän käyttää huhujen ja väärin puheiden leviämistä, jolloin organisaatio voi kieltää osallisuutensa kriisiin ja kieltää näin ollen myös koko kriisin olemassaolon.

Toinen esimerkki liittyy vastuun välttelyn strategioihin, joissa Coombs painottaa, että on oleellista, että organisaatiolla on pitävät todisteet siitä, ettei kriisi todellisuudessa ole heidän vikansa. Sekä Benoit että Coombs painottavat teorioissaan eettisyyttä eivätkä kehota organisaatioita valehtelemaan strategisia ratkaisuita tehdessään vaan valitsemaan strategian tilanteen perusteella (Coombs 2007b: 171; Benoit 1997: 184).

Coombs (2007b: 173–174) on kuitenkin teoriassaan eritellyt selkeästi millaisissa kriiseissä tulisi käyttää mitään strategiaa. Uhriklusteriin kuuluvissa kriiseissä riittää pelkkä tiedonjakaminen ilman varsinaisia maineenhallintastrategioita, mutta tämä vain siinä tapauksessa, jos organisaatio ei ole aiemmin kohdannut samankaltaisia kriisejä tai sen maine ei ole muutoin ollut vaarassa. Jos organisaatiolla on ollut aiemmin kriisejä tai maineenhallintaongelmia, tulisi uhriklusterin kriiseissä käyttää Coombsin mukaan kriisin merkitystä vähätteleviä strategioita. Coombs suosittelee vähättelyn strategioita myös sellaisissa vahinkoklusteriin

kuuluissa kriiseissä, joissa on pieni riski maineen kannalta, mutta vain siinä tapauksessa, jos organisaatiolla ei ole aiempia samankaltaisia kriisejä tai aiempia ongelmia maineenhallinnassa. Muutoin vahinkoklusteriin kuuluissa kriiseissä tulisi käyttää uudelleenrakentamisen strategioita. Estettävissä olevien kriisien klusterissa tulisi Coombsin mukaan käyttää aina uudelleenrakentamisen strategioita. Kieltostrategioita kannattaa hänen mukaansa käyttää varoen ja vain huhuihin tai haasteisiin liittyvissä kriiseissä. Coombs varoittaa myös teoriassaan sekoittamasta eri strategioita keskenään. Kuitenkin sekundäärisiä eli organisaation asemaa vahvistavia strategioita hän kuitenkin kannustaa käyttämään vain primääristen strategioiden rinnalla.

4 ANALYYSI RISEN MAINEESTA JA KRIISIVIESTINNÄSTÄ

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Käsittelemäni teemat olivat maine ja legitimiteetti, kriisit, kriisiviestintä ja strategiset ratkaisut. Esittelin nämä teemat sähköpostilla etukäteen haastateltaville käyttäen yleiskielisempiä termejä kuin yllä. Liite 1 on kyselylomakkeen, jota käytin pohjana haastatteluissa, siitä ilmenee myös yleiskieliset teemat, jotka ilmoitin haastateltaville etukäteen. En kuitenkaan lähettänyt Liitteen 1 mukaista kyselylomaketta haastateltaville, vaan pelkät käsittelemäni teemat.

Haastattelujen jälkeen aineisto on litteroitu kokonaisuudessaan. Vasta litteroinnin jälkeen siirryin seuraavaan työvaiheeseen, eli aineiston systemaattiseen analysointiin. Näin ollen aineiston rajaukset on tehty vasta, kun koko empiirinen aineisto on ollut helposti ja loogisesti jaoteltavassa muodossa.

Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi olen muuttanut sitaatteja yleiskielisemmiksi sekä poistanut niistä elementtejä, joista haastateltavan voisi tunnistaa, kuten toimipaikkoja, nimiä ja titteleitä. Lisäksi olen poistanut pieniä välisanoja, jotta esimerkit olisivat helpommin ymmärrettävissä. Nämä muokkaukset eivät vaikuta sitaattien sisältöön eivätkä näin ollen myöskään tutkimustuloksiin.

Litteroinnin jälkeen jaottelin aineiston kolmeen teemaa-alueeseen, jotka ovat *Risen maine, imago ja legitimiteetti*, *Risen kriisit ja niiden määrittely* sekä *Risen kriisiviestintä ja maineenhallinta – käytäntö ja strategia*. Näistä teemoista muodostuu empiirisen analyysin pääotsikot.

Pääotsikoiden alle olen luokitellut ja tyyhitellyt haastateltavien vastaukset, eli koonnut teemojen alle yksityiskohtaisempia sisältötyyppejä, (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91–93). Näistä luokista ja tyypeistä muodostuvat analyysin alaotsikot. Tuon aineistosta esille sekä useissa haastatteluissa esille nousseita yhteneviä vastaustyyppisiä mutta myös teorialähtöiselle sisäl-

lönanalyysille tyypillisesti eroja vastauksissa. Näin ollen analyysistä muodostuu mahdollisimman kriittinen ja objektiivinen kokonaiskuva aineistosta.

Esittelen, tulkiten ja analysoin aineistoa esimerkkien avulla. Käytän analyysissäni tulkintojeni esimerkkeinä suoria sitaatteja haastateltavilta. Olen numeroinut haastateltavat satunnaisessa järjestyksessä. Lisäksi käytän sitaattien merkitsemiseen H-kirjainta. Esimerkiksi H1 = haastateltava 1.

Esimerkeissä on nähtävillä tiettyjä erikoismerkkejä, joilla olen tiivistänyt ja tarkentanut esimerkkejä. Kaksi ajatusviivaa ”–” tarkoittaa, että esimerkistä on poistettu osa, joka ei ollut pelkkiä pieniä täytesanoja, mutta ei myöskään relevanttia sisältöä aineiston analyysin kannalta. Hakasuluissa ”[*esimerkkisana*]” oleva sana taas on oma tarkennukseni, mikäli esimerkin viittaussuhteet eivät ole kovin selkeitä ja olen kokenut tarkennuksen tarpeelliseksi esimerkin ymmärtämisen kannalta.

4.1 Risen maine, imago ja legitimizeetti

Ensimmäinen teema koostuu Risen mainetta, imagoa ja legitimizeettiä käsittelevistä tyypeistä. Ensimmäinen sisältötyyppi on Risen maine yleisesti organisaationa ja toimijana, sen jälkeen analyysissä paneudutaan Risen maineeseen viranomaisena ja nähdään hieman vertailua muihin viranomaisiin ja niiden maineisiin, viimeisenä esittelen aineistosta nousseen maineenhallinnan kannalta erittäin kiinnostavan tuloksen, eli Risen legitimizeetin kaksijakoisuuden ajatuksen.

4.1.1 Risen maine yleisesti

Kokonaisuudessaan aineistosta nousi esille, että haastateltavat kokivat Risen maineen olevan yleisellä tasolla hyvä tai neutraali. Erityisesti niiden sidosryhmien keskuudessa, jotka tuntevat Risen toiminnan kokonaisuudessaan, maineen uskottiin olevan hyvä. Erityisesti

tämä ilmeni haastatteluissa siten, että haastateltavat uskoivat hyvän maineen ilmenevän niin, että jos ja kun kriisejä syntyy, niistä ei nouse kohuja. Esimerkeissä (1) ja (2) kuvailaan tätä ilmiötä.

- (1) Kyllähän seki kuvastaa sitä, että kun on niitä lehtijuttuja, niin ei siitä koidu minnekään tekstariपालstoille mitään kauheita keskusteluja. (H1)
- (2) Et kyl mä pidän [Risen mainetta] hyvänä, et periaattes ne tapahtumat, mitä rikosseuraamusalalla tulee esiin, tai tulee mediassa esiin, niin kuitenkin se lopputulos on semmonen, et se ei aiheuta ihan hirveitä kohua. Onhan ne sen tietyn aikaa siellä, mut ei oo tullu ainakaa semmosta mun mielestä isompaa. (H2)

Juuri tällaisten asioiden huomioon ottamisesta myös Coombs (2007b: 164–166) puhuu SCCT-teoriassaan. Organisaation aiemmat kriisit ja erityisesti sen suhteellinen maine vaikuttavat siihen, miten uudet kriisit sidosryhmissä koetaan. Haastateltavat uskoivat Risen maineen olevan sidosryhmien keskuudessa hyvä siksi, että viestintää on hoidettu hyvin niin aiemmissa kriisitilanteissa kuin normaalioloissakin. Tämä käy ilmi esimerkistä (3). Samankaltaisia ajatuksia nousi esille myös muissa haastatteluissa.

- (3) Mut maine on kuitenkin varmaan aika hyvä, koska mun mielestä toi viestintä on ollu aika asiallista. Että ollaan osattu vastata asiallisesti näille tiedotusvälineille. (H5)

Aineistosta nousi ilmi kuitenkin käsitys siitä, että organisaation tunnettuus vaikuttaa sen maineeseen. Joissain tapauksissa tunnettuutta ja mainetta pidettiin myös keskenään samantlaisina, ellei jopa samoina asioina. Aineistossa nousi esiin ajatus, että koettiin tunnettuuden olevan suhteellisen huonoa, jolloin mainekin on huono tai toisin päin.

Todellisuudessa haastateltavat eivät voi Risen mainetta tietää, sillä siitä ei ole tehty tutkimuksia, mutta heidän käsityksensä mukaan tunnettuus tai lähinnä sen puute, on vaikuttanut maineeseen nimenomaan negatiivisesti. Brown ym. (2006) puhuvat tästä maineen näkökulmasta tulkitun imagon käsitteenä. Vaikka tutkimuksessani puhutaan maineen käsitteestä, todellisesti keskustelu on lähempänä juuri tulkitun imagon käsitettä.

Haastatteluissa esille nousi myös Risessä vuonna 2010 tehty tunnettuus- tai tarkemmin mainetutkimus, josta selvisi, että Rise organisaationa ei ole kovin tunnettu. Kuitenkin aineistossa esille nousi myös ajatus, että ne jotka tuntevat Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa, pitävät sen mainetta hyvänä. Nämä asiat käyvät ilmi esimerkeistä (4) ja (5)

- (4) – – tavallaan se maine viranomaisena on varmaa aika semmonen neutraali. Mut että se tunnettuus ei välttämättä oo hirveen hyvä, jos puhutaan Rikosseuraamuslaitoksesta. (H3)
- (5) Jos puhutaan Rikosseuraamuslaitoksesta, nii mehän tehtiin tämmönen tunnettuustutkimus – – sen viesti oli, että Rikosseuraamuslaitos sinänsä ei ole kovin hyvin tunnettu, mutta ne jotka tuntevat meidän tehtävät, niin heidän keskuudessa meillä on aika hyvä maine. (H6)

Erityisesti tunnettuuden käsite suhteessa maineeseen liittyi nimenomaan vankiloiden toimintaan ja termiin *rikosseuraamus*. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien kokemuksen mukaan sidosryhmät liittävät Risen toiminnan pitkälti vankiloihin ja esimerkiksi yhdysseuraamuspuoli jää melko pienelle huomiolle Risen toiminnassa ulkopuolisen näkökulmasta. Rikosseuraamus sanana taas ei juurikaan kerro asiaa tuntemattomalle mitään varsinkaan Risen konkreettisesta toiminnasta.

Haastateltavat kokivat, että tällaiset asiat vaikuttavat Risen maineeseen osittain negatiivisesti, siksi että toimintaa ei nähdä kokonaisuutena, toiminnan tunnettuuden puutteen vuoksi asiat nähdään virheellisesti ja toimintaa ei kokonaisuudessaan ymmärretä. Esimerkissä (6) kuvaillaan haastateltavan käsitystä siitä, miten Risen toiminta koetaan.

- (6) – –jos puhutaan vankiloista. Sillä nimellä nää asiat tunnetaan, tai tiedetään, tai ainakin luullaan tietävän hyvin. Ja tota, et jos aatellaan tätä tunnettuisuutta, niin meil on sekä vankeuden täytäntöönpano että yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano niin tää yhdyskuntaseuraamus tuntuu olevan aika heikosti tunnettu julkisuudessa. Että enemmän tunnetaan tää vankilapuoli. (H6)

Haastateltava lisää tähän sen, että vaikka Risen vankilapuoli tunnetaan, tai koetaan tunnettavan, kuva siitä on vääristynyt. Tämä ilmenee esimerkissä (7).

- (7) Tää kuva vankilasta, se luultavasti tulee useimmille televisiosta, jossa on sitte amerikkalainen [vankilatodellisuus], eikä sekään varmaan vankilatodellisuus ole, vaan jokin tämmönen päällipuolinen tuntuma tulee sitä kautta. (H6)

Kaiken kaikkiaan aineistosta nousi esille se, että Rise ja sen toiminta näkyvät ulospäin usein hyvin negatiivisessa valossa ja tämä vaikuttaa osaltaan maineeseen. Esimerkiksi juuri ihmisten käsitys Risen toiminnasta tiivistyy pelkästään vankiloihin, joka luo negatiivista valoa myös maineeseen. Mikäli Risen toiminnan mieltää vain vankiloiden toiminnaksi, voivat konnotaatiot olla melko kielteisiä. Esimerkissä (8) käsitellään tätä ilmiötä.

- (8) Sinänsä varmaan varmaan Rikosseuraamuslaitoksen maine on aika neutraali, mut sit jos mennään niinku vankiloihin niin kyl mä uskon, et niitten maine on aika semmonen negatiivinen. Et jos joku sanoo sulle "vankila" ni sulla tulee ensimmäisenä niinku negatiivisia mielikuvia, eikä jotain myönteistä. (H3)

Tämän voinee tiivistää niin, että mikäli Risen toiminnan mieltää vain vankiloiksi, vaikuttaa se myös maineeseen negatiivisesti. Kuitenkin kaiken kaikkiaan aineistosta kävi ilmi, että haastateltavat uskoivat Risen maineen kuitenkin olevan neutraali tai hyvä vaikka ulospäin näkyvät asiat ovat usein negatiivisia. Tiivistetty tulkinta on se, että haastateltavien käsityksen mukaan he, jotka ymmärtävät Risen toiminnan ja sen periaatteet kokonaisuutena eikä vain vankiloina, pitivät Risen mainetta hyvänä.

Kaiken kaikkiaan negatiivisten asioiden esiin nouseminen koettiin suureksi haasteeksi Risen maineen kannalta. Haastateltavat kokivat, että sekä media että kansalaiset ovat erityisen kiinnostuneet niin sanotuista kielteisistä asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi erityisesti tunnettujen vankien karkaamiset tai väkivallan teot vankilassa.

Rikosseuraamuslaitoksen myönteistä toimintaa ei juuri koettu näkyvän ja osittain tämän vuoksi Risen maineen koettiin saaneen kolhuja. Suuri osa haastattelijoista nosti esille erityisesti median mielenkiinnon kielteisiin asioihin, kuten juuri kriiseihin tai vankiloiden tapahtumiin. Esimerkeissä (9), (10) ja (11) näyttäytyy tämä ilmiö.

- (9) – – et jos vanki karkaa tai on tullut pahoinpitelytapaus, niin tuskin siinä kukaan, joka ei muutenkaan ymmärrä tätä meidän toimintaa, pitää tätä meidän toimintaa silloin mitenkään hyvänä. Yleensä nää negatiiviset uutiset tarkoittaa, et maine kärsii siitä. (H4)
- (10) Periaatteessa se toiminta, mitä me tehdään täällä, ni sehän ei hirveesti tuu esille. Et se tulee ainoastaan epäkohtien kautta esille. Se hyvä mitä tehdään, meidän virkamiehet, työntekijät tekee täällä, ni se ei tuu niinku suoraan esille. (H2)
- (11) Hyvä maine kuitenkin näistä kaikenlaisista otsikoista ja tapahtumista huolimatta. Positiivisista tapahtumistahan nyt ei isoja otsikkoja nousekaan, mut sitte nää poikkeukselliset tilanteet, ni nehän sitte nousee otsikoihin. (H5)

Kuitenkin, kuten muun muassa esimerkistä (11) ilmenee, kokivat haastateltavat Risen organisaatiokokonaisuuden maineen vankiloissa tapahtuvien negatiivisten asioiden esiinnoususta huolimatta hyväksi tai neutraaliksi, sekä erityisesti julkisorganisaatiolle sopivaksi.

Hyvän ja neutraalin maineen koettiin olevan yhdenvertaisen viestinnän ja ammattimaisen sekä legitimiin toiminnan tulosta, mutta maineongelmat liitettiin lähinnä niiden arvoihin, jotka Risen mainetta muodostavat. Tämä liittyy olennaisesti legitimitietin käsitteeseen. Ajatukset Risen legitimitietistä tuntuu aineiston pohjalta jakautuvan melko vahvasti ja se vaikuttaa osaltaan myös maineeseen.

Aineistosta löytyi kuitenkin selkeä yhteisymmärrys siitä, että mikäli Risen toimintaa ymmärtää kokonaisuudessaan, on se luotettavaa ja tehokasta ja näin ollen mainekin on hyvä. Jos taas sidosryhmän jäsenen ajatuksien taustalta löytyy jokin kriminaalipoliittinen arvolaus erityisesti pohjoismaista kriminaalipoliittikkaa eli johdantokappaleessa esittelemääni pohjoismaista poikkeuksellisuutta kohtaan, saattaa näkemys Risen maineestakin olla täysin eri.

4.1.2 Risen maine ja legitimizeetti viranomaisena

Luoma-aho (2005: 141) toteaa, että julkisen organisaation ja viranomaisten maine ja niiden sidosryhmien luottamus organisaatioon luo pohjan uskottavalle toiminnalle ja ilman niitä organisaatio ei toimi.

Aineistosta selviää, että haastateltavat näkevät Risen maineen julkisena organisaationa hyvänä ja haastateltavat uskovat, että niiden viranomaissidosryhmät näkevät Risen luotettavana toimijana. Hyvä maine tässä suhteessa näkyy esimerkiksi päättäjien hyväksyntänä ja siinä, että Risen toimintaa pidetään yleisesti hyväksyttävänä, eli toiminta on legitimiä. Legitimeetti ja hyvä maine kuitenkin vaativat haastattelijoiden mukaan, että toiminta on ymmärretty oikein. Tämä selviää esimerkeistä (12) ja (13).

- (12) Varmaan se maine, et jos puhutaan luotettavuudesta ja korruptoitumattomuudesta, varmaan niinku muillaki viranomaisilla ni aika korkee se on tai sellanen käsitys mulla ainaki on. (H4)
- (13) Päätöksentekijöiden kannalta katsoen, niin kyllä me ollaan hoidettu leiviskämme aika hyvin, että siinä mielessä ei sitä kautta tuu ongelmia. No sit tää resurssien saanti, se on aina hankala ja kyl me ollaan jouduttu koviin säästöpaineesiin, mut kyl mä näen, että siinäkin me ollaan niinkun oltu samassa asemassa kuin muutkin valtion virastot, ei niin, että jotenkin meillä olisi päättäjien joukossa huono maine ja sen takia olisimme saaneet vähemmän määrärahoja. Ei siinä semmoista ilmiötä ole, eikä siihen oo vaikuttanut. (H6)

Kuitenkin maine suuren yleisön keskuudessa tuntuu olevan poikkeava verrattuna maineeseen muiden oleellisten sidosryhmien, kuten median, päättäjien ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Tämä vaikuttaa ainakin osaltaan siihen, voidaanko Risen toiminnan tulkita olevan legitimiä. Tähän pureudun tarkemmin seuraavassa analyysiluvussa, jossa keskityn Risen legitimizeetin kaksijakoisuuteen ja sen vaikutuksiin.

Esimerkissä (14) nousee esille julkisorganisaation maineen tärkeys nimenomaan päättävien elinten keskuudessa, vähän samaan tapaan kuin esimerkissä (13). Yleinen ajatus haastateltavien keskuudessa oli, että muut organisaatiot näkevät Risen toiminnan kunnollisena ja

maineen näin ollen hyvänä lähinnä siksi, että organisaatiot ja päättäjät, eli Risen olennaiset sidosryhmät yleisön lisäksi, ymmärtävät miltä arvopohjalta ja millä toimintaperiaatteella Rise toimii. Samaa ajatusta esiteltiin jo esimerkkien (6), (7) ja (8) avulla.

- (14) Kai se näkyy tämmösenä niinku, et miten yleensä meitä arvostetaan esimerkiksi poliitikkojen piirissä ja eduskunnassa ku rahaa jaetaan, että miten tärkeenä meidän työ nähdään. Kai ne kytkeytyy jollakin tavalla yhteen. Esimerkiks meidän maine muiden viranomaisten silmissä on hyvä ja sillä tavalla tämmönen hyvä maine poikii tämmösiä hyviä yhteistyökuvioita ja mahdollisuuksia. (H4)

Suuri osa haastateltavista myös vertasi Risen mainetta muihin julkisiin organisaatioihin. Erityisesti vertailua tehtiin saman alan tai lähellä olevan alan toimijoiden, kuten Poliisin, Tullin ja armeijan välillä. Erityisesti Poliisin maineen kanssa vertailu tuntui haastateltavista olennaiselta. Risen maineen koettiin olevan hieman huonompi tai ainakin toiminnan tunnettuus pienempää kuin esimerkiksi poliisilla. Ajatuksia vertailusta näkyy esimerkeissä (15), (16) ja (17).

- (15) No jos vertaa poliisiin, niin eihän meillä kovin kummonen se maine oo yhteiskunnallisena tämmösenä turvallisuusorganisaationa ole. (H4)
- (16) Ollaa me jäljes poliisista ja oikeuslaitoksesta, mut me ollaan toisaalta niin pieni ja yritetään olla vähä olla neutraali. (H1)
- (17) Mun mielestä se poliisin maine varmaa on oikeenki positiivinen. Et hehän menestyy somessa ja mun mielestä ulospäin ainaki se viestintä näyttää hyvinki suunnitelmallisesta ja esim. visuaaliset ilmeet on viimesen päälle. (H3)

Kuten esimerkeistä (15), (16) ja (17) huomaa liittyä vertailu Poliisin ja Risen maineiden välillä pitkälti tietoisien imagon rakentamisen pohjalle. Haastateltavat olivat selkeästi yhdistäneet tietoisien imagon rakentamisen hyvään maineeseen. Kuten Aula ja Heinonen (2002: 50) sanovat, perustuu imago pitkälti visuaalisiin elementteihin ja kuvallisuuteen. Maine taas on ihmisen todellinen mielikuva, jonka voi vain ansaita eikä sitä voi samalla tavalla hallita.

Haastateltavien vastauksissa tietoinen imagon luonti ja hyvä maine yhdistyvät helposti lähes samaksi asiaksi, ja juuri tämän takia myös termit sekoittuvat, kuten teoriaosuudessani-

kin mainitsen. Kuten erityisesti esimerkeistä (16) ja (17) huomaa, on käsitys esimerkiksi Poliisin paremmasta maineesta muotoutunut pitkälti sen perusteella, mitä Poliisi organisaationa on itse rakentanut eikä ehkä lainkaan sen todellisille teoille.

Aineistosta nousi myös esille se, että haastattelijoiden näkemyksen mukaan yleisö selkeästi mieltää Poliisin toiminnan positiiviseksi, kun taas, kuten jo aiemmin on tullut esille, että Risen toiminta saatetaan nähdä ja tuodaan esille usein kielteisessä valossa. Näin ollen koettiin, että Poliisin on helpompi lähteä rakentamaan imagoaan, kun taas Risen on helpompi pysytellä neutraalina, kuten käy ilmi erityisesti esimerkistä (16). Lisäksi todettiin, että Risen kanssa samanlaiset organisaatiot eivät kohtaa samanlaisia haasteita kuin Rise maineenhallinnan kannalta, koska niiden työ nähdään jo lähtökohtaisesti arvokkaana toisin kuin ehkä Risen toiminta.

Koska maineen koettiin pitkälle rakentuvan luotettavien oikeiden tekojen varaan, kävi haastatteluista ilmi, ettei sitä voi eikä kannata ainakaan viranomaisena alkaa mitenkään erityisillä poppakonsteilla rakentaa, vaan pitää vain tehdä oikeita asioita. Esimerkeissä (18) ja (19) ilmaistaan tätä.

- (18) Mun mielestä se [maine] EI oo olennainen osa [toimintaa]. Tottakai se täytyy pitää tämmösenä luotettavana, koska me ollaa kuitenkin se verovaroilla toimiva, valtion laitos tai organisaatio, niin tottakai se pitää olla hyvä. Et siinä kohtaa, jos tulee paljon negatiivista, nii kyl organisaation tarvis miettii se, et missä on menty vikaan ja tottakai se maine kärsii. Mut tottakai on se maine mikä tahansa, niin mä uskon että tää valtion tarjoama vankeinhoito ja muut palvelut pysyy. (H2)
- (19) Ei se [maine] mun mielestä ole [oleellinen], siihen ei hirveesti kannata kiinnittää huomiota. Et ihmiset ajattelee, mitä ne ajattelee ja sillan ku me tehdään se oma perustyömme hyvin ja viedään sitä viestiä, ni fiksut ihmiset ymmärtää sen. (H4)

Ylläolevissa esimerkeissä vietiin ajatus jopa niin pitkälle, että maineella ei tulisi edes olla merkitystä Risen tai viranomaisen toiminnassa, sillä kun asiat tehdään kunnolla ja lain mukaisesti, ei maine edes ilmene Risen normaalitoiminnassa tai vaikuta siihen millään tavalla.

Vaikka Risen maineesta ja maineen käsityksistä oli aineistossa havaittavissa yksimielisyyttä, oli käsitys maineen merkityksestä Risen toiminnassa hieman ristiriitainen. Mielestäni tämä on erittäin kiinnostava analyysin tulos, sillä tutkijat pitävät maineenhallintaa oleellisena kriisiviestinnän tavoitteena. Mikäli toimijat eivät edes koe maineen olevan oleellinen tekijä organisaation toiminnassa, tuskin sen hallintakaan nousee kovin suureksi tavoitteeksi kriisiviestinnässä.

4.1.3 Legitimiteetin kaksijakoisuuden vaikutus Risen maineeseen

Yksi olennaisista aineistosta nousseista tutkimustuloksista oli legitimiteetin kaksijakoisuus. Tällä tarkoitan sitä, että siinä missä Rikosseuraamuslaitoksen toiminta on lakiin pohjautuvaa ja sen myötä legitiimiä, haastateltavat eivät välttämättä kokeneet, että sidosryhmien näkemys Risen toiminnasta täyttäisi legitimiteetin kriteereitä, eli yleisesti hyväksytyjä arvoja ja normeja. Legitimiteetin kaksijakoisuudesta muodostuu näin ollen maineongelma.

Esimerkissä (20) tiivistyy ajatus siitä, miten Risen maine voi olla hyvä ja toiminta oikeutettua, mutta toisaalta katsottuna ja joidenkin sidosryhmien arvoihin ja normeihin peilattuna toiminta ei olekaan legitiimiä ja se vaikuttaa myös maineeseen.

- (20) Joo, mitä sillä hyvällä maineella sit tarkotetaankaan. Et se on sillee, et jos aatellaan rangaistusten täytäntöönpanoa, semmonen niinku uskottavuus on kyllä tärkeää. Et me hoidetaan [meidän] yhteiskunnallinen tehtävä. **Mut sitten taas se, että mikä se yhteiskunnallinen tehtävä edes on** – – [kansan keskuudessa] painottuu enemmän se rankaisullinen puoli. **Kun taas meidän keskeinen viesti on se, että yhteiskunnan turvallisuuden kannalta tää miten se vanki vapautuu ja millasta muutosta vangissa tapahtuu vankeuden aikana, ni se on se oleellinen.** Et se kyllä musta olisi hyvä, että myös se puoli olisi tunnettu ja sit pidettäis hyvänä, että me tehdään nimenomaan sitä työtä. (H6)

Esimerkissä tummennetut kohdat tiivistävät tämän tutkimustulosluvun keskeisen sisällön. Jokaisessa haastattelussa nousi jollain tavalla esille tämä asia. Risen toiminnan nähtiin olevan legitiimiä laillisesti ja erityisesti toimintaa ymmärtävien sidosryhmien keskuudessa.

Kuitenkin koettiin, että yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyt normit ja arvot, jotka legitimitetin voisivat taata eivät ehkä olekaan yleisesti hyväksytyjä normeja ja arvoja.

Yleiskielessä tästä ilmiöstä käytetään käsitettä *kansan oikeustaju*. Erityisesti vuoden 2015 aikana ajatus kansan oikeustajun ja lain kohtaamattomuudesta nousi esille muun muassa Tapanilan joukkoraiskaustapauksen vuoksi, ja aihe nousi laajasti julkisuuteen ja julkiseen keskusteluun (ks. esim. Länkinen 2015; Janhunen 2015; Koski 2015). Kansan oikeustajulla tarkoitetaan sitä, että suuren yleisön mielestä rangaistukset eivät ole tarpeeksi kovia, eikä laki näin ollen vastaa kansan oikeustajua. Tämä vaikuttaa myös Rikosseuraamuslaitokseen rangaistusten täytäntöön panijana. Lukuisten kohujen jälkimainingeissa Oikeusministeriö – eli ministeriö, jonka alla Risenkin toimii – teettää asiasta tutkimuksen, joka valmistuu vuoden 2017 aikana. Yleisen oikeustajun ja rangaistusmuotojen yhteensovittaminen on linjattu myös nykyisen hallituksen hallitusohjelmaan ja osittain siksi Oikeusministeriön tutkimus teetetään. (Heikkinen 2016).

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista huomata, että kansan oikeustaju ei ole linjassa pohjoismaisen kriminaalipolitiikan ja näin ollen myöskään Risen arvojen kanssa. Tästä syntyy toiminnan oikeutuksen eli legitimitetin ristiriita. Siinä missä länsimaisen hyvinvointiyhteiskunnan yleisesti hyväksytyinä arvoina saatetaan yleensä pitää ihmisoikeuden ja elämän kunnioittamista, ei nämä arvot – ainakaan haastateltavien käsityksen mukaan kansan oikeustajusta – tunnu koskevan rikollisia. Risen arvojen mukaista toimintaa sen sijaan saatetaan pitää ”rikollisten hyysäämisenä” tai ”paapomisena” ja rangaistuksia liian lievinä. Tämä luontaisesti vaikuttaa myös Risen maineeseen, koska joissain tilanteissa sen toiminnalla ei katsota olevan oikeutusta. Tällaisia ajatuksia ilmenee esimerkeistä (21), (22) ja (23).

- (21) Sitte se mikä, et yhteiskunta arvelee ni on ehkä se, että noi vankeusrangaistukset on liian lieviä – – et meistä riippumattomista syistä saattaa tää maine kärsiä. Et vankiloissa vaan päätä silitellään ja vanhuksetki on paremmissa oloissa ja tuomiot on liian lyhyitä ja ensikertalainen on aina kolmen vuoden päästä uudestaan jne. (H5)

- (22) Monethan ei näe meidän tehtävää kovin arvokkaana, päinvastoin kokevat, että me tehdään niinku vääränlaista kriminaalipolitiikkaa täällä, että vangit pitäis niinku liimata seinään kiinni ja niillä pitäis olla elinkautinen vankeus vähintään puolella ja kaikki tämmöset, et kuolemanrangaistus pitää ottaa käytäntöön ynnä muuta sellasta. Et onhan se selvä, että ei semmosessa tilanteessa mikään tämmönen maine voi olla sillä tavalla hyvä. (H4)
- (23) Kriminaalipolitiikkaa ja vankeinhoitoa on yritetty viedä pohjoismaisen käsityksen mukaan, eikä sen mukaan, mikä on **kuvitellun suuren yleisön mielipide** – – et [pitäisi olla] pidemmät rangaistukset kaikesta ja vankei ei saa hyysätä. (H1)

Oleellinen huomio legitimizeeritiririitaan löytyy tummennettuna esimerkistä (23). Siinä nostetaan esille kuvitteellisen yleisön mielipide. Tämä nousi eri tavoin ilmaistuna esille myös muissa haastatteluissa. Kaikki haastateltavat painottivat, että usein se kansanryhmä, johon *kansan oikeustaju* käsitteenä saattaa viitata, on vain se äänekkäin ryhmä kansalaisia. Koska Risen todellista mainetta ei ole tutkittu tarkemmin, näkivät haastateltavat Risen maineen ja sitä kautta myös toiminnan oikeutuksen kuitenkin kokonaisuudessaan positiivisena.

Osa haastateltavista koki, että tuosta äänekkäimmästä kansanosasta ei tulisi välittää. Legitimiteettiongelman huomioiminen on kuitenkin oleellinen osa maineenhallintaa ja haastatteluissa kävikin ilmi, että siihen pitäisi tarttua tietoisella imagon rakentamisella tuomalla esiin kaikkea hyvää, mitä Rise tekee. Esimerkissä (24) viitataan siihen, että Risellä on olemassa selkeät strategiat ja visiot siitä, millaista sen toiminta on ja mihin toiminnalla tähdätään. Kuitenkaan oletetun suuren yleisön käsitys Risestä ja sen maineesta ei vastaa strategiaa ja visiota.

- (24) Että siis, jos aatellaa niinku täällä kaikki strategiat ja visiotha on, just niinku puhutaa siitä ihmisarvon kunnioittamisesta, oikeudenmukaisuudesta, siitä et uskotaan ihmisen kykyyn muuttua. – – ni nää ei oo ehkä niitä asioita, mitkä ihmisille tulee ensimmäisenä mieleen, niinku jos aatellaa sitä mainetta. Niitä pitäiski tuua enemmän esille sitte. Niinku, et mitä kaikkee tää pitää sisällään. Ja sit sillä rakentaa ehkä rakentaa enemmän sitä mainetta sinne imagon suuntaan. (H3)

Aineistosta huomasi, kuten esimerkistä (24) näkee, että maineen ja imagon ero todellakin on häilyvä puhutussa kielessä. Esimerkin (24) kaltaisten ajatusten perusteella aineistosta

voi nostaa sen johtopäätöksen, että maine todellakin ansaitaan niillä teoilla, mitä oikeasti tehdään, kuten Aula ja Heironenkin (2002) toteavat. Mutta vaikka maine rakentuukin todellisista teoista, ei se tarkoita, että sillä ei ole toiminnassa väliä tai, että sitä ei voisi ja kannattaisi tietoisesti tuoda esille. Maineen käsite ja sen sisällöt eivät myöskään olleet haastatelluille täysin sisäistettynä, mikä osaltaan lisää kriisiviestinnän ja maineenhallinnan haasteita.

4.2 Risen kriisit ja niiden määrittely

Tämän teeman alle syntyi kaksi sisältötyyppiä. Ensimmäisessä käsitellään Risen tyypillisiä kriisejä, niiden aiheuttajia. Toisessa syvennytään kriisin määrittelyyn, mikä selvästi on tuottanut sisäisesti haasteita Rikosseuraamuslaitoksessa.

4.2.1 Tyypilliset kriisit

Kaikki haastateltavat mainitsivat Risen kohtaamiksi tyypillisiksi kriiseiksi vankien aiheuttamat, usein tahalliset teot. Näihin lukeutuvat muun muassa pahoinpitelyt, karkaamiset, ilkivallanteot sekä luvattomat poistumiset. Karkaamisen ja luvattoman poistumisen ero on siinä, että karkaaminen tapahtuu suljetusta vankilasta ja luvaton poistuminen tapahtuu avovankilasta ja sitä ei käsitellä karkaamisena (Rikosseuraamuslaitos 2016b). Esimerkeissä (25), (26) ja (27) kuvaillaan Risen tyypillisiä kriisejä.

- (25) Karkaamiset, ne on aina julkisuudessa, karkaa melkein kuka hyvänsä, nii aina ne on lehdistössä. (H5)
- (26) – – kyllä se on nää vankeihin liittyvät ongelmat. Eli siel on nää väkivaltatapaukset, kuolemantapaukset, karkaamiset – – (H2)
- (27) Kyllähän varmaan niinku Risen tasolla nää tämmöset niinku väkivallanteot, esimerkiks poistumisluvalla olevat vangit tai sitte meiltä vapautetut vangit, vaikka elinkautisvangit, jotka on meidän lausunnon perusteella vapautettu, ni tappaa viikon päästä uudestaan ihmisen, ni kyllä nää on pahimpia meidän maineelle laitoksena. Meillä nää kriisit on semmosia, että sattuu näitä väkivallan tekoja laitoksen sisällä, karkaamisia ja tän tyypisiä. (H4)

Haastateltavista jokainen mainitsi juuri yllä olevien esimerkkien tapaisia kriisejä Risen tyypillisiksi kriiseiksi. Aineistossa esiin nousseet tyypilliset kriisit vastaavat pitkälti esimerkiksi Valtioneuvoston kanslian sekä monien teoriaosiossa esittelemäni tutkijan näkemyksiä kriisistä; normaalioloista poikkeava tilanne, joka vaatii organisaatiolta toimia.

Myös muunlaisia tyypillisiä kriisejä nousi esille. Viisi kuudesta haastateltavasta mainitsi myös henkilökunnan aiheuttamat kriisit. Tällaisia oli esimerkiksi henkilökunnan edustajan tekemä rikos, kuten kiellettyjen aineiden salakuljettaminen vankilaan tai huumekaupan käyminen vankien kanssa.

Aineiston perusteella voikin todeta, että Risen yleisimmin kohtaamat kriisit ovat tahallaan aiheutettuja, vankiloissa tapahtuvia kriisejä. Sen sijaan esimerkiksi hallinnolliset kriisit, kuten epäeettinen johtajuus, sidosryhmille väärin tai epäaitojen lausuntojen antaminen tai työhön liittyvien etuuksien väärinkäyttäminen eivät nousseet tyypillisiksi kriiseiksi. Useammassa haastattelussa tällaiset kuitenkin mainittiin, joten tällaisiakaan kriisejä ei nähty mahdottomina.

4.2.2 Kriisin ja poikkeustilanteen erottaminen

Kun haastattelutilanteessa keskustelimme Risen tyypillisistä kriiseistä, tuli vastaukset suhteellisen nopeasti ja tarkasti ja ensimmäinen vastaus oli kaikilta haastateltavilta juurikin edellisessä luvussa esittelemäni vankien aiheuttamat poikkeustilanteet, kuten karkaamiset tai luvattomat poistumiset. Kuitenkin, kun keskustelua kriiseistä käytiin pidemmälle, ei yksikään haastateltava osannut tarkasti määritellä, mikä ero on poikkeustilanteella ja kriisillä ja miltä pohjalta se määritelmä tehdään. Tällaista näkemyseroa on huomattavissa myös aiheen tutkijoiden keskuudessa, kuten huomaa tutkimukseni kriisejä käsittelevästä teorialuvusta.

Kun haastateltavilta kysyi tyypillisiä kriisejä ja erityisesti heidän näkemystään kriisin määritelmästä nousi esille ajatus siitä, että tavallaanhan yllä mainitut vankien tekemät kriisit ovatkin organisaation normaalitoimintaa, sillä niitä tapahtuu heidän näkemyksensä suhteellisen usein tai ainakin säännöllisin väliajoin. Kaiken kaikkiaan kriisien määrittely koettiin hankalaksi kuten esimerkeistä (28) ja (29) voi huomata.

- (28) Karkaamiset, just vapautuneiden vankien tekemät väkivallan teot. Sitte nää elinkautisten vapauttamisen asiat. Ne on oikeestaa näitä. Ei ne nyt kauheita kriisejä oo, mut on ne kuitenkin, (H1)
- (29) No siis, vangin karkaaminen vankilasta. Se ei kuitenkaan aina tietenkään oo kriisi välttämättä, jos joku tuntemattomampi vanki karkaa, joka ei oo vaarallinen ni se ei tarkota sit mitään toimenpiteitä viestinnällisesti. (H3)

Haastatteluista esille nousi ajatus siitä, että kriisit, joita lueteltiin tyypillisiksi ovatkin itseasiassa Risen toiminnalle suhteellisen luontaisia. Jopa niin, että Risen toiminnassa ja pohjoismaisessa kriminaalipolitiikassa itsessään otetaan riski siihen, että vankeja saattaa karata helpommin kuin suljetumpaan toimintaa perustuvassa kriminaalipolitiikassa. Yksi kuudesta haastateltavasta pohti tämän johtuvan siitä, että asteittaisen vapauttamisen myötä ihmisiä pyritään siirtämään rangaistuksen aikana koko ajan lähemmäksi normaalielämää ja vapautta.

Vaikka vankien tekemät Riselle tyypilliset kriisit lueteltiin haastattelutilanteessa melko nopeasti, todettiin kaikissa haastatteluissa se, että esimerkiksi kaikki vankien karkaamiset tai pahoinpitelyt eivät haastateltavien mielestä olekaan kriisejä. Tätä ajatusta esitellään jo esimerkissä (29). Esimerkiksi tunnetun tai muuten jo julkisuudessa olleen vangin karkaaminen tai tekemä rikos koettiin paljon isompana kriisinä, kuin tuntemattoman vangin. Aineiston alkuperäinen ajatus kriisistä olikin pitkälti verrattavissa Juholinin (2013) ajatukseen siitä, että pienikin poikkeustilanne on kriisi, kun taas pidemmälle viedyn tulkinnan mukaan ajatus kriisistä vastasikin Ulmerin, Sellnow'n & Seegerin (2007) tulkintoja siitä, että kriisi on ainutlaatuinen tapahtuma organisaation historiassa.

- (30) Et jos mietitään, sitä meidän häiriötiedotusohjetta, eli ”erityistilanteet ja niistä tiedottaminen”. Niin siinä on listattu tavallaan ne, et mistä se ilmoitus lähtee sitten tiedoksi ministeriä myöten. – – Eli tässä on varmaan yritetty määrittellä ne. (H3)
- (31) – – on ohjeet, että missä tapauksissa pitää ilmottaa Risen päivystäjälle. Eli siellä [poikkeuksellisten tilanteiden suunnitelma] on liuta asioita, mistä ilmoitella. Ja kyllä se, jos se sisältyy näihin ilmoiteltaviin asioihin, ni on mahdollista se kriisi sitten. Ainakin jonkinnäkönen poikkeustilanne – – (H4)

Aineistossa kriisin ja poikkeustilanteen eroa pyrittiin määrittelemään monin tavoin. Risellä on olemassa poikkeuksellisten tilanteiden suunnitelma. Se ei kuitenkaan vastaa sisällöltään kriisiviestintäsuunnitelmaa, vaan on ennemminkin tekninen ohjeistus siitä, miten poikkeustilanteissa toimitaan nimenomaan sisäisen viestinnän kannalta. Ulkoista kriisiviestintää siinä ei kuvailla juurikaan.

Suuri osa haastateltavista päätyikin määrittelemään kriisejä tämän suunnitelman pohjalta (ks. esimerkit 30 ja 31), mutta päätyivät myöhemmin siihen, että kaikki siinä luetellut poikkeustilanteet eivät ole kriisejä.

Kaikki haastateltavat määrittivät kriisejä jossain määrin niiden saaman julkisuuden perusteella. Eli vaikka tilanne olisi edellä mainitun suunnitelman määritelmän mukaan poikkeustilanne, se ei välttämättä ole kriisi, vaan se voidaan määritellä kriisiksi vasta kun asia saa julkisuutta.

Esimerkin (32) kautta tämä ilmiö tiivistyy selkeästi. Siinä ilmennetään ajatusta, että vankiloissa tapahtuu paljon poikkeuksellisen tilanteiden suunnitelmassa listattuja tilanteita, mutta niistä ei kehkeydy kriisejä, vaan ne menevät ohi ikään kuin vankilan normaalitoimintana.

- (32) Tietenki on paljon semmosta asiaa [poikkeustilanteita], mitä vankilas tapahtuu ja ei ikinä päädy julkisuutee, et neki jää niinku sitte tänne. (H2)

Kriisitilanteeksi saatettiin kaikkien vankien karkaamisten tai jopa henkilökunnan rikosten sijasta nähdä tilanteet, jotka saavat eniten huomiota esimerkiksi mediassa (ks. esimerkki 33).

- (33) Hyvä arvaus on se, että kohta tää on julkisuudessa, ja silloin ku julkisuus tulee siihen mukaan ni se yleensä tarkoittaa, että kriisistä on kysymys aika nopeesti. (H4)

Kuitenkaan aineiston perusteella tähän kriisitilanteen määrittelyyn ei oltu tyytyväisiä. Tämä ilmenee esimerkeistä (34) ja (35).

- (34) Ehkä sen voi aatella sillä tavalla jotenki, meinasin sanoa niin ku uutiskynnystä ylittäväksi, mut sitäköön ei aina tietysti tiedä, et mikä ylittäis uutiskynnyksen missäkin. (H3)
- (35) Karkaamiset, ne on aina julkisuudessa – – sit on nää tulipalotilanteet, ne ei päädy kaikki julkisuuteen – – henkilökunnan puolelta, mitä on aiheutunu on sitte rikokset, mitkä päättyy julkisuuteen – – mut eihän kaikki, mikä päättyy lehdistöön oo kriisitilanne (H5)

Erityisesti esimerkissä (34) tiivistyy se aineistosta noussut seikka, että kriisejä todellakin pyrittiin ensireaktionä määrittämään julkisuuden kautta, mutta lopulta päädyttiin siihen, ettei se ole pätevä määritelmä.

Lopulta määrittelyä pyrittiin tekemään tilanteen vakavuuden perusteella. Esimerkiksi pidempiaikaiset poikkeustilanteet, henkeä tai terveyttä uhkaavat tilanteet ja suuret onnettomuudet koettiin jollain tavalla enemmän kriisiksi kuin vain pienet poikkeustilanteet. Kaiken kaikkiaan siis vangin tekemät asiat koettiin kriiseiksi, mikäli vanki oli jo julkisuudessa tunnettu tai jos vangin tekemät asiat olivat poikkeuksellisen vakavia, vaikka vanki itsessään ei ole ennestään julkisuudesta tuttu. (ks. esimerkki 36).

- (36) Mutta sitte sellanenki, että jos se itse karkaaminen ei sinänsä herätä vielä huomiota, mut jos sitte tän karkumatkan aikana syyllistyy vakavaan rikokseen, niin silloin se voi tulla tietysti kenestä tahansa vangista. (H6)

Kriisiviestinnän teorioissa ja lopulta käytännön kriisiviestinnässä, eli kriisiviestintäsuunnitelmassa pyritään määrittämään, mikä on juuri sen organisaation kriisi. Esimerkistä (29) voi jo nähdä ajatuksen siitä, että se mikä aiheuttaa viestinnällisiä toimia organisaatiossa, on

yleensä vasta kriisi. Tutkijoiden mukaan tällaiset tilanteet on kuitenkin ennakoitavissa ja jossain määrin määriteltävissäkin, kuten kriisiä koskevassa luvussani totean.

Aineistosta kuitenkin ilmeni se, että Risessä kriisiä ei ole määritelty ennalta millään lailla. Tämä ilmenee esimerkeistä (37), (38).

(37) Ei meillä siinä [määrittelyssä] mitään virallista prosessia ole. (H6)

(38) Sitä ku ei oo määritelty, joku voi puhua jossain tilanteesta kriisistä joku voi puhua poikkeustilanteesta. (H4)

Lopulta lähes kaikki haastateltavat päätyivät siihen, että kriisin määrittely tapahtuu subjektiivisesti, niin että jokainen kriisiviestintää hoitava henkilö määrittelee kriisitilanteet oman kokemuspohjansa kautta.

(39) Se täytyy vaan itse kokea niitä asioita ja sitä kautta se näppituntuma näihin asioihin tulee. (H4)

(40) Se on mun tehtävä vähän niinku tunnistaa niitä tilanteita, että tää [juttu] saattaa nyt lähteä [leviämään] ja tähän tarvii varautuu. (H3)

Esimerkeissä (39) ja (40) todetaan, että aiemmat kokemukset kriisitilanteista auttavat määrittämään myös tulevan kriisin ja että kriisiviestintää hoitavan tehtävänkuvaa myös jossain määrin kuuluu tunnistaa mahdolliset kriisit. Esimerkissä (41) taas todetaan vielä määrittelyn vaikeutta painostaen, että kriisin määrittely on vain näppituntuman varassa.

(41) On se [kriisin määrittely] vaikeeta, mistä sen voi tietää, kun se on vaan näppituntuma. (H1)

Kaiken kaikkiaan siis kriisin ja poikkeustilanteen määrittely tapahtuu aineiston mukaan vasta kriisitilanteen ollessa jo päällä ja siihen vaikuttaa monta tekijää, kuten median ja muiden sidosryhmien mielenkiinto, tilanteen vakavuus ja aiemmat kokemukset poikkeustilanteista. Aineiston perusteella kriisejä voi jonkin verran ennakoida ja on ennakoitukin, mutta lopullinen kriisin määritelmä ja sitä myötä myös kriisiviestintä tapahtuu tilannekohtaisesti.

Kriisien ja poikkeustilanteiden erottamisen vaikeuden koettiin vaikuttavan myös kriisiviestinnän laatuun. Risen eri yksiköiden välillä nähtiin myös eriäviä mielipiteitä siitä, mikä on kriisi ja mikä poikkeustilanne. Näin ollen ilmeni, että kriisiviestintää ei aina välttämättä hoidettu sisäisesti eikä ulkoisesti tilanteen vaatimalla tavalla, koska kriisitilanteessa ei välttämättä oltu ymmärretty, että kyseessä on kriisi.

4.3 Risen kriisiviestintä ja maineenhallinta – käytäntö ja strategia

Tämän teeman alle syntyi neljä sisältötyyppiä, jotka mukailevat pitkälti tämän tutkimuksen kriisiviestintää koskevaa teoriaosuutta. Ensimmäinen tyyppi koostuu Risen kriisiviestinnän periaatteita käsittelevästä analyysistä, jonka jälkeen käsittelem kriisiviestinnän vaiheita sekä viestintävälineitä. Viimeinen tyyppi koostuu Risen kriisiviestinnän strategisista ratkaisuista tai niiden puutteista.

4.3.1 Kriisiviestinnän periaatteet

Yleisesti kriisiviestinnän pääperiaatteiksi katsotaan muun muassa aktiivisuus nopeus, avoimuus, jatkuvuus, luotettavuus ja inhimillisyys (ks. Valtioneuvoston kanslia 2008; Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997; Korpiola 2011; Ikävalko 1999; Henriksson ja Karhu 2002) Risen kriisiviestinnän pääperiaatteita ovat analyysini mukaan ensisijaisesti totuudenmukaisuus ja sen jälkeen tulevat muut arvot, kuten nopeus, yhdenvertaisuus ja aktiivisuus.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rehellisyys ja puhtaiden faktojen kertominen ovat ensisijaisen tärkeitä periaatteita Risen kriisiviestinnässä. Esimerkeissä (42) ja (43) kuvailaan aineiston perusteella ilmi tulleita Risen kriisiviestinnän pääperiaatteita.

- (42) Riittävät faktat pitää olla ja esiintyä niin luontevasti ja avoimesti, ettei ruveta kuvittelemaan, et mä salaan jotain. Et seki jo auttaa, et kun tiedetään lisää, niin kerrotaan lisää. (H1)

- (43) Kyl mä lähtisin siitä, et ei arvailla, ei valehdella, kerrotaan se fakta et näin on tapahtunut, selvitämme tilannetta, annamme tarvittavan tiedotteen, jos meil on joku tietty aika, millon me saadaan tarpeeks lisätietoa. (H2)

Kummastakin ylläolevasta esimerkistä nousee kriisiviestinnän faktapohjaisuuden lisäksi myös avoimuuden ja jatkuvuuden periaatteet. Yleisesti koettiin, että kun tiedotetaan faktoja ja luvataan kertoa lisää, ollaan täytetty viestinnän periaatteet. Tällöin sidosryhmät kokevat, että Rise on antanut kaiken tarvittavan ja saatavilla olevan tiedon ja että lisätietoa annetaan heti, kun se on mahdollista.

Haastateltavat kokivat, että muista kriisiviestinnän periaatteista, esimerkiksi nopeudesta ja aktiivisuudesta voi jopa hieman joustaa, kunhan faktat ovat oikein (ks. esimerkki 44).

- (44) Mä haluisin sanoa nopeus, mut se ei niinku, ku se, että faktat on oikein, mikä se nyt oliskaan periaatteena on oikeestaan tärkein. (H3)

Totuudenmukaisuuden ja avoimuuden jälkeen tärkeimmiksi arvoiksi nousivat nopeus ja kriisiviestinnän yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuutta kuvailtiin myös Risen normaalitoiminnan periaatteeksi, mutta kriisiviestinnässä se koettiin erittäin tärkeäksi periaatteeksi monen haastateltavan mielestä. Esimerkissä (45) kuvaillaan, mitä yhdenvertaisuuden periaatteella käytännössä tarkoitetaan.

- (45) Me ollaa tasapuolisia siinä viestinnässä, että on se pikkulehti tai iso lehti, ni me kerrotaan ne samat asiat. -- Soittaa kuka tahansa toimittaja ni ihan samalla tavalla vastaan niihin kysymyksiin. (H4)

Yhdenvertaisuudella ja tasapuolisuudella tarkoitettiin siis kokonaisuudessaan sitä, että kaikkia sidosryhmiä kohdellaan tiedottamisen suhteen tasa-arvoisesti eikä yksikään sidosryhmä tai median edustaja ole toista tärkeämpi.

Vaikka avoimuuden ja totuuden periaate koettiin tärkeimmäksi arvoksi, varjostaa sitä se, seikka, että suuri osa Risessä tapahtuvista asioista ovat salassapitovelvollisuuden takana. Tämän koettiin osittain hankaloittavan kriisiviestintää ja avoimuuden periaatteen toteuttamista. Rikosseuraamuslaitoksella on lain mukainen velvollisuus pitää vankia koskevat hen-

kilötiedot salaisena. Vangista ei saa luovuttaa ulkopuoliselle mitään tietoja. Rise ei saa siis edes todeta tietyn vangin olleen tiettyssä vankilassa. Tietoja saa luovuttaa vain toisille viranomaisille ja nekin tapaukset päätetään tapaus kerrallaan.

- (46) Yks oleellinen tekijä, joka tähän [kriisiviestinnän periaatteisiin] vaikuttaa on tää julkisuuslainsäädäntö ja meillä oleva salassapitovelvoite. Pääsääntö on se, että yksittäisen vangin asiat eivät ole julkisia ja silloin niistä ei voida informoida. – – Toi on just sillai vaikea asia, et jossain tilanteessa vois olla meidän kannaltamme, siis Rikosseuraamuslaitoksen, kannalta vois olla parempi antaa enemmän ihan yksittäistä vankia koskevaa tietoa. (H6)

Kuten esimerkistä (46) huomaa, on yksittäisen vangin tietojen antaminen kiellettyä ja koettiin, että se rajoittaa avoimuuden periaatetta. Tällä tarkoitettiin sitä, että Risen kriisiviestinnästä saattaa saada epäavoimen kuvan, kun salassa pidettävistä asioista ei kerrota, eivätkä sidosryhmät välttämättä ymmärrä tai tiedä salassapitovelvoitteesta. Rikosseuraamuslaitos ei voi avoimesti kertoa yksiköissä tapahtuvia asioita, vaikka se kriisiviestinnän kannalta voisi joskus olla oleellista.

Myös viestinnän aktiivisuus nähtiin yhtenä tärkeänä kriisiviestintää ohjaavana periaatteena. Sen toteuttamisen haaste kuitenkin nähtiin niin ikään olevan salassapitovelvollisuus. Vastaajat kokivat, että on haastavaa olla aktiivinen, kun ei oikeastaan mistään voi tiedottaa. Eriytisesti vankiloita edustavat vastaajat kokivat aktiivisuuden lähes mahdottomaksi toteuttaa vaikkakin olivat sitä mieltä, että se on tärkeää.

Myös tiedotusvastuun siirtyminen pois Riseltä toiselle organisaatiolle tiettyjen kriisien tai poikkeustilanteiden sattuessa vaikuttaa siihen, että aktiivisuutta on vaikea toteuttaa. Tiedotusvastuun siirtymisellä tarkoitettiin sitä, että jos vankilassa tai vangin pakomatkan esimerkiksi tapahtuu rikos, tiedotusvastuu on Poliisilla tai esimerkiksi tulipalon sattuessa pelastuslaitoksella.

Aineistosta nousi kuitenkin ilmi ajatus siitä, että vaikka viestintä tällä hetkellä on lähinnä reaktiivista, voisi tähän haasteeseen vastata esimerkiksi vankeja koskevien yksityiskohtien sijasta oleellisilla tilastotiedoilla sekä avoimella yhteydellä sidosryhmiin heti kriisin tapah-

duttua. Toisaalta ilmi tuli myös ajatus siitä, että Risen kriisiviestinnän periaatteisiin ei välttämättä ole tarpeellista kuulua aktiivisuus, sillä sen toiminta nojaa viranomaisen luotettavuuteen ja koettiin, että tarpeellisten tietojen antaminen niitä kysyttäessä on jo tarpeeksi hyvää kriisiviestintää monissa kohdin eikä aktiivisuuteen tarvitse edes panostaa.

4.3.2 Kriisiviestinnän kolme vaihetta

Kriisiviestinnän vaiheet jaotellaan kriisiviestinnän teorioissa tiivistetysti kolmeen osaan, ennakkointiin, itse kriisin aikaiseen toimintaan ja jälkihoitoon. Aineistosta selvisi, että Risessä kriisin aikainen toiminta on hoidettu pääasiassa kunnialla ja hyvin.

Nähtiin, että hyvän kriisiviestinnän ansiosta Risen maine erityisesti viranomaisena on edelleen hyvä ja hyvän aiemman viestinnän vuoksi myöskään mitään kohuja ei ole noussut esille (ks esimerkit 47 ja 48).

- (47) No se miks mul on se käsitys et se [maine] on hyvä, on siitä, että vaikka nyt on ollu negatiivisia uutisia, jotka liittyy vankeihin, on ollu kuolemantapauksia ja pahoinpitelyä ja muita, nii niist ei oo tullu semmosta hirveetä hyökäystä Rikosseuraamuslaitosta kohtaan niinku tuolta siviilipuolelta yleisesti, – – Et siihen mä niinku perustan sen, et Risen maine on ilmeisesti hyvä ja se on niinku kansalaisten näkemyksen mukaan luotettava. (H2)
- (48) Yleensä ne on negatiivisia asioita, mutta yleensä sillä viestinnällä saadaan aikaan positiivisia tuloksia, kun osataan viestiä oikein. (H5)

Kriisiviestintä kuitenkin tiivistyi Risessä lähinnä vain juuri kriisin aikaiseen toimintaan, eikä kriisin ennakkointia tai jälkihoitoa edes koettu kriisiviestinnän osa-alueeksi. Näitä kahta ei myöskään oltu systemaattisesti toteutettu.

Kriisiviestinnän suunnittelusta puhuttaessa kaikki haastateltavat mainitsivat jo aiemmin esille tulleen poikkeukselliset tilanteiden suunnitelman, mutta sen ei koettu olevan tarpeeksi kattava juuri esimerkiksi sen perusteella, että miten kriisit edes määritellään tai mikä on kriisiviestinnän tavoite. Tämä näkyy esimerkissä (49).

- (49) Ei oo olemassa [kriisiviestintäsuunnitelmaa] poikkeustilanneohjeistuksen lisäksi. Siinä on vankiloille ohjeet ja tiedonkulun välittömyys. – – kyllä pitäis olla ja nyt siinä pitäis miettiä sit myös tää sosiaalisen median mukana olo – – (H3)

Kriisin ennakoituvaiheen vajuus ja erityisesti kriisiviestintäsuunnitelman puute kertovat osaltaan myös siitä, että kriisiviestintää ei ole integroitu osaksi Rikosseuraamuslaitoksen normaalia toimintaa. Integroidun viestinnän avulla organisaatiosta lähtee ulos sama tilanne viestintäkanavasta tai viestijästä riippumatta (ks. Grigorescu & Lupu 2015). Esimerkeissä (50) ja (51) kuvaillaan tätä ilmiötä.

- (50) Ei ole [kriisiviestintäsuunnitelmaa]. Kyllä siitä varmaan viestintäsuunnitelmassa joitain lauseita on, kuten huomaan ei ole sisäistetty. (H6)
- (51) Voi tuolla intranetissä joku tiedotusohje olla, mut kyl mä ainaki oon aina ihan itsenäisesti miettiny, et mitä sanoa. (H1)

Toisaalta kriisiviestintäsuunnitelmalle ja viestinnän ennakkoinnille ylipäättään ei myöskään nähty osittain edes tarvetta, koska nousi esiin ajatus, että harvoin kriisiviestintäsuunnitelmalla itse kriisitilanteessa tekee mitään. Esimerkistä (52) ilmenee jo se, että nykyiselläänkin aiemmin mainittu poikkeuksellisten tilanteiden suunnitelma maistuu paperilta ja sitä ei tule kaivettua esille. Tämä johtuu siitä, että kriisiviestinnässä tiedetään jo, kuka tekee mitään. Tämä viittaa kuitenkin siihen, että sisäisen viestinnän prosessit on hyvin sisäistetty ja jokaisesta tilanteesta tiedotetaan, mutta ulkoinen kriisiviestintä on lähinnä tilannekohtaista.

- (52) Että periaatteessa meillä viestintäsuunnitelma on, mut se on niin paperin makunen, että eihän sitä kukaan kaiva sitten esille. Jokainen tietää sen [että tietty henkilö on se] joka viestii ulospäin. (H4)

Kuitenkin esimerkissä (53) H4 toteaa vielä, että kriisiviestintäsuunnitelma on olemassa, mutta se kaipaa päivittämistä. Tämä kertoo osaltaan siitä yleisestä ajatuksesta, että kriisiviestinnän ennakointi kriisiviestinnän avulla voisi olla toimiva ratkaisu, vaikka haastateltava kokikin, että nykyinen suunnitelma on kankeahko.

- (53) On meillä viestintäsuunnitelma. En tiä onko sitä päivitetty millon, Se pitäis päivittää nyt. (H4)

Kuten esimerkistä (54) myös nähdään, kriisiviestintäsuunnitelma olisi hyvä olla, mutta sen tulisi olla sellainen, joka on helppo kriisitilanteessa ottaa esiin eikä se saa olla liian vaikeaselkoinen.

- (54) Ois se varmaan hyvä se suunnitelma, mut sen tarvii olla niin yksinkertanen, ku siin hetkessä ei pysty mitään pitkiä tekstejä lukemaan ja se pitäis olla niin yksinkertainen semmonen toimintakortti. (H1)

Kaiken kaikkiaan kriisiviestintäsuunnitelman mahdollinen olemassaolo tulevaisuudessa koettiin yleisesti tarpeelliseksi ja kriisiviestintää helpottavaksi tekijäksi. Yleinen ajatus kuitenkin oli, että siinä vaiheessa ulkoisen kriisiviestinnän tulee olla hyvin integroitua sekä suunnitelman tarpeeksi selkeä ja sisäistetty. Ristiriitaiset ajatukset kriisiviestintäsuunnitelman tai edes yleisen viestintäsuunnitelma olemassaolosta kuitenkin kuvastavat osaltaan sitä, että viestintä ei ole vielä aivan tarpeeksi yhtenäistä ja integroitua.

Toisaalta kriisiviestinnän ennakoinnin puute nähtiin myös kriisiviestintää hoitavien ihmisten koulutuksen puutteena. Risen viestintäyksikkö koostuu neljästä työntekijästä, joista käytännössä yksi hoitaa kriisiviestintää. Kuitenkin Risen kriisiviestintää hoitaa muutkin tahot, mutta he kokivat, että koulutus ei vastaa sitä, mitä työtehtäviin kuuluu. Esimerkiksi vankiloiden johtajat ovat usein täysin jotain muuta kuin viestintään koulutettua henkilöstöä, mutta silti heidän vastuullaan on oman yksikön kriisiviestintä.

Myös viestinnän jälkihoidossa koettiin selkeästi olevan puutteita, vaikkakin jälkihoidon koettiin olevan tarpeellista. Kriisiviestinnän suunnitelmiin yleensä laaditaan myös jälkihoito-ohjeet, mutta koska kriisiviestintäsuunnitelmaa ei ole, ei näin ollen ole myöskään ohjeita systemaattiseen jälkihoitoon vaan, jälkihoitoa tehtiin satunnaisesti keskustellen (ks. esimerkit 55, 56 ja 57)

- (55) Ois tärkeätä, että niistä keskusteltais ja kyllä varmaan niinku pienemmissä porukoissa keskustellaan ja annetaan palautetta, et miten se on hoidettu. Isommissa kriiseissä se olis hyödyllistä. Et ainaki se materiaali säilöttäis, jotta voitais ottaa opiksi ja palata siihen tarvittaessa, et mitä me tehtiin silloin ja miten toimittiin, et siltä kannalta, että voidaan hyödyntää toisessa vastaavallisessa tilanteessa niitä opittuja asioita. (H3)

(56) Pariissa tapauksessa on pidetty semmonen [epävirallinen] jälkipalaveri, et on käsitelty, ei näissä niinku tavanomaisissa kriiseissä. Kyl semmonen olis ylipäätään toiminnassa hyvä pitää, et olis parantamisen varaa siinä suhteessa. (H6)

(57) Siis ei me käydä ku pienes piiris siitä – – et mimmosta viestiä annetaa. (H2)

Näin ollen kriisin jälkihoito tapahtui aineiston mukaan lähinnä kahvipöydissä ja pienen piirin jutusteluna sen sijaan, että asia analysoitaisiin hyvin ja perusteellisesti. Erityisesti painottui kuitenkin se, että palautetta olisi hyvä antaa ja saada systemaattisesti kriisin jälkeen, jotta kriisistä ja viestinnästä voitaisiin oppia tulevaisuutta varten.

4.3.3 Viestintäkanavien vastuunjako

Tein tämän tutkimuksen johdantoluvussa oman kokemukseni perusteella oletuksen, että Risen viestinnän jakautuminen eri rikosseuraamusalueille ja monille viestijöille koettaisiin haasteellisena myös Risen kriisiviestinnälle. Tämä ei kuitenkaan noussut haastatteluissa esille mitenkään merkittävänä tekijänä. Suurin haaste viestinnän hajaantumisessa koettiin lähinnä viestintävälineiden epämääräisyydessä. Tärkeimmiksi kriisiviestintävälineiksi nousivat sähköposti, puhelinyhteydet sekä perinteiset lehdistötiedotteet ja tiedotustilaisuudet. Myös nettisivut mainittiin, mutta lähinnä siinä mielessä, että sinnekin voi ja pitää laittaa kriisin aikana tiedotteita. Puhelin kriisiviestinnän välineenä koettiin luontaisena ja tehokkaana, koska puhelimesta koettiin voivan antaa selkeää tietoa nopeasti.

Sosiaalisen median tehtävä kriisiviestinnässä aiheutti eniten ristiriitoja aineistossa. Rise kokonaisuutena ei ole Twitter-tiliä lukuun ottamatta mukana sosiaalisessa mediassa. Lisäksi yksittäisillä vankituotemyymälöillä on omia Facebook-sivujaan ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksella on oma tilinsä Facebookissa.

Juuri haastatteluiden aikana Risessä oli sattunut kriisi, joka oli herättänyt suurta mediahuomiota. Kriisiä oli hoidettu Twitterissä ja tämän myötä koettiin, että asia pysyi aktiivisen viestinnän vuoksi pienempänä kuin, mikä olisi ollut tilanne, jos Twitter-tiliä ei olisi.

Risen Twitter-tili oli perustettu juuri hieman ennen haastatteluiden toteuttamista, mutta silti joidenkin haastateltavien mukaan se oli heti noussut yhdeksi tärkeimmäksi kriisiviestintäväliseksi. Kuitenkin vaikka juuri tämän mainitun kriisin hoito oli tehty Twitterissä, koettiin se hyvin epämääräiseksi ja kaukaiseksi kanavaksi. Esimerkeissä (58) ja (59) kuvaillaan tätä.

(58) Mulla ainaki, mä kuulin täst nyt viikko sitte, et tääl on tämmönen Twitter-tili, hieman hymyilytti toimintamalli. (H2)

(59) se on jääny vähän niinku epäselväks se Twitteri, et mä en edes tiedä mitä siellä on (H4)

Kaiken kaikkiaan ajatus Risen sosiaalisessa mediassa olemisesta ja siellä kriisiviestimisestä koettiin positiivisena. Kuitenkin käytäntöihin kaivattiin koulutusta ja selkeyttä. Ristiriita nousi kuitenkin esille siinä suhteessa, että kenen pitäisi Twitterissä viestiä.

En kerro seuraavissa esimerkeissä haastattelijan tunnistetietona käytettävää H-kirjaimen ja numeron yhdistelmää, jotta ei voida yhdistää kenenkään haastateltavan sijaintia rikosseuraamuslaitoksen sisäisesti. Esimerkeissä (60) ja (61) kuvaillaan toisistaan poiketen ajatuksia, siitä että kenen pitäisi hoitaa Twitter-viestintää. Erityisesti esimerkin (60) kautta esiin nousee aineistossa muutenkin käytyä pohdintaa siitä, miten oleelliseksi sosiaalisessa mediassa oleminen koetaan, mutta siellä olemisesta ei haluta ottavan vastuuta. Kun taas esimerkiksi (61) juuri toivotaan, että Twitterin käyttö laajenisi Risen sisäisesti. Esimerkissä (62) taas pohditaan sitä, että jos Twitterissä on, niin siellä viestivän henkilön tulee olla osaava.

(60) Siellä täytyy olla, missä ihmisetkin on, jos halutaan viestiä. Et mehän voitais sitte, jos ei seurattais kehitystä ni morsettaa tuolla pääkonttorissa, mutta kukaan ei kuuntelis sitä morsetusta. Et kyl meidän täytyy käyttää niitä välineitä siihen viestintään, mitä vastaanottajat käyttää. – – Mut me ei tarvita kyllä somea tänne [yksikköön].

- (61) Twitter olis ihan jees, et oltais vankilana siellä. Et voitais tiedottaa vankilan asioista, mut täähän on ihan surkuhupasa koko Twitter-tili. Että me ilmoitamme tämän jutun Kehaan viestintään ja ne sit miettii, miten ne laittaa sen sinne. Kylhän se pitäis olla täällä suorana, et tääl on vastuuhenkilö, kuka vastaa tiedottamisesta.
- (62) Siinä täytyy olla sellanen, jolla on tää kokonaiskuva ja strategia sisäistetty ja olla itse kiinnostunu siitä. Ja sillai sanavalmis, että osaa sitte hienosti kirjoittaa.

Uusi sosiaalisen median kanava siis tuotti aineiston perusteella selkeästi epävarmuutta ja ajatuksiksi nousi, että myös muut kuin Keskushallinto voisi sitä hoitaa, mutta koulutuksen tulisi olla perusteellista.

4.3.4 Risen strateginen kriisiviestintä

Coombsin (2007b; Coombs & Holladay 1996) SCCT-teoria perustuu sille ajatukselle, että organisaatio valitsee kriisin osuessa strategian, jolla se kriisiä hoitaa. Strategian valinta tulee pohjustaa analyysille muun muassa kriisin laadusta ja organisaation aiemmista kriiseistä. Risessä ei nähty oikeastaan lainkaan, että tällaisia valmiita strategioita olisi käytössä tai olisi otettu edes puheeksi. Erilaisista kriiseistä puhuttaessa ja niihin sopivista strategioista keskusteltaessa esille ei noussut mitään yhtenäisiä strategisia linjauksia viestinnän suhteen. Myöskään ajatuksia tiettyihin kriiseihin sopivista strategioista ei juurikaan ilmennyt.

Kaikki kuitenkin tunsivat ja olivat sisäistäneet Risen organisaation strategian ja sen merkitystä painotettiin myös kriisiviestintätilanteessa. Todettiin muun muassa, että kun strategia ja Risen toiminnan periaatteet on hyvin hallussa ja niitä haluaa toteuttaa omassa työssään, ohjaa se myös viestintää (ks. esimerkki 63).

- (63) No ainaki se [strategia] vaikuttaa totta kai siihen kommentointiin, et sehän niinku pyritään kaikessa viestinnässä huomioimaan se strategia. Yks aika läpäsevä periaate on se, et pyritään siihen niinku asteittaiseen turvalliseen täytäntöönpanoon, joka on asteittain avoimempaa. Et varmasti siihen kriiseissäkin siihen viestin sisältöön vaikuttaa. (H3)

Toisaalta tiukkojen strategisten ohjeistusten tekeminen tuntui haastateltavista turhan analyttiseltä ja jopa sitovalta. Osa haastateltavista totesi, että ei ylhäältä päin ohjailtu strategioiden valinta ei ole toimiva. Pikemminkin strategiseen kriisiviestintään toivottiin enemmän yhteistä viestintäkoulutusta ja sen tarve ilmaistiin todella vahvasti.

Strategisen ohjeistuksen puute herätti haastateltavissa huolta siitä, että viestintä helposti henkilöityy. Henkilöitymisellä tarkoitettiin sitä, että jos kriisiviestinnässä tapahtuu jotain hämmäntävää tai häiriötä, on se helposti vastuussa olevien henkilöiden vika, koska yhteistä viestintästrategiaa ei ole luotu, eikä ohjeistusta annettu (ks. esimerkki 64).

- (64) Mutta näähän on hirveen sidonnaisia sit myös henkilöihin, et miten niinku johtaja näkee, miten viestintäpäällikkö näkee ja miten muu viestinnän henkilöstö näkee. Vankilanjohtajathan johtaa sitä omaa yksikköään ja he on vastuussa niinku siitä viestinnästä ja kommentoinnista ni miten he sitte kommentoi ja reagoi. (H3)

E erityisesti vankiloiden johtajien ja pääjohtajan harteille koettiin joissain tapauksissa kasautuvan liian suuren painolastin kriisiviestinnässä. Ratkaisu tähän nähtiin kunnollisessa kriisiviestinnän koulutuksessa (ks. esimerkit 65 ja 66).

- (65) Tokihan siis olis hyvä, että ei pelkästään ulkopuolinen kouluttais, vaa käytäis niinku sisäisestikin näitä asioita johtajapäivillä esimerkiks tai tän tyyppistä. Että pääjohtaja linjais sillä tavalla omia näkemyksiään [siitä, mitä kriisiviestinnässä kannattaa sanoa]. (H4)
- (66) Emmä usko, et on tarpeeks valmiuksia. Kaikkien pitäis olla käyny se kahden päivän viestintäkoulutus. Kyllähän kaikilla pitää olla koulutusta. Eikä sitä pysty muuten edes ajattelee tai rupea ajattelemaa, mitä kaikkea siinä tilanteessa sitte tapahtuu. – – Toisillahan se on luonnostaa, mut ei kaikilla, mut kyl varmaan sitä pystyy harjoittelemaan. (H1)

Haastatteluissa ilmeni, että viestintää hoitaville henkilöille järjestetään noin kerran vuodessa lyhyitä koulutuksia. Koulutukset sisältävät esimerkiksi toimittajan neuvoja siihen, miten toimittajan kanssa kannattaa toimia sekä yleisiä viestinnän ohjeistuksia. Kuitenkaan koulutukset eivät sisällä Risen viestinnän, eikä näin ollen myöskään kriisiviestinnän tavoitteita niin perinpohjaisesti, että kriisiviestintää hoitavat henkilöt kokivat, että asia on täysin sisäistetty.

Keskustelimme haastatteluissa Coombsin (2007b) esittelemistä strategisista keinoista lähinnä käytännön tasolla, niin että niiden nimistä, yhteyksistä kriisiklusteriin tai taustoihin ei puhuttu. Lähinnä mietimme kriisejä ja käytännön keinoja niihin. Kuitenkin aineistosta nousi esiin tapoja, joita myös Coombsin SCCT-teoriassa esiintyy.

Ylivoimaisesti käytetyin ja myös ideaalinen keino oli täyden vastuun ottaminen. Coombsin esittelemää anteeksipyyntöstrategiaa sen sijaan karsastettiin, sillä koettiin, että anteeksipyyntöä vaativat kriisit ovat todella harvinaisia. Haastatteluissa painotettiin myös, että turhaan ei pidä pyytää anteeksi, vaikka ottaakin vastuun teosta. Haastatteluissa haluttiin kuitenkin painottaa, että vastuuta ei luonnollisestikaan tulisi ottaa, mikäli vastuu ei oikeasti ole Rikosseuraamuslaitoksen.

Suurin osa haastateltavista totesi, että paras kriisiviestinnän strategia on vain myöntää virheet, jos virheitä on tapahtunut. Esimerkeissä (67), (68) ja (69) esitellään ajatuksia tästä asiasta.

- (67) Jotta me toimitaan vastuullisesti, ni kyllä meidän täytyy ottaa vastuu niistä teoista. Jos sen on joku vanki tehnyt, ni me ollaan vastuussa siitä vangista. (H5)
- (68) Kyl se vastuu pitää kantaa, vähän niinku suoraselkisesti, et näin on tapahtunut. (H2)
- (69) Ei toki pidä mennä ottamaan vastuuta sellaisesta, joka ei ole oman päätöksenteon puitteissa. (H6)

Toinen strateginen keino, jonka nähtiin myös toimivan, oli vastuun siirto muille, silloin kun siihen oli syytä. Tämä ilmeni vain sillä, että joskus kriisitilanteissa koettiin, että on oleellista tuoda esiin resurssien puute. Koska Rise on valtion varoilla pyörivä viranomainen, on valtio osaltaan vastuussa siitä, mitä Risessä tapahtuu. Joissain tilanteissa koettiin, että tällaisen esille nostaminen olisi kriisin aikana loogista ja järkevää. Esimerkeissä (70) ja (71) pohditaan resurssitilannetta kriisiviestinnässä.

- (70) Yleensä kannattaa syyttää muita, eli siis resurssien vähyyttä ja eduskuntaa, ajetaan ne sinne, mistä nää ongelmat paljolti lähtee. Kannattaa niinku pikkasen syyllistää poliitikkoja ja ministeriä siitä, koska monethan näistä meidänkin ongelmista täällä laitostasolla, johtuu resurssipulasta. Ja jos me näytetään vaan hymyilevää naamaa aina, ku kriisiä on ja ollaan vaan et tää on meidän tekosia, ni ei me koskaan niitä todellisia, mitkä vaikuttaa mihinki asioihin, päästä tuomaan julkisuuteen. Et sillohan mikään ei muutu. (H4)
- (71) Semmonen vaikutelma on ja tietokin on, että kun jotakin sattuu laitoksissa, ni siel on niin vähän henkilökuntaa, ni ne tekee tiettyjä asioita, tiettyyn aikaan, jolloin se tiedustus on siellä häntäpäässä. Että resurssit kyl hidastaa sitä viestintää. (H2)

Myös muiden viranomaisten tyyliä käyttää tätä strategista keinoa ihailtiin sekä koettiin se myös Risessä olennaisena osana kriisiviestintää (ks. esimerkki 72)

- (72) Sitte se asia on ihmetyttäny, kun poliisil tapahtuu jotain, niin ne osaa niin hienosti vetää sen aina määräraha- ja resurssiaksi. Et kyllähän nyt rupee olee aika moni asia jo resurssikysymys, ku on niin paljon vähennetty viime vuosina. (H1)

Kaiken kaikkiaan kuitenkin koettiin, että mitään tiettyihin kriiseihin sopivia ennalta määrättyjä strategioita ei voi luoda, mutta koulutusta, keskustelua ja analyysia kriisiviestinnän strategioista ja mahdollisista keinoista tulisi käydä.

SCCT-teoria on nimenomaan maineenhallinnan teoria kriisiviestintätilanteeseen. Suuri osa haastateltavista ilmaisi, että kriisiviestinnän tavoite on ainakin osittain nimenomaan maineenhallinta. Maineenhallintaan liittyi erilaisia näkemyksiä, osa haastateltavista koki, että maineenhallinta ei sinänsä ole itseisarvo kriisiviestinnässä, mutta jos asiat hoidetaan kunnon ja rehellisesti, pysyy mainekin hyvänä ja kriisiviestintä on tulevaisuudessakin helpoa.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeiset tulokset sekä omat syvemmät tulkintani sisällönanalyysini tuloksista. Lisäksi vastaan tutkimuskysymyksiini sekä pohdin tutkimuksen onnistumista myös kriittisestä näkökulmasta. Lopuksi esittelen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Risen organisaation sisäisiä näkemyksiä sen tämänhetkisestä kriisiviestinnästä sekä maineesta, legitimitetistä ja maineenhallinnasta. Analyysikohteeni oli teemahaastatteluin kerätty aineisto, johon olin haastatellut kuutta Rikosseuraamuslaitoksen virkamiestä, joiden vastuualueelle jossain määrin kuuluu kriisiviestintä.

Analysoin aineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Etsin aineistosta eri teemojen alle laskeutuvia sisältöjä. Jaoin teemat lopulta kolmeen. Nämä kolme teemaa olivat *Risen maine, imago ja legitimitetti*, *Risen kriisit ja niiden määrittely* sekä *Risen kriisiviestintä ja maineenhallinta – käytäntö ja strategia*. Näiden teemojen alle erittelin vielä syvemmälle meneviä sisältötyyppejä. Näitä tyyppejä tuli yhteensä yhdeksän, joiden otsikot ovat nähtävissä analyysiosiossani.

En koonnut teemoja vain sen perusteella, että haastatteliijoista enemmistö olisi ollut asioista samaa mieltä, vaan toin esille myös risteäviä mielipiteitä, jotka asettuvat saman tyypin alle. Aineiston analyysini oli laadullista, tosin joissain kohti analyysia toin esiin myös määrällisen näkökulman painottaakseni jonkin tuloksen merkittävyyttä sillä, että suuri osa tai kaikki olivat nostaneet sen esille. Muuten en tuonut esille aineiston määrällisyyttä vaan nostin esille mielestäni oleellisia havaintoja juuri tähän tutkimukseen liittyen. Tämä osaltaan aiheuttaa tutkimuksessa pienen kritiikin paikan, joka tulee ottaa huomioon myös tuloksissa. Vaikka tutkijana on tarkoitus olla objektiivinen, vaikuttaa tutkijan aikaisemmat kokemukset myös

tulkintoihin ja aineistosta tehtyihin johtopäätöksiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa otanta on melko suppea, joten jatkotutkittavaa varmasti löytyy.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Sen lisäksi, että halusin tutkimuksessani selvittää Risen sisäisiä näkemyksiä sen maineesta ja kriisiviestinnän nykytilanteesta asetin tutkimukselleni kolme tutkimuskysymystä:

1. Millainen ja mitä Rikosseuraamuslaitoksen maine on?
2. Millaisia kriisejä Risen toiminnassa kohdataan ja miten kriiseistä viestitään?
3. Onko Risen kriisiviestintä myös maineenhallintaa?

Koska maine muodostuu sidosryhmien silmissä (ks esim. Luoma-aho 2005; Brown ym, 2006) oli tässä tutkimuksessa luonnollisesti mahdotonta selvittää Rikosseuraamuslaitoksen todellista mainetta. Lopulta tämän kysymyksen vastaus lienee lähinnä Brownin ym. (2006) käsitystä tulkitusta imagosta, eli siitä, mitä organisaatio kuvittelee sidosryhmien ajattelevan.

Risen maineen katsottiin olevan yleisesti hyvä tai neutraali ja sen katsottiin johtuvan oikeuden- ja erityisesti lainmukaisista toimista sekä hyvistä arvoista. Maineen nähtiin olevan jossain määrin oleellinen osa Rikosseuraamuslaitokselle. Hyvää mainetta kuitenkin varjostaa legitimiteetin kaksijakoisuus. Haastatteluissa nousi ilmi ajatus kansan oikeustajusta, joka ei vastaa Rikosseuraamuslaitoksen arvoja. Esimerkiksi Luoma-aho (2005) on todennut, että organisaation legitimiteetti rakentuu yleisesti hyväksytyille arvoille ja normeille. Kuitenkaan Risen arvot vankeja kohtaan eivät tunnu Risen edustajien ajatuksissa olevan kaikkien yleisesti hyväksyä. Aineistossa vahvasti esiin nousseen legitimiteettiongelman koettiin vaikuttavan myös maineeseen.

Haastatteluvaiheessa maineen, imagon, legitimiteetin ja tunnettuuden käsitteet menivät helposti sekaisin, mikä osaltaan hankaloitti myös aineiston analyysiä. Organisaation olisi hyvä

selvittää itselleen, mistä sen maine muodostuu, mitä on legitimizeetti ja miten nämä eroavat imagosta ja tunnettuudesta. Erityisesti tunnettuuden sekoittuminen maineeseen voi olla riskialtista, sillä monet hyvin tunnetutkin organisaatiot voivat olla huonomaineisia. Tosin huonosti tunnettu organisaatio ei yleensä ole hyvämaineinen.

Kaiken kaikkiaan Risen maineen koettiin muodostuvan tunnettuudesta ja oikeista toimista sekä viestinnän aiemmasta laadukkuudesta. Analyysissä nousi kuitenkin ilmi myös se, että julkiselle valtionhallinnon organisaatiolle hyvän maineen koettiin olevan sitä, että se toimii laillisesti ja muulla ei ole niin väliä. Kuitenkin jo legitimizeetin kaksijakoisuusongelmasta huomattiin, ettei asia ole niin yksiselitteinen. Kuten Luoma-ahon (2005) väitöskirjasta voi tiivistää, organisaation toiminta ei ole legitimiä, jos sen maine on huono, mutta jotta organisaatio voi olla hyvämaineinen, tulee sen toiminnan olla legitimiä.

Aineistosta nousi esiin myös Rikosseuraamuslaitoksen maine viranomaisena. Nimenomaan legitimizeetin kannalta sen katsottiin olevan hyvä, mutta kansan yleinen oikeustaju vaikutti myös tähän. Koska osa yleisöstä katsoo Risen toiminnan olevan vain vankien hyysäämistä, on sen maine viranomaisenakin vaakalaudalla. Kuitenkin tärkeiksi sidosryhmiksi nähtiin muut viranomaiset sekä päättäjät. Koettiin, että heidän keskuudessaan Risen maine on viranomaisena hyvä eikä se ole esimerkiksi vaikuttanut Risen toimintaan esimerkiksi määrärahojen tai resurssien näkökulmasta.

Näiden tulosten pohjalta voi myös saada vihiä yleisesti viranomaisen maineen muodostumisen periaatteista. Juurikin julkisorganisaation legitimizeetin katsotaan olevan olennaista sen toiminnan kannalta, koska toimintaa pyöritetään verovaroin. Risen maineen muodostumisen elementeistä on varmasti löydettävissä vertailukohtia myös muihin viranomaisiin. Aineistossa Rikosseuraamuslaitoksen mainetta verrattiin muun muassa Poliisin, Tullin ja armeijan maineisiin. Kaikkien toiminta on lainmukaista, mutta juuri kansan oikeustaju vaikuttaa eri lailla esimerkiksi Poliisin ja Rikosseuraamuslaitoksen maineisiin.

Risen tyypillisiksi kriiseiksi koettiin vankien tekokset, kuten karkaamiset ja rikokset seuraamuksen aikana. Osittain myös henkilökunnan tekemät rikokset, kuten huumekauppa vankien kanssa tai kiellettyjen esineiden salakuljetus vankiloihin, nostettiin esille melko tyypillisinä kriiseinä.

Kuitenkin kaiken kaikkiaan kriisin määrittely on hankalaa. Osa tutkijoista määrittelee, että pienikin poikkeustilanne organisaation normaalitoiminnassa on kriisi, kun taas osa ilmaisee, että ainutlaatuiset tapahtumat ovat kriisejä. Tämä haaste oli valtava myös aineiston perusteella Rikosseuraamuslaitoksessa. Lopulta kriisejä pyrittiin määrittelemään niiden vakavuuden, niiden saaman julkisuuden tai ihan vain näppituntuman kautta. Mitään yhtenäistä kriisin määritelmää ei löytynyt aineiston perusteella.

Kriisiviestinnän koettiin olevan hyvää, laadukasta ja oikeudenmukaista. Olennaisiksi arvoiksi nousivat todenmukaisuus, avoimuus, tasapuolisuus sekä jossain määrin aktiivisuus. Rikosseuraamuslaitoksen toiminnalle ominainen salassapitovelvollisuus sekä viranomaisten välinen tiedotusvastuu kuitenkin koettiin aktiivisuutta vahingoittaviksi asioiksi. Jossain määrin myös legitimitetin käsite nousi esiin myös tämän sisältötyypin kohdalla, sillä osa haastateltavista, koki että viestintä on tarpeeksi hyvää, kunhan oikeat ja lainmukaiset asiat on tehty ja niistä viestitään.

Kriisiviestinnän käytännön hoito ei ole tutkimuksen perusteella strategisesti tai systemaattisesti suunniteltua tai analysoitua Rikosseuraamuslaitoksessa. Kuitenkin jotkin strategiset ratkaisut nousivat aineiston perusteella mahdollisesti toimivaksi kriisiviestinnässä.

SCCT-teorian mukaan nämä kaksi esille nousutta keinoa laskeutuvat kriisin merkitystä vähättelevien strategioiden sekä uudelleen rakentamisen strategioiden alle. Kuten Coombs (2007b) painottaa, vähättelyn strategiaa ei tulisi käyttää, ellei se ole totuudenmukaista. Tässä tapauksessa Risen edustajat totesivat, että valitettavan usein kriisit johtuvat resurssipuudesta ja tämän epäkohdan voisi osoittaa kriisiviestinnässä, koska silloin siitä ainakin olisi

konkreettisia esimerkkejä. Uudelleen rakentamisen strategioihin olivat valmiita lähtemään lähes kaikki haastateltavat, sillä mielipide siitä, että vastuu on otettava, oli yhtenäinen. Kuitenkin haluttiin myös painottaa, että vastuuta ei tietenkään silloin oteta, jos kriisi ei Risen vastuulla ole. Kaiken kaikkiaan kriisiviestinnän katsottiin olevan laadukasta tälläkin hetkellä, mutta se ei ole kovin suunniteltua, analysoitua eikä strategian päälle perustettua.

Näiden strategisten keinojen, joita analyysissa nousi esiin, voidaan katsoa pätevän myös muihin valtion virkamiehiin. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa Poliisin todettiin vetoavan useinkin kriisiviestinnässä resurssipulaan ja se nähtiin toimivan hyvin.

Kriisiviestinnän koettiin olevan maineenhallintaa siinä mielessä, että kriisiviestintä koettiin hyväksi ja lainmukaiseksi toiminnaksi. Lisäksi maineen todettiin rakentuvan juuri osittain hyvälle kriisiviestinnälle. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että kriisiviestinnässä tulee ottaa huomioon maine, mutta maineenhallinnan ei tarvitse olla ykkösprioriteetti kriisiviestinnälle.

Maineen ja kriisiviestinnän suhde nähtiin kuitenkin hyvin selkeänä, vaikka maineenhallinnan ei katsottukaan olevan kriisiviestinnän prioriteetti. Olennaista onkin huomata näiden ajatusten ristiriitaisuus, sillä ongelmallinen näkökulma lienee se, että kriisiviestinnän katsotaan vaikuttavan maineeseen, mutta mainetta ei kuitenkaan tarvitse ottaa huomioon. Tämä näkemys viitanee siihen, että Rise ei ole ainakaan tähän mennessä kohdannut sellaista, kriisiä, joka olisi suoranaisesti vaikuttanut sen maineeseen ja näin ollen kriisiviestinnän ja maineen yhteys nähdään melko hämäränä.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi, tämän tutkimuksen keskeinen anti on se, että Rikosseuraamuslaitoksen kriisiviestintä on tällä hetkellä toimivaa, mutta ei kovin suunniteltua. Tämän tutkimuksen pohjalta ja rinnalle on loogista lähteä tutkimaan Risen kriisiviestintää laajemmin, sekä puuttua niihin epäkohtiin, joita tässäkin tutkimuksessa nousi esille. Erityisesti toivon, että tämän tutkimuksen tulokset nostavat Risen sisäistä keskustelua krii-

siviestinnän suunnittelun, strategisten ratkaisujen sekä maineenhallinnan osalta hieman enemmän pinnalle. Henkilökunnan kouluttaminen on olennainen osa kriisiviestintää.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan tehdä myös jotain päätelmiä julkisten organisaatioiden maineen, legitimitetin ja kriisiviestinnän rakentumisesta. Sillä vaikkakin Rise on toimialallaan uniikki, on monien organisaatioiden pohjarakenne kuitenkin sama.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että Risen kriisiviestintä on ammattimaista ja selkeästi organisoitua, mutta sen tavoitteet ja tieteelliseen tutkimukseen perustuva analyttinen pohja ovat puutteellisia. Maine on kuitenkin hyvä juurikin osittain onnistuneen kriisiviestinnän takia. Kuitenkin negatiivisten asioiden esiintyminen tuottaa mainevaikeuksia. Tätä voi korjata hyvien ja legitimiin toimien painottamisella viestinnässä.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Aivan ensimmäiseksi suosittelisin Rikosseuraamuslaitosta laatimaan tieteellisen tutkimuksen pohjalle rakentuvan kriisiviestintäsuunnitelman. Lisäksi merkittävä jatkotutkimuksen aihe voisi olla integroidun tai strategisen viestinnän tutkiminen Rikosseuraamuslaitoksessa. Esimerkiksi Risen eri kanavista lähtevien viestien vastaavuutta keskenään sekä Risen strategian kanssa.

Koska kriisien määrittely koettiin hankalaksi, näen että Rikosseuraamuslaitoksen kriiseissä ja kriisiviestinnässä olisi mainio tutkimuksen paikka. Esimerkiksi tapaustutkimuksia Risen kriiseistä ja niiden kriisiviestinnästä ei ole juurikaan tehty, mutta sellainen olisi kenties tarpeellista. Lisäksi kriisiviestintää voisi tutkia vertaamalla esimerkiksi Risen kriisiviestintää SCCT-teoriassa esiteltyihin strategisiin keinoihin.

Mielenkiintoisin jatkotutkimusaihe lienee kuitenkin se, miten sidosryhmät ja erityisesti kansalaiset näkevät Risen maineen, miten se vertautuu Risen tulkittuun imagoon ja miten näiden välillä olevaa mahdollista eroa voidaan kuroa.

LÄHTEET

- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Benoit, William L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review* 23: 2, 177-182.
- Bernstein, Jonathan (2006). Making a Crisis Worse: The Eleven Biggest Mistakes in Crisis Communications. *Journal of Promotion Management*. 12: 3-4, 39-45.
- Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt, David A. Whetten (2006). Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Intedisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34:2, 155-127.
- Coombs, Timothy W. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Promotional Management*. 12: 3-4, 241-260.
- Coombs, Timothy W. (2007a). *Crisis Management and Communications*. [online]. [Lainattu 13.1.2016]. Saatavilla: http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Crisis_Management_and_Communications.pdf
- Coombs, Timothy W. (2007b). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 10:3, 163-176.
- Coombs, Timothy W. (2010). Parameters for Crisis Communication. Teoksessa: Timothy W. Coombs & Sherry J. Holladay (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. John Wiley & Sons. 17-53.
- Coombs, Timothy W. (2012). *Ongoing Crisis Communication. Planning, managing and responding*. 3. painos. Lontoo: SAGE publications.
- Coombs, Timothy W. & Sherry J. Holladay (1996). Communication and Attributions in a Crisis. An Experiment Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*. 8:4, 279-295.
- Deephouse, David L. & Suzanne M. Carter (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*. 42:2, 329-360.

- Eriksson Mats (2006). *Kriskommunikation via webben*. Västerås: Edita.
- Eriksson, Mats (2012). On-line Strategic Crisis Communication: In Search of a Descriptive Model Approach. *International Journal of Strategic Communication*. 6:4, 309–327.
- Friedman, Mark L. (2002). *Everyday Crisis Management*. First Decision Press.
- Gilpin, Dawn (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*. 22:3, 265–287.
- González-Herrero, Alfonso & Cornelius B. Pratt (1996). An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication Management. *Journal of Public Relations Research*. 8:2, 79-105.
- González, Rodríguez, Marauri Castillo & Cantalapiedra González (2013). Proactive crisis communications in public institutions. *Revista Latina de Comunicación Social*. 68, 457–484.
- Grigorescu, Adriana & Maria-Magdalena Lupu (2015). Integrated Communication as Strategic Communication. *Revista de Management Comparat International*. 16: 4, 479–490.
- Haavisto, Anniina (2016). *Sosiaalinen media ja organisaation maine – case Rikosseuraamuslaitos*. Julkaisematon hallintotieteiden pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Vercic, Krishnamurthy Sri-ramesh (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 1:1, 3–35.
- Harisalo, Risto & Jari Stenvall (2003). Trust Management in the Finnish Ministries. Evaluation of Management Systems. *International Journal of Public Administration*. 26:8–9, 915–940.
- Hautamäki, Hanna (2008). *Kriisiviestintäsuunnitelmat genrenä*. Julkaisematon Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Heikkinen, Anu (2016). *Tutkija: Kansan oikeustajuun pitää suhtautua varauksella*. [online]. [Lainattu 29.11.2016]. Saatavilla: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/01/26/tutkija-kansan-oikeustajuun-pitaa-suhtautua-varauksella>
- Henriksson, Arto & Matti Karhu (2002). *Kriisit ja viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhtala, Hannele & Salli Hakala (2007). *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Härkönen, Tia & Kai Tarkka (2015). *Kriisiviestinnän tehopäivä*. [online-esitys]. [Lainattu 22.4.2015]. Saatavilla:
<http://www.true.fi/wpcontent/uploads/2015/03/Kriisiviestinta-Scribo-True-170315.pdf>
- Ikävalko, Elisa (1999). *Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja*. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Janhunen, Ilkka (2015). *Oikeusprofessori ministeri Lindströmin linjoilla: Selvitys tuomioista paikallaan*. [online]. [Lainattu 29.11.2016]. Saatavilla:
<https://www.suomenuutiset.fi/oikeusprofessori-ministeri-lindstromin-linjoilla-selvitys-tuomioista-paikallaan/>
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 7. painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Karhu M. & Henriksson A. (2008). *Skandaalit & katastrofit: käytännön kriisiviestintäopas*. Helsinki: Inforviestintä.
- Kielitoimiston sanakirja (2016). *Intranet*. [online-sanakirja]. [Lainattu: 25.3.2016]. Saatavilla rajoitetusti: <https://mot.kielikone.fi/finelib/netmot.shtml>
- Kojo, Anna (2014). *”Valitettavasti osa muutoksista johtaa henkilöstömme kannalta kipeisiin ratkaisuihin” - Pörssi-yhtiöiden maineenpalautusstrategiat yhteistoimintaneuvotteluja koskevassa viestinnässä*. Julkaisematon Viestintätieteen pro gradu – tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Korpi, Nelli (2010). *Rockfestivaalin kriisiviestintä. Roskilden vuoden 2008 tragedia*. Julkaisematon Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Korpiola, Lilly (2011). *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Helsinki: Infor.
- Kortejärvi-Nurmi, Sirkka, Marja-Liisa Kuronen & Marja Ollikainen (1997). *Yrityksen viestintä*. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koski, Antti (2016). *Raiskaustuomio koettelee oikeustajua*. [online]. [Lainattu 29.11.2016]. Saatavilla rajoitetusti maksumuurin takana: <http://www.hs.fi/mielipide/art-2000002833876.html>

- Lehtonen, Jaakko (2009). *Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Vaasa: Mainostajien liitto.
- Luoma-aho, Vilma (2005). *Faith-Holders as Social Capital of Finnish Public Organizations*. Jyväskylän yliopisto.
- Länkinen, Tiina (2015). "Häpeällisen" lievät tuomiot? Päättäjiltä penättiin ankarampia otteita. [online]. [Lainattu 29.11.2016]. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-8152741>
- Massey, Joseph Eric (2001). "Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis." *Journal of Business Communication* 38:2, 153–182.
- Motion, Judy, Sally Davenport, Shirley Leitch & Liz Merlot (2013). *Corporate Reputation and the Discipline of Public Relations*. Teoksessa: Handbook of Communication and Corporate Reputation. Blackwell Publishing Ltd. Oxford.
- Mäki-Tikkala, Juha (2012). *Viranomaisradioverkko Rikosseuraamuslaitoksessa*. Julkaise-maton Rikosseuraamusalan opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- OAW (2016). *Wiion lait*. [online]. [Lainattu 13.1.2016.]. Saatavilla: <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>
- Pratt, John (2008). Scandinavian Exceptionalism in an Era of Penal Excess. Part I: The Nature and Roots of Scandinavian Exceptionalism. *British Journal of Criminology* 48:2, 119–137.
- Rikosseuraamuslaitos (2014). *Organisaatio*. [online]. [Lainattu 2.11.2015]. Saatavilla: <http://rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>
- Rikosseuraamuslaitos (2016). *Arvot ja strategia*. [online]. [Lainattu 19.11.2016]. Saatavilla: <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>
- Rikosseuraamuslaitos (2016b). *Karkaamiset ja luvatta poistumiset*. [online]. [Lainattu 29.11.2016. Saatavilla: <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/taytantonpano/jarjestysjaturvallisuus/karkaamisetjaluvattapoistumiset.html>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [online]. [Lainattu 5.9.2016]. Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

- Schultz, Friederike, Sonja Utz & Anja Göritz (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review* 37:1, 20-27.
- Schwarz, Andreas (2008). Covariation-Based Causal Attributions During Organizational Crises: Suggestions for Extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication*. 2:1, 31–35.
- Seeger, Matthew W. (2006). Best Practices in Crisis Communication. *Journal of Applied Communication Research*. 34:3, 232–244.
- Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow & Robert R. Ulmer (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Seitamaa-Hakkarainen, Piritta (1999). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. [online]. [Lainattu 20.11.2016]. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Schuman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 20:3, 571–610.
- Svahn, Mari (2014). *Kansalaisten tiedontarpeet ja viestintäteknologian käyttö sekä sosiaalisen median rooli poikkeus- ja vaaratilanteissa*. Julkaisematon Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Sztompka, Piotr (1999). *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge University Press.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulmer, Robert R, Timothy L. Sellnow & Matthew W. Seeger (2007). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Lontoo: SAGE Publications.
- Valtioneuvoston kanslia (2007). *Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Valtioneuvoston kanslia (2008). *Joukkoviestimien kokemuksia valtionhallinnon viestinnästä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vos, Marita & H. Schoemaker (2006). *Monitoring Public Perceptions of Organisations*. Vos & Schoemaker.

Wiggill, M. N. (2014). Communicationg for organisational legitimacy: The case of the Potchefstroom Fire Protection Association. *Public Relations Review*. 40:2, 315–327.

LIITE Teemahaastattelun runko

MAINE JA MAINEESEEN LIITTYVÄT ASIAT

- Millainen on mielestäsi Risen maine nyt?
- Millaisista asioista Risen maine muodostuu?
- Onko maine tärkeä?
- Onko maine olennainen osa julkisen organisaation toimintaa?
- Voisiko Risen mainetta jotenkin parantaa/tai muuten vaikuttaa?
- Koetko, että julkiselle organisaatiolla maine on tärkeää? Entä Riselle?
- Millaisissa tilanteissa Risen maineen vaikutuksen huomaa vai huomaako missään?
- Millaisissa tilanteissa Risen maine on vaarassa, anna esimerkkejä?
- Vaikuttaako om:n maine Risen maineeseen?
- Rakentaako Rise tietynlaista kuvaa itsestään? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksei?
- Pitäisikö Risen rakentaa tiettyä kuvaa itsestään, millaista?
- Onko kansan mielipiteellä väliä esimerkiksi siihen miten Rise toimii? Teidän mielestä, entä kansan mielestä (mitä luulet)?

KRIISIT

- Millaisia ovat tyypilliset kriisit, joita Rise kohtaa? Anna esimerkkejä?
- Tässä vaiheessa selvitän, millaisista asioista Risen kriisit yleensä johtuvat, esim. tahattomuudesta, tahallisuudesta ja ilkeistä. Pyrin myös antamaan esimerkkejä erilaisista kriiseistä
- Minkälaisen tilanteen sanoisit Risessä olevan kriisi ja mikä taas on vain poikkeustilanne?
- Kokevatko kaikki Risessä kaikki samat asiat kriiseinä? Esimerkkeinä vaikka se mikä on Kehassa kriisi, vaikuttaako vankilan toimintaan ja toisinpäin.
- Mikä on pahin kriisi, mitä voisit kuvitella tapahtuvan Risessä?

KRIISIVIESTITINTÄ

- Millaista kriisiviestintä on Risessä?
- Kriisiviestinnän tavoite?
- Kuka kriisiviestintää hoitaa missäkin tilanteessa?
- Tarvitseeko kaikkiin kriiseihin reagoida samalla tavalla? Jos ei, miten reagointi eroaa, olisiko esimerkkejä?
- Millaisia haasteita Risen kriisiviestinnässä on?
- Onko Risellä kriisiviestintäsuunnitelmaa? Jos on, onko se mielestäsi hyvä? Jos ei, pitäisikö olla?
- Mitä asioita Risen kriisiviestintäsuunnitelmassa tulisi olla?
- Millaisia periaatteita ja arvoja kriisiviestinnässä tulisi noudattaa?
- Millaisia arvoja ja periaatteita Rise noudattaa kriisiviestinnässään? Entä sinä itse? Kohtaavatko nämä arvot?
- Mitkä viestintävälineet ovat parhaita kriisiviestinnässä?
- Mitä Rise käyttää?
- Kerro esimerkki onnistuneesta/epäonnistuneesta kriisiviestinnästä?

KEINOT, JOILLA KRIISEJÄ RATKAISTAAN JA KRIISIVIESTITINTÄÄ HOIDETAAN

- Tässä tilanteessa pyrin välttämään strategia sanaa ja käymään vapaampaa keskustelua haastateltavan kanssa. Käymme läpi kriisit-teemassa esille tulleita asioita ja keskustelemme millaisilla käytännön keinoilla kriisiviestintää voisi tehdä.
- Lisäksi annan esimerkkejä erilaisista kriisiviestinnän tavoista ja käytännöistä (muun muassa joita Benoit ja Coombs ovat esitelleet) ja kysyn haastateltavilta voisiko ne olla sopivia keinoja kriiseihin? Annan myös esimerkkejä kriiseistä ja he voivat miettiä miten vastaisivat niihin.
- Kysymyksiä huom. **esimerkiksi**:
- Onko anteeksipyyntö aina oikea ratkaisu? Riittääkö anteeksipyyntö?

- Keneltä Risen tulisi pyytää anteeksi ja missä tilanteessa?
- Kannattaako joissain tilanteissa huomiota pyrkiä ohjaamaan muualle? Esimerkiksi korostamalla hyviä tekoja, tuomalla mukaan muita organisaatioita?
- Onko avoimuus ja rehellisyys aina pääasiat kriisiviestinnässä vai voiko joissain olla kertomatta asioita?