

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Inga-Maaret Aikioniemi

Kehysten käyttö valtionyhtiön kriisiviestinnässä

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2017

SISÄLLYS

TAULUKOT	2
TIIVISTELMÄ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Tavoite	6
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	11
1.4 Finavia yhtiönä ja johdannaiskriisi	12
2 ORGANISAATIO KRIISISSÄ	17
2.1 Organisaatiokriisi ja kriisiviestintä	17
2.1.1 Kriisityypit	20
2.1.2 Kriisin vaiheet	23
2.1.3 Kriisiviestintästrategiat	25
2.2 Kriisiviestintä läpinäkyvyyden tuottajana	27
3 KEHYS JA KEHYSTÄMINEN VIESTINNÄN TUTKIMUKSESSA	31
3.1 Kehys käsitteenä	31
3.1.1 Viestinnän kehystäminen	35
3.1.2 Diagnosoiiva ja prognostinen kehystäminen	36
3.1.3 Kehystämisen keinot	37
3.2 Kehysanalyysi organisaatioviestinnässä	41
3.3 Kehysanalyysin sovellus kriisiviestinnän tutkimukseen	42
4 FINAVIAN JOHDANNAISKRIISIN KRIISIVIESTINNÄN KEHYKSET	45
4.1 Analyysin kulku	45
4.2 Kriisiviestinnässä muodostetut kehukset	46
4.2.1 Vastuun kehys	48
4.2.2 Avoimuuden kehys	51

4.2.3 Hyvän hallintotavan kehys	55
4.3 Kehystämisen tyypit johdannaiskriisin kehyksissä	61
4.3.1 Diagnosoiva kehystäminen	62
4.3.2 Prognostinen kehystäminen	64
4.4 Kehysten suhteutuminen läpinäkyvyyteen	67
5 PÄÄTÄNTÖ	70
LÄHTEET	79
LIITTEET	85
Liite 1. Finavian julkaisemat tekstit	85
Liite 2. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisemat tekstit	85
Liite 3. Anne Bernerin aineisto	86
Liite 4. Esimerkki Finavian aineistosta	86
Liite 5. Esimerkki liikenne- ja viestintäministeriön aineistosta	87
Liite 6. Esimerkki Anne Bernerin aineistosta	88
TAULUKOT	
Taulukko 1. Aineiston jakautuminen vuosina 2012–2016	10
Taulukko 2. Kehystämisen keinot Pan ja Kosickin (1993) jaottelun mukaan	39
Taulukko 3. Kehysten lukumääräinen esiintyminen aineistossa	46
Taulukko 4. Diagnosoiva kehystäminen aineiston kehyksissä	62
Taulukko 5. Prognostinen kehystäminen aineiston kehyksissä	65

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Inga-Maaret Aikioniemi
Pro gradu -tutkielma:	Kehysten käyttö valtionyhtiön kriisiviestinnässä
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2017
Työn ohjaaja:	Esa Lehtinen, Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisista näkökulmista valtionyhtiön kriisi esitetään yrityksen, ministeriön ja ministerin kriisiviestinnässä. Tarkastelussa on Finavia Oyj:n kohtaama johdannaiskriisi, jonka juuret ovat vuonna 2009–2011 tehdyissä, tappiollisissa johdannaissovimuksissa. Kriisi laajentui syksyllä 2015, kun liikenne- ja viestintäministeriön ja ministerin epäiltiin rikkoneen hyvää hallintotapaa. Finavian lisäksi kriisistä ovat viestineet liikenne- ja viestintäministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner. Aineistoksi valitut tekstit on poimittu Finavian ja ministeriön verkkosivuilta sekä ministeri Anne Bernerin blogista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kehysanalyysia. Kehykset ohjaavat tapahtumien tulkintaa tietyistä näkökulmista korostamalla todellisuuden tiettyjä piirteitä muita tärkeämpinä. Tutkimuksessa kehyksiä tarkastellaan suhteessa kriisiviestinnällisiin tavoitteisiin selvittämällä kehyksissä esiintyviä vastuukysymyksiä ja kriisin ratkaisuehdotuksia. Lisäksi kehyksiä tarkastellaan suhteessa läpinäkyvyyteen, minkä avulla selvitetään valtionyhtiön, ministeriön ja ministerin halua toteuttaa niille osoitettuja moraalisia velvoitteita ja viestiä kriisistä.

Kriisiviestinnästä nousi esiin kolme kehystä, jotka olivat vastuun, avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehykset. Vastuun kehystä käytettiin lukumäärällisesti eniten Finavian aineistossa. Liikenne- ja viestintäministeriö sekä Anne Berner käyttivät sen sijaan eniten hyvän hallintotavan kehystä. Kehykset tukevat kriisiviestinnän strategisia tavoitteita. Vastuun kehyksen avulla käsitellään vastuukysymyksiä, sekä määritellään kriisin syyt ja syyllisiä. Avoimuuden kehyksellä keskitytään tekemään ratkaisuehdotuksia ja esittelemään organisaatioiden tekemiä toimenpiteitä sekä yhteistyötä muiden kanssa. Hyvän hallintotavan kehyksellä yritys, ministeriö ja ministeri vastaavat väitteisiin hyvän hallintotavan rikkomisesta. Kaikki kehykset toimivat myös läpinäkyvyyden keinona, sillä ne painottavat organisaation avoimuutta kriisin selvitysprosessissa ja rehellisyyttä sidosryhmiä kohtaan.

Valtionyhtiön, ministeriön ja ministerin kriisiviestinnän näkökulmat johdannaiskriisiin painottivat vastuullisuutta ja moraalisuutta. Finavia painotti selkeästi vastuullisuuden näkökulmaa vastuun kehyksen avulla, kun taas ministeriö ja Anne Berner painottivat moraalisuuden näkökulmaa avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehysten avulla.

AVAINSANAT: kriisiviestintä, organisaatiokriisi, kehys, kehystäminen, läpinäkyvyys

1 JOHDANTO

Talous ja etenkin talouskriisit ovat tänä päivänä yhä useammin esillä julkisuudessa. Monimutkaistuneiden markkinoiden ja heikon talouskasvun siivittämänä talouskriisien määrä on noussut voimakkaasti aina 1980-luvulta lähtien. Merkittävien talouden kriisien myötä, taloutta koskevan informaation kysyntä on kasvanut, mikä on johtanut myös talousuutisten lisääntymiseen (Heikkilä 2001: 40). Monet suomalaiset yritykset ovat päätyneet lehtien sivuille erityisesti heikon taloudellisen tilanteen tai muiden talouskriisien vuoksi.

Lisääntynyt talousuutisointi on kasvattanut myös organisaatioiden paineita viestiä taloudesta ja talouskriiseistä yhä läpinäkyvämmiin. Kriisillä tarkoitetaan odottamatonta, negatiivista ja vakavaa tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa organisaation arvoa (Nätti, Rahkolin & Saraniemi 2014: 234). Organisaatiokriisillä viitataan tapahtumaan, joka on epätodennäköinen, mutta sattuessaan uhkaa voimakkaasti organisaation toimintaa (Pearson & Clair 1998: 60). Kriisitilanteet pakottavat organisaation selvittämään, mistä asioista on viestittävä sekä ennen kaikkea, miten asioista viestitään. Kriisin aikana viestinnän tarve korostuu ja seuraukset huonosta kriisinhoidosta ovat usein tuntuvia, kuten luottamuksen ja maineen menetys. (Huhtala & Hakala 2007: 14–18)

Läpinäkyvyyden vaatimus on erityisen korkea, kun kyseessä on valtion tai valtionyhtiön kohtaama talouskriisi. Valtion ja valtionyhtiöiden taloudelliset tappiot koetaan usein veronmaksajien eli tavallisten kansalaisten taakkana, jolloin myös vaatimukset tilanteen viestinnästä kasvavat. Organisaatioiden läpinäkyvyydellä tarkoitetaan organisaatioon liittyvän tiedon saatavuutta sidosryhmille (Coombs 2015 135). Valtion ja valtionyhtiöiden viestinnässä keskeistä on muun muassa luotettavuus ja kansalaisten oikeuksien toteutuminen. Avoimuus viestinnässä lisää myös hallinnon läpinäkyvyyttä ja samalla toiminnan ymmärrettävyyttä. Moraaliset ja eettiset periaatteet eivät ole ainoastaan suotavia vaan niihin on myös sitouduttu lakien, säädösten ja ohjeiden kautta. (Valtioneuvoston kanslia 2017)

Vuonna 2012 yksi valtionyhtiöistä, lentoasemayhtiö Finavia Oyj (myöhemmin Finavia) huomasi yhtiön entisen johdon tehneen vuosina 2009–2011 miljoonien eurojen edestä tappiollisia, ei-suojaavia johdannaissopimuksia, jotka rikkoivat yhtiön omia rahoituskäytäntöjä. Ei-suojaavilla johdannaissopimuksilla tarkoitetaan sopimuksia, joissa niiden tekijä ikään kuin lyö vetoa muuttujan, esimerkiksi osakkeen hinnasta. Ei-suojaaviin johdannaissopimukseen liittyy käytännössä äärettömän tappion riski. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2013: 23) Tappiolliset johdannaissopimukset eivät ole esillä ensimmäistä kertaa, sillä muun muassa vuonna 2007 Yhdysvalloista alkanut talouskriisi on lähtenyt liikkeelle ei-suojaavista johdannaiskaupoista (Nadesan 2014: 259–260).

Mediassa nostettiin syksyllä 2015 toistuvasti esille myös Finavian toimintaa ohjaavan ja hallinnoivan liikenne- ja viestintäministeriön toiminta, sillä ministeriön epäiltiin rikkoen hyvää hallintotapaa johdannaiskriisin selvittelyssä. Median kiinnostuksen herätessä ja kriisin laajetessa Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner ajautuivat kriisiviestintää vaativaan tilanteeseen, jossa heidän oli pakko viestiä omia näkemyksiään kriisin vastuukysymyksistä ja ratkaisuista. Kriisiviestinnällä pyritään vaikuttamaan paitsi sidosryhmien näkemykseen kriisistä myös sen kohdanneesta organisaatiosta (Stephens, Malone & Bailey 2005: 391). Valtiomisteisen Finavian kohdalla yhtenä sidosryhmänä voidaan nähdä kaikki Suomen kansalaiset. On tärkeää, millä tavalla kriisistä viestitään, sillä oikeanlaisella viestillä organisaatio voi olla mukana vaikuttamassa tapahtuman tulkintaan ja kriisistä käytävään keskusteluun.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisista näkökulmista valtionyhtiön kriisi esitetään organisaatioiden kriisiviestinnässä. Kriisiviestinnän näkökulmien tutkiminen on kiinnostavaa, sillä niiden avulla organisaatiot voivat jäsenellä kriisistä ymmärrettävän kokonaisuuden ja vaikuttaa viestin tulkintaan. Edistämällä tiettyjä tulkintoja kriisistä organisaatiot pyrkivät saamaan viestin vastaanottajien tuen näkökulmilleen ja saavuttamaan kriisiviestinnällisiä tavoitteita. Yksi kriisiviestinnän tärkeimmistä tavoitteista on

selvittää, ketkä ovat vastuussa kriisin syntymisestä, millaisia seurauksia kriisillä on ja millä tavalla kriisistä toivutaan (Reynolds & Seeger 2005: 46; Fishman 1999: 348).

Tutkimuksessa tarkastellaan Finavian johdannaiskriisin kriisiviestintää. Johdannaiskriisistä ovat Finavian lisäksi viestineet sen toimintaa kriisin aikana hallinnoineet liikenne- ja viestintäministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner. Kolme osapuolta tuovat kriisiviestinnän näkökulmiin moniäänisyyttä, sillä kriisistä tuodaan esille sekä liiketoiminnan (Finavia), hallinnon (liikenne- ja viestintäministeriö) että politiikan (Anne Berner) näkökulmat. Valtionyhtiön kohdalla myös yrityksen, ministeriön ja ministerin intressit kriisiviestinnän suhteen saattavat erota toisistaan. Finavian johdannaiskriisi ja sen kriisiviestintä ovatkin edustavia esimerkkejä valtionyhtiöiden kohtaamista kriiseistä ja kriisiviestinnästä, joissa on otettava huomioon sekä yritystoiminnan että julkisen sektorin toiminnan haasteet, myös poliittisesta näkökulmasta.

Kriisiviestintää lähestytään *kehysten* ja *kehystämisen* käsitteiden kautta. Kehykset ovat tietynlaisia ennakkokäsityksiä todellisuuden rakentumisesta ja sille merkityksellisistä asioista. Ennakkokäsitykset määrittelevät, mitä puolia asioista tuodaan esille ja mitkä jäävät huomiotta. (Karvonen 2000: 82) Kehystämällä tarkoitetaan näiden esilletuotavien puolien valintaa ja arvottamista, jolloin todellisuuden tiettyjä piirteitä korostetaan muita tärkeämpinä (Entman 1993: 52). Tässä tutkimuksessa kehys ja kehystäminen nähdään organisaation kriisiviestinnän välineinä, joiden avulla voidaan edistää viestin tulkittamista tietystä näkökulmasta sekä saavuttaa kriisiviestinnällisiä tavoitteita.

Kriisiviestinnässä käytettyjen kehysten oletetaan myös heijastelevan valtionyhtiölle asetettuja läpinäkyvyyden tavoitteita. Valtiolta ja valtionyhtiöiltä veloitetaan toiminnan avoimuutta ja julkisen tiedon saavutettavuutta, jotta viranomaisten toiminnasta voidaan muodostaa totuudenmukainen kuva (Valtioneuvoston kanslia 2017). Läpinäkyvyyteen kytkeytyy siis vahvasti avoimuus, jolla tarkoitetaan saavutettavuutta, rehellisyyttä ja halukkuutta antaa informaatiota (Coombs 2015: 135). Kriisiviestinnässä avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvää toimintaa, jossa myönnetään kriisin olemassaolo ja viestitään siitä avoimesti (Nätti ym. 2014: 240). Tässä tutkimuksessa läpinäkyvyys linkittää

kriisiviestinnässä käytetyt kehykset valtionyhtiön moraalisiin velvoitteisiin, kuten avoimuuteen ja halukkuuteen viestiä kriisistä rehellisesti.

Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Millä tavalla valtionyhtiö, ministeriö ja ministeri kehystävät Finavian johdannaiskriisiä julkisessa kriisiviestinnässään?
- 2) Millä tavalla kehykset suhteutuvat kriisiviestinnän strategisiin tavoitteisiin?
- 3) Miten kehykset suhteutuvat organisaatioiden läpinäkyvyyteen?

Organisaation kriisiviestinnän kehyksistä ei juuri ole aiempaa tutkimusta. Lisäksi valtionyhtiöiden moniäänisyys luo kriisiviestinnälle erityispiirteitä verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin, joiden viestinnässä näkyy usein vain liiketoiminnallinen näkökulma. Tutkimus tuo siis samalla uutta näkökulmaa myös valtionyhtiöiden kriisiviestintään, sillä aihetta ei ole lähestytty aiemmin kehysten kautta. Kehysten tutkimus kriisien yhteydessä on painottunut median tekemään kriisiuutisointiin, sillä media-aineisto on usein helpommin saatavilla kuin organisaatioiden oma aineisto. Seon-Kyoung ja Gowerin (2009) tutkimuksessa vuonna 2006 esiintyneistä kriisiuutisoinnin kehyksistä käytetyimmiksi nousivat vastuun ja talouden kehykset. Vastuun nähtiin olevan kriisin aiheuttaneella organisaatiolla, kun taas talouden kehyksessä kriisi nähtiin siitä seuranneiden taloudellisten vaikutusten kautta. Schultz, Kleinnijenhuis, Oegema, Utz ja van Atteveldt (2011) vertailivat BP:n öljyvuodon strategiaa kehyksiä organisaation omassa kriisiviestinnässä suhteessa median käyttämiin kehyksiin kriisiuutisoinnissa. BP painotti kehyksessään kriisin ratkaisemista, kun taas uutismediat kehystivät kriisiä öljyvuodon seurausten kautta.

Kriisiviestinnän tutkimuksessa pääpaino on usein ollut johdon lausunnoissa, kuten Coombsin ja Holladayn (2002) tutkimuksessa siitä, kuinka johtajat pystyvät suojelemaan organisaation mainetta kriisin aikana. Turk, Jin, Stewart, Kim ja Hipple (2012) ovat tutkineet toimitusjohtajan näkyvyyttä välittömästi kriisin alussa tehdyssä kriisiviestinnässä (emt.2012). Tutkimuksissa on myös painotettu kriisiviestintää organisaation sidosryhmille, ja viestintä nähdään usein strategisina valintoina. Stephens, Malone ja

Bailey (2005) ovat tutkineet, millaisia eri kriisiviestintästrategioita organisaatiot käyttävät viestiessään sidosryhmille (emt. 2005). Kriisiviestinnän tutkimuksen näkökulma on ollut opastava, sillä kriisin käsitteen yhteydessä tuodaan usein esille lista toimintaehdotuksista. Lähestymistavat kriisiin on nähty erilaisten sääntöjen sekoituksena. Sittemmin onkin tuotu esille, että kriisiviestinnän yhteydessä on ymmärrettävä myös ihmisluonteita ja ympäröivää yhteiskuntaa. (Heath & O’Hair 2010: 5)

Kriisiviestinnän kehysten tutkiminen on kiinnostavaa, sillä kriisiviestintä nähdään usein tilanteena, joka vaatii organisaatiolta erityistä harkintaa ja strategisia valintoja. Kriisejä kohtaavat organisaatiot käyttävät erilaisia strategioita välittääkseen tilannetta selittävän viestin sidosryhmille (Stephens, Malone & Bailey 2005: 390–391). Toisaalta kehukset tuovat viestintään kulttuurisen aspektin, koska tulkinnat nousevat usein kulttuurisesti jaetuista merkityksistä (van Gorp 2010: 92). Kehysten avulla voidaan tutkia, kuinka viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan tietoisuuteen (Entman 1993: 51), mikä on osaltaan myös kriisiviestinnän tavoitteena. Kriisiviestinnän strategisuuden ja kehysanalyysin kulttuurisen lähtökohdan luoma jännite tuo uudenlaisen näkökulman ja näin ollen myös uudenlaisia tuloksia kriisiviestinnän tutkimukseen.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen kohteeksi on valittu Finavian kohtaaman johdannaiskriisin kriisiviestintä. Aineisto koostuu Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön sekä liikenne- ja viestintäministerin kriisiviestintäaineistoista, jotka koskevat Finavian johdannaiskriisiä ja sen jälkeisiä tapahtumia. Finavian viestintäaineisto on kerätty yrityksen verkkosivuilta kohdasta ”Uutishuone”. Liikenne- ja viestintäministeriön viestintäaineisto on kerätty ministeriön verkkosivuilta kohdasta ”Ajankohtaista”. Molempien organisaatioiden verkkosivuilla on mahdollista tarkastella tiedotteita ja uutisia eri vuosina. Anne Bernerin julkaisemat blogitekstit on kerätty Bernerin omasta blogista.

Aineisto koostuu yhteensä 20 tekstistä. Finavia on julkaissut yhteensä 11 tekstiä, joista viisi (5) on luokiteltu yhtiön verkkosivuilla lehdistötiedotteeksi ja seitsemän (7) uutisek-

si. Liikenne- ja viestintäministeriö on julkaissut aiheesta seitsemän (7) tekstiä, jotka on kaikki luokiteltu ministeriön verkkosivuilla tiedotteiksi. Lisäksi aineistossa on kaksi (2) liikenne- ja viestintäministeri Anne Bernerin julkaisemaa blogitekstiä hänen henkilökohtaisesta blogistaan. Finavian aineistoa voi tarkastella liitteestä 1, liikenne- ja viestintäministeriön liitteestä 2 ja Anne Bernerin aineistoa liitteestä 3.

Finavian tekstit vaihtelevat pituudeltaan noin 100–200 sanan välillä. Liikenne- ja viestintäministeriön tekstit ovat hieman pidempiä, noin 300–450 sanaa. Anne Bernerin blogitekstit ovat 450–500 sanaa pitkiä. Aineisto sisältää vähän kuvia. Finavian aineistossa on käytetty joidenkin tekstien yhteydessä kuvituskuvia, jotka eivät liity itse kriisiin. Liikenne- ja viestintäministeriön tai Anne Bernerin aineistoissa kuvia ei ole käytetty ollenkaan. Finavian ja liikenne- ja viestintäministeriön tekstien yhteydessä ei ole viitattu tekstin kirjoittajaan. Anne Bernerin blogitekstien yhteydessä voidaan olettaa Bernerin olevan kirjoittaja. Esimerkkiä Finavian aineistosta voi tarkastella liitteestä 4, liikenne- ja viestintäministeriön liitteestä 5 ja ministeri Anne Bernerin liitteestä 6.

Aineistoa kerättäessä on tarkasteluajankohdaksi rajattu 1/2012–12/2016. Ajankohdan valintaa perustelee se, että tappiolliset johdannaisopimukset ovat tulleet ilmi vuonna 2012. Käytännössä aiheesta ei ole kuitenkaan viestitty ennen vuotta 2013. Mahdollisia kanteita sopimuksista voitiin nostaa vuoden 2016 loppuun asti, jonka jälkeen mahdolliset rikokset vanhentuivat. Aiheen käsittely oli siis ajankohtaista juuri tällä aikavälillä. Aineiston jakautumista aikavälille voi tarkastella taulukosta 1.

Taulukko 1. Aineiston jakautuminen vuosina 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Finavia	-	1	-	5	5
Liikenne- ja viestintäministeriö	-	-	-	1	6
Anne Berner	-	-	-	1	1

Taulukon 1 mukaisesti Finavian tiedotteet ja uutiset ajoittuvat vuosille 2013–2016. Viestintä aiheesta on kuitenkin painottunut selkeästi vuosien 2015 ja 2016 ajalle. Vuon-

na 2012, kun johdannaistappiot tulivat ilmi, ei aiheesta ole viestitty lainkaan. Viestintää ei ole tapahtunut myöskään vuonna 2014. Liikenne- ja viestintäministeriön sekä ministeri Anne Bernerin viestintä aiheesta ajoittuu ainoastaan vuosille 2015–2016. Tämä johtunee siitä, että syksyllä 2015 ministeriötä ja ministeriä epäiltiin puuttumisesta Finavian päätöksentekoon. Luonnollisesti Anne Berner ei ole tiedottanut aiheesta vuosina 2012–2014, sillä hänen ministerikautensa on alkanut vuonna 2015.

Tässä tutkimuksessa tutkittavasta kriisistä käytetään selkeyden vuoksi nimitystä johdannaiskriisi. Tutkimuksen aineistossa kriisiin viitataan kuitenkin aina johdannaisasiana, eikä sana kriisi esiinny aineistossa kertaakaan. Tutkimuksessa käytettävä nimitys on noussut alun perin esille median uutisoinnista, jossa johdannaissopimusten aiheuttamiin tappioihin ja jälkipuintiin on viitattu johdannaiskriisinä.

1.3 Menetelmä

Tutkimuksen aineiston analyysissa hyödynnetään kehysanalyysia, jonka avulla selvitetään, millaisia kehyksiä Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö sekä ministeri Anne Berner käyttävät kriisiviestinnässään. Kehysanalyysia on hyödynnetty monilla tieteenaloilla. Menetelmän kehittäjänä pidetään Erving Goffmania, joka loi kehysanalyysin alun perin kasvokkaisten vuorovaikutustilanteiden analysoimiseen (Ryynänen 2009: 59). Kehysanalyysin avulla voidaan tutkia tekstien sisältämiä hallitsevia merkityksiä, jotka määrittelevät sen, miten teksti ymmärretään (Entman 1993: 51). Tässä tutkimuksessa kehysanalyysi nähdään välineenä purkaa organisaation kriisiviestinnän tapaa kehystää kriisiä.

Kehysanalyysi nojautuu vahvasti kehyksen ja kehystämisen käsitteisiin. Kehykset ohjaavat tulkintaa ympäristön tapahtumista ja luovat tulkinnalle tarkastelukontekstin (Ryynänen 2009: 59–60). Kehysten avulla voidaan määrittää ongelmia, diagnosoida syitä, tehdä moraalisia päätelmiä ja ehdottaa ratkaisuja ongelmiin (Entman 1993: 52). Kehystämällä voidaan vaikuttaa ihmisten lopulliseen näkemykseen ja mielipiteeseen kehystettävästä tapahtumasta tai ilmiöstä (Jasperson, Shah, Watts, Faber & Fan 1998:

206). Kehysten muotoutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa kehystämisen keinojen kautta. Kehystämisen keinoilla tarkoitetaan välineitä, joita käytetään selventämään asioita ja tekemään ehdotuksia näkökulmista. Kehystämisen keinoja ovat esimerkiksi metaforat. (Gamson & Modigliani 1989: 3)

Tutkimuksen kehysanalyysissä hyödynnetään myös diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen käsitteitä. Diagnosoivalla kehystämällä tarkoitetaan kehyyksen avulla tehtävää ongelmien tunnistamista sekä syiden ja syyllisten osoittamista. Prognostisen kehystämisen avulla kehys ehdottaa ongelmiin ratkaisuja sekä tunnistaa strategioita, taktiikoita ja kohteita ratkaisun edistämiseksi. (Snow & Benford 1988: 199–202) Diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen avulla voidaan tunnistaa, millaiset asiat Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö ja ministeri Anne Berner itse määrittelevät ongelmiksi. Näin ollen päästään käsiksi myös kriisiviestinnän tavoitteisiin eli siihen, millä tavalla kehyyksiä käytetään vastaamaan organisaatioiden ja ministerin esittämien ongelmien vastuukysymyksiin ja ratkaisuehdotuksiin.

Aineiston analyysissä on keskitytty teksteihin kokonaisuuksina. Tutkimus on aineistolähtöinen, mikä tarkoittaa, ettei kehyyksiä määritellä ennalta, vaan ne nousevat analyysin myötä aineistosta. Kokonaisten tekstien läpikäymisen jälkeen tutkimuksessa hahmotellaan, millaisia kehystämisen keinoja aineistossa esiintyy. Kehystämisen keinojen erittelyn jälkeen voidaan muodostaa aineistosta esiinnousevat kehyykset. Kehysten muotoututtua selvitetään diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen avulla, miten kehyykset suhteutuvat kriisiviestinnän strategisiin tavoitteisiin. Lopuksi analysoidaan kehysten suhteutumista organisaatioiden läpinäkyvyyteen tarkastelemalla, millä tavalla kehyyksissä tuodaan esille avoimuutta ja halua ratkaista kriisi.

1.4 Finavia yhtiönä ja johdannaiskriisi

Finavia on Suomen valtion täysin omistama julkinen osakeyhtiö, joka on määritelty valtion erityistehtävää hoitavaksi yhtiöksi. Finavia yhtiöitettiin vuonna 2010, jota ennen se tunnettiin valtion liikelaitoksena toimineena Ilmailulaitoksena. (Valtiontalouden tar-

kastusvirasto 2013: 19) Yhtiön liikevaihto muodostuu lentoyhtiöille ja matkustajille tarjottavista palveluista. Finavian toiminta on koko Suomen kattavaa. Yhtiö omistaa lentoasemaverkostoa ja lennonvarmistusjärjestelmän, jota se ylläpitää ja kehittää. Lisäksi Finavia vastaa lentokenttien turvatarkastuksista, kiitoteiden ylläpidoista, lentoonlähdöistä sekä laskeutumisista. (Finavia 2016a)

Tutkimuksen tekohetkellä Finavian omistajaohjaus oli liikenne- ja viestintäministeriön vastuulla, mutta 1.4.2017 yhtiön omistajaohjaus on siirtynyt valtioneuvoston kanslialle. Omistajaohjaukseen kuuluu muun muassa vastuullisten ja asiantuntevien jäsenten ehdottaminen yhtiön hallitukseen, panostaminen yhtiön johtamisresursseihin ja johdon sitouttaminen sekä omistajien ja muiden etuhajon huomioon ottaminen. Tärkeimmät omistajaohjauksen välineet ovat itsenäisen omistajastrategian valmistelu ja hyvän hallintotavan (*corporate governance*) kehittäminen. Omistajaohjauksen tavoitteena on yleisesti ottaen kaupallisesti toimivan yhtiön kannattavuus. Ohjauksen keinoja ovat muun muassa strateginen tulosohtaus, vuosittaiset tulostavoitteet sekä tavoitteiden toteutuksen ja määrärahojen käytön seuranta. (Valtioneuvoston kanslia 2017) Liikenne- ja viestintäministeriön työtä johtaa liikenne- ja viestintäministeri, joka tutkimuksen tekohetkellä oli Anne Berner (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016).

Finavian johdannaiskriisissä on kyse Finavian ja sen edeltäjän Ilmailulaitoksen vuosina 2009–2011 tekemistä ei-suojaavista, luonteeltaan spekulatiivisista johdannaissopimuksista (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2013: 19). Näillä tarkoitetaan sopimuksia, joiden kautta otetaan tietty näkökulma markkinoiden kehittymisen suhteen. Johdannainen on talouden instrumentti, jonka arvo on sidottu tietyn muuttujan arvoon. Johdannaissopimuksen tekijä olettaa muuttujan hinnan joko nousevan tai laskevan, eli hinnasta lyödään ikään kuin vetoa. Kyseinen muuttuja voi olla lähestulkoon mitä tahansa, kuten esimerkiksi öljyn hinta. Ei-suojaavien johdannaissopimusten lisäksi voidaan tehdä myös suojaavia johdannaissopimuksia, joita käytetään riskiltä suojautumiseen tai riskittömän voiton saavuttamiseen. Johdannaisten monipuolistumisen myös johdannaismarkkinoiden merkitys on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Johdannaismarkkinoiden kasvaessa niiden sääntelyyn on kiinnitetty enemmän huomiota, minkä vuoksi ne ovat turvallisempia myös yrityksille. (Hull 2015: 1–14)

Finavian (2016b) mukaan ”johdannaiset ovat normaali, yritysten käyttämä rahoitus-instrumentti, jolla voidaan suojautua esimerkiksi lainojen korkojen nousua vastaan” (emt. 2016b). Ei-suojaavat johdannaissopimukset olivat kuitenkin jo tekohetkellään yhtiön rahoituspolitiikan vastaisia, ja ne osoittautuivat Finavialle tappiolliseksi, kaiken kaikkiaan noin 34 miljoonan euron edestä (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016). Toisin kuin ei-suojaavat johdannaissopimukset, suojaaviksi tarkoitettut sopimukset ovat sallittuja myös valtionyhtiöllä (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2013: 38). Johdannaissopimukset kävivät ilmi vuonna 2012 suoritettussa tuloksellisuustarkastuksessa. Mahdolliset vahingonkorvausvaatimukset vuoden 2011 tappioista oli tehtävä vuoden 2016 loppuun mennessä. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016)

Johdannaissopimukset nousivat julkisuuteen huhtikuussa 2015, kun yksityishenkilö teki Finavian johdannaissopimuksista tutkintapyynnön poliisille. Myöhemmin tutkintapyynnön tehnyt henkilö piti aiheesta myös oman tiedotustilaisuuden. (Lehtonen 2016) Yle Uutiset uutisoi ensimmäisenä Finavian johdannaissopimuksista 29.4.2015 (von Boguslawski & Hertzberg 2015). Finavia (2015) kommentoi uutisointia johdannaisista ensimmäisen kerran 7.5.2015, jolloin alkoi myös varsinainen aktiivinen viestintä johdannaistappioiden selvittämisen prosessista (emt. 2015). Tätä ennen Finavia oli viestinyt johdannaissopimukseen liittyen ainoastaan kerran vuonna 2013, kertoessaan rahoituskäytäntöjen uusimisesta (Finavia 2013). Finavia teki oman tutkintapyyntönsä syyskuussa 2015. Yhtiö pyysi poliisia tutkimaan, ovatko Finavian entinen rahoituspäällikkö ja varatoimitusjohtaja syyllistyneet rikokseen tehdessään johdannaissopimuksia. (Finavia 2016c)

Finavian (2016b) mukaan miljoonien eurojen johdannaistappiot eivät vaaranna yhtiön liiketoimintaa tai kehityshankkeita. Yhtiö kertoo ryhtyneensä välittömiin, korjaaviin toimenpiteisiin vuonna 2012, jolloin muun muassa rahoitusohjeet ja käytännöt uusittiin, jotta vastaavia sopimuksia ei voida enää tehdä. Johdannaissopimukset on myös purettu pankkien kanssa. Finavia nosti kanteen tilintarkastajana toiminutta Deloittea vastaan vuonna 2013, mutta myöhemmin asiasta tehtiin sovintosopimus. Osana korjaavia toimenpiteitä Finavia on pyytänyt Finanssivalvontaa tutkimaan johdannaissopimuksia myyneiden pankkien toimintaa. (Emt. 2016b) Poliisin esitutkinta johdannaissopimuksia

tehneistä henkilöistä päättyi toukokuussa 2016 ja niiden perusteella oli syytä epäillä, että Finavian entinen rahoituspäällikkö ja varatoimitusjohtaja syyllistyivät rikokseen tehdessään johdannaisopimuksia. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016) Marraskuussa 2016 Finavia ilmoitti nostavansa vahingonkorvauskanteen yhtiön entistä toimitusjohtajaa vastaan koskien vuonna 2011 tehtyjä johdannaisopimuksia (Finavia 2016d).

Johdannaiskriisin selvittelyn yhteydessä mediassa esitettiin väitteitä hyvän hallintotavan rikkomisesta. Liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin epäiltiin yhtiön omistajaohjaajina puuttuneen Finavian operatiivisiin asioihin epäsopivalla tavalla syksyllä 2015. Keskustelua käytiin muun muassa siitä, ovatko ministeriö ja erityisesti ministeri Anne Berner estäneet yhtiön hallitusta nostamasta kanteita entistä johtoa vastaan (Hänninen 2016). Liikenne- ja viestintäministeriön (2016) mukaan kyse on ollut selvityspyynnöstä liittyen yhtiön hallituksen ristiriitaisiin päätöksiin koskien kanteiden nostamista. Ministeri Anne Bernerillä on mediassa väitetty olleen myös yhteyksiä Finavian tilintarkastusyhteisö Deloitteen (Anne Berner 2016). Liikenne- ja viestintäministeriö ovat aloittaneet aktiivisen viestinnän johdannaiskriisistä Finaviaa myöhemmin, sillä ensimmäinen tiedote aiheesta on julkaistu 22.12.2015

Valtiontalouden tarkastusvirasto käynnisti oma-aloitteisesti laillisuustarkastuksen Finaviassa joulukuussa 2015. Valtiontalouden tarkastusviraston tavoitteena oli selvittää, ovatko Finavia ja ministeriö toimissaan huomioineet valtion eli veronmaksajien kokonaisuutta. (Hänninen 2016) Valtiontalouden tarkastusviraston kertomuksen mukaan Finavialla ei ole vuosina 2009–2011 ollut oikeutta tehdä ei-suojaavia johdannaisopimuksia. Finavian johto on kuitenkin toiminut johdonmukaisesti johdannaisvastuun selvittämiseen liittyvissä asioissa. Sen sijaan liikenne- ja viestintäministeriön toiminta ei ole kaikilta osin täyttänyt hyvää hallintotapaa. Ministeriö on puuttunut yhtiön operatiivisiin asioihin epäsopivasti tilintarkastusyhteisön ja Finavian kanssa solmitun sovintosopimuksen valmistelussa. Lisäksi ministeriö rikkoi hyvää hallintotapaa kieltäessään vahingonkorvauskanteiden nostamisen aikaisempaa johtoa vastaan. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2016) Liikenne- ja viestintäministeriö on teettänyt aiheesta oman selvityksen, jonka mukaan epäsopivaa puuttumista ei ole tapahtunut, vaan kyseessä on ollut normaali osakkeenomistajan ohjeistus yhtiön hallitukselle (Talouselämä 2016).

Finavian johdannaiskriisissä on havaittavissa kaksi päällekkäistä kriisiä. Alkuperäinen kriisi on lähtenyt liikkeelle tappiollisten johdannaissopimusten tultua julkisuuteen ja niiden vastuukysymysten jälkipuinnista. Johdannaiskriisi nähdään tässä tutkimuksessa talouskriisinä rahallisten tappioiden vuoksi. Johdannaiskriisin hoitoon liittyneiden toimenpiteiden seurauksena on syntynyt epäily liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin epäsopivasta puuttumisesta Finavian toimintaan. Epäilyt hyvän hallintotavan rikkomisesta ovat mediassa henkilöityneet etenkin ministeri Anne Berneriin. Epäilyt epäsopivasta puuttumisesta nähdään tässä tutkimuksessa mainekriisinä, sillä ne ovat vaikuttaneet talouden sijaan etenkin ministeriön ja ministerin julkisuuskuvaan.

2 ORGANISAATIO KRIISISSÄ

Tässä luvussa keskitytään organisaatiokriisiin ja organisaation ulkoiseen kriisiviestintään kriisin aikana. Kriisin ja kriisiviestinnän käsitteitä käydään läpi myös kriisityyppien, kriisien vaiheiden ja kriisiviestintästrategioiden kautta. Luvussa tarkastellaan myös Finavian johdannaiskriisiä suhteessa esiteltyyn teoriaan.

Mediassa kriisiä pidetään usein synonyymina onnettomuudelle, sekasorrolle ja katastrofille. Kriisiviestinnän kentällä kriisin määrittely käsitteenä on kuitenkin tiukemmin rajattu, vaikkakin näkemykset kriisin täydellisestä määritelmästä vaihtelevat. (Fishman 1999: 347–353) Kriisinä pidetään tilannetta, jolloin jotakin epätoivottua on tapahtunut, mutta suurten menetysten vaara on edelleen olemassa. Kriisillä viitataan kohtalokkaan häiriöön, äkilliseen muutokseen tai ratkaisevaan käänteeseen. Kriisi on dynaaminen prosessi, ja se sisältää uhan lisäksi usein myös mahdollisuuden. (Huhtala & Hakala 2007: 13–14) Kriisit ovat vakaan, tasapainoisen tilanteen vastakohtia, sillä ne tuovat mukanaan katkonaisuutta ja poikkeavuutta organisaation normaaliin toimintaan (Nicholson 2007: 181).

2.1 Organisaatiokriisi ja kriisiviestintä

Organisaatiokriisille luonteenomaista on epäselvyys, sillä kriisin syyt ja seuraukset ovat usein tuntemattomia. Tapahtumat vaativat nopeaa reagoimista, ja ne tulevat yllätyksenä organisaation jäsenille. (Pearson & Clair 1998: 60) Organisaatiokriisit aiheuttavat häiriötä organisaation toiminnalle ja uhkaavat sen mainetta (Coombs & Holladay 2002: 166). Maineella tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten ryhmien näkemystä organisaatiosta. Maineella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä organisaatiosta riippuen. (Cian & Cervai 2013: 191–192) Mainetta voidaan pitää myös organisaation aiheettomana pääomana, joka edistää sen taloudellista arvoa (Fombrun & Low 2011: 18).

Kriisit luovat tarpeen tiedolle, jota tarvitaan päätöksenteossa. Tehdäkseen päätöksiä, organisaation on hahmotettava etenkin sidosryhmien näkemys kriisistä. (Coombs 2010:

99–100) Sidosryhmillä tarkoitetaan yksilöä tai ryhmää, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja johon organisaatio voi omilla toimillaan vaikuttaa (Donaldson & Preston 1995: 67). Kriisin uhatessa organisaation mainetta se voi myös muuttaa sidosryhmien näkemyksiä organisaatiosta (Nätti ym. 2014: 234). Coombs (2015: 3) korostaa sidosryhmien merkitystä organisaatiokriisin määrittelyssä: jos sidosryhmät kokevat organisaation olevan kriisissä, silloin se on kriisissä. Finavia (2016e) määrittelee sidosryhmiin lentoyhtiöasiakkaat, matkustajat, henkilöstön, viranomaiset, päättäjät, lentoasemien lähistöjen asukkaat, yhteistyökumppanit, rahoittajat ja median.

Tässä tutkimuksessa Finavian johdannaiskriisi noudattaa Pearsonin ja Clairin (1998) määritelmää epätodennäköisestä, mutta organisaation toimintaa uhkaavasta tapahtumasta. Yhtiön rahoituspolitiikan mukaan johdannaissopimukset eivät ole olleet mahdollisia, mutta käytännössä ne on kuitenkin tehty. Johdannaiskriisi on myös Nätin, Rahkolinin ja Saraniemen (2014) määritelmän mukaisesti ollut odottamaton, sillä johdannaissopimukset eivät ole kaikilta osin olleet yhtiön johdon tiedossa ja niiden aiheuttamat tappiot ovat tulleet ilmi yllättäen. Johdannaiskriisin vastuukysymysten selvittelyn synnyttämät epäilyt hyvän hallintotavan rikkomisesta ovat puolestaan uhanneet erityisesti liikenne- ja viestintäministeriön mainetta.

Ymmärtämällä kriisitilannetta organisaatio voi tehdä päätöksiä siitä, millainen vastaus kriisille muotoillaan eli millaista kriisiviestintää tilanteessa vaaditaan. Kriisiviestinnän avulla päätökset viestitään edelleen sidosryhmille. (Coombs 2010: 99–100) Fishman (1999: 347–348) tiivistää kriisiviestintää vaativan tilanteen määritelmän viiteen tyypilliseen piirteeseen. Kriisiviestintätilanne syntyy ennustamattoman tapahtuman sattuessa, ja se uhkaa yksilöiden sekä organisaation arvoja. Kriisiviestintätilanteissa organisaation tahallisuudella kriisin aiheuttajana on usein vähäpätöinen rooli. Kriisiviestintätilanne on ajankäytöllisesti herkkä tilanne, joka vaatii usein välitöntä toimintaa. Lisäksi kriisiviestintätilanne vaatii dynaamista ja moniulotteista suhteiden hallintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä, ja sen tavoitteena on luoda positiivisia suhteita sidosryhmiin. Kriisiviestinnältä vaaditaan siis nopeutta, sillä kriisin syttyessä sidosryhmät, media ja yleisö on pyrittävä saamaan vakuuttuneeksi omasta kannasta. (Emt. 347–348)

Näkemyksessä kriisiviestinnän paikasta organisaation toiminnoissa vaihtelee. Kriisiviestintä nähdään usein osana organisaation PR-toimintaa, sillä se kytkeytyy vahvasti suhteiden ylläpitoon organisaation ja sidosryhmien välillä. Kriisiviestinnän tehtävä on selittää tapahtumia, identifioida seurauksia ja tuloksia sekä tuottaa avointa ja selkeää informaatiota. Kriisin aiheuttamia harmoja organisaatiolle ja sidosryhmille voidaan vähentää muotoilemalla julkista näkemystä tapahtumasta kriisiviestinnän avulla. (Reyolds & Seeger 2005: 46) Kriisiviestintä nähdään organisaation keinona vaikuttaa sidosryhmien näkemyskäsityksiin kriisistä ja organisaatiosta (Coombs 2010: 99–100). Kriisiviestintä nähdään myös vastuukysymysten selvittelyn keinona, sillä sen avulla voidaan selvittää keitä ovat kriisin syylliset ja vastuulliset ja onko organisaatio valmistautunut kriisiin. Vastuun näkökulmasta kriisiviestinnän perusoletus on, että organisaation on tehtävä ennakoivia ja ehkäiseviä toimenpiteitä, jotta kriisi voidaan havaita, sen vaikutukset minimoida ja toimista tehostaa. (Fishman 1999: 348)

Kriisiviestintä on sekä proaktiivista että reaktiivista. Proaktiivisella kriisiviestinnällä viitataan kriisin ennaltaehkäisyyn ja varautumiseen liittyviin toimenpiteisiin. Kriisin ehkäisy pitää sisällään mahdollisten varoitusmerkkien huomaamisen ympäristön seuraamisen avulla sekä informaation keräämisen ja analysoinnin. Kriisiin valmistautumiseen sisältyy esimerkiksi kriisijohtamisen suunnitelma (*Crisis Management Plan*), kriisiviestintäsuunnitelman ja -systeemin luominen sekä kriisiviestintätiimin kokoaminen ja kouluttaminen. (Coombs 2015: 44–67; Lehtonen 2009: 70) Reaktiivisella kriisiviestinnällä taas viitataan viestintään, joka käynnistyy kriisin syttyessä. Reaktiivisen kriisiviestinnän tehtävä on estää kriisin leviäminen ja minimoida sen kesto. (Coombs 2015: 129)

Tässä tutkimuksessa kriisiviestintä nähdään sekä organisaation PR-keinona että vastuukysymysten selvittelyn keinona. Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö sekä ministeri Anner Berner ovat käyttäneet kriisiviestintää johdannaiskriisin taustojen viestimiseen. Kriisiviestinnällä on pyritty myös tuomaan esille kriisin vastuullisia, sillä viestinnässä on tuotu esille esimerkiksi entisen johdon ja pankkien osallisuus kriisin syntymiseen. Johdannaiskriisi on myös herättänyt sidosryhmien ja median huomion, sillä valtionyhtiön taloudelliset tappiot on saatettu kokea taloudellisena taakkana valtiolle. Johdannaiskriisin lisäksi epäily hyvän hallintotavan rikkomisesta on vaatinut viestintää sidos-

ryhmille organisaation omasta näkökulmasta. Kriisiviestinnällä on vastattu median tekemään uutisointiin ja pyritty hillitsemään sen vaikutuksia sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa käsitelty kriisiviestintä onkin näin ollen reaktiivista, sillä tutkimuksen lähes koko aineisto ajoittuu ajalle, jolloin kriisi on jo syntynyt.

2.1.1 Kriisityypit

Kriisit sisältävät omia erityispiirteitään, mutta niitä voidaan silti jaotella erilaisiin kriisityyppeihin. Erilaiset kriisityypit vaativat organisaatioilta erilaisia tapoja käsitellä kriisiä. (Coombs 2015: 67) Kriisityyppien jaottelua luodaan tukemaan kriisiviestinnän suunnittelua ja vähentämään epävarmuutta kriisin syttyessä (Ulmer, Sellnow & Seeger 2011: 9). Tässä luvussa esitellään muutamia erilaisia tapoja jaotella kriisejä. Luvussa määritellään myös, millaisia kriisityyppejä tutkittu organisaatiokriisi edustaa.

Yleinen kriisityyppien jaottelu on jako perinteisiin ja moderneihin kriiseihin. Perinteisillä kriiseillä viitataan onnettomuuksiin, hyökkäyksiin, rikoksiin sekä tuote- tai prosessivirheisiin. Moderneilla kriiseillä tarkoitetaan intressi- tai painostusryhmien esiin tuomia teemoja, jotka hallitsemattomina voivat aiheuttaa organisaatiolle kriisin. Tällaisen kriisin yhteydessä voidaan käyttää myös käsitettä vastakohtakriisi, sillä esiintuodut teemat suunnataan yleensä vakiintunutta tahoja tai ideologiaa vastaan. (Juholin & Kuutti 2003: 74) Perinteistä kriisiä ajatellen johdannaiskriisin määrittely on vaikeaa. Johdannaissovimusten teko ei ole esimerkiksi onnettomuus, sillä ne on tehty tietoisesti. Johdannaiskriisin voisi perinteisen kriisin näkökulmasta nähdä kuitenkin syntyneen virheellisestä toiminnasta, kun rahoituskäytäntöjä on rikottu. Johdannaiskriisiä kuvailee paremmin moderni kriisityyppi, sillä johdannaiskriisin yhteydessä on tuotu esille veronmaksajien etu. Teeman on valtiontalouden tarkastusviraston lisäksi tuonut esiin tutkintapyynnön tehnyt yksityishenkilö.

Ulmer, Sellnow ja Seeger (2011: 9) jakavat kriisit yksinkertaisesti tahallisiin ja tahattomiin kriiseihin. Tahalliset kriisit aiheutuvat toimista, joiden tarkoitus on aiheuttaa harmia organisaatiolle. Tahallisiin kriiseihin lukeutuvat terrorismi, sabotaasi, työpaikkaväkivalta, huonot suhteet työntekijöihin, huono riskienhallinta, vihamielinen ”nurkanval-

taus” ja epäeettinen johtajuus. Tahattomat kriisit ovat sen sijaan ennustamattomia, eikä niitä voida aina välttää. Tahattomia kriisityyppejä ovat luonnonkatastrofit, epidemiat, ennustamattomat tekniset viat, tuoteviat ja muutokset taloudessa. (Emt. 9) Finavian johdannaiskriisi on alun perin lähtenyt liikkeelle organisaation johdon tekemistä päätöksistä, mikä tekee kriisistä tahallisen.

Kriisit voidaan luokitella myös niiden vastuun ja aiheuttajan perusteella, kuten Coombsin ja Holladayn (2002: 170–171) määrittelemät 13 kriisityyppiä. Kriisityypit vaihtelevat sen mukaan, millainen on organisaation vastuu kriisissä sekä mikä kriisin on aiheuttanut. Kriisin voivat aiheuttaa organisaation ulkopuoliset tahot, kuten negatiiviset huhut, luonnonkatastrofi, ilkkivalta tai sidosryhmien tyytymättömyys. Myös tekniset ongelmat tai organisaation henkilöstö voivat aiheuttaa kriisin, esimerkiksi laitteiden rikkoutuminen, tuotteiden poisveto teknisten vikojen takia, työpaikkaväkivalta tai työntekijän tekemä virhe. Organisaatio voi aiheuttaa kriisin myös tietoisesti esimerkiksi epäeettisin johtamistavoin jättämällä lakeja ja säädöksiä noudattamatta ja aiheuttamalla näin sidosryhmille vahinkoa. (Emt. 170–171) Johdannaiskriisi lukeutuu Coombsin ja Holladayn kriisityypeistä epäeettisen johtamisen kriisiksi, sillä johdannaissopimuksilla on rikottu organisaation sääntöjä.

Kriisejä on jaoteltu myös sisäisiin, ulkoiisiin, satunnaisiin ja systemaattisiin kriiseihin. Sisäiset kriisit liittyvät organisaation sisäisiin toimintatapoihin, eikä niillä ole vaikutusta sidosryhmiin. Ulkoisilla kriiseillä on vaikutusta organisaation ulkopuolella, sillä niistä kiinnostuvat usein niin ulkoiset sidosryhmät kuin mediakin. Satunnaiset kriisit ilmaantuvat varoittamatta, ne ovat tyypillisesti ainutlaatuisia, ja ne sattuvat harvoin tai vain kerran. Systemaattiset kriisit ovat näistä neljästä vakavin kriisityyppi, sillä ne ovat vaikeita korjata, kroonisia ja pitkäaikaisia. (Nicholson 2007: 182–183) Nicholsonin jaotellun kohdalla on huomioitava, etteivät kriisityypit sulje toisiaan pois. Finavian johdannaiskriisi olisi Nicholsonin määritelmän mukaisesti siis sekä ulkoinen että satunnainen kriisi. Johdannaiskriisi on vaikuttanut organisaation ulkopuolella ja saanut mediajulkiisuutta. Satunnaisen kriisin mukaisesti johdannaiskriisi tuskin toistuu täysin samanlaisena uudelleen, sillä Finavia on kertonut uudistaneensa rahoituskäytäntönsä vastaavan tilanteen ehkäisemiseksi.

Kriisityypistä riippumatta kriisit uhkaavat usein organisaation suhteita sen sidosryhmiin. Kriisi voi vahingoittaa sidosryhmien näkemystä organisaatiosta esimerkiksi terveyteen, turvallisuuteen, ympäristöön tai talouteen liittyvissä asioissa. Vaarana on, että kriisin seurauksena organisaation maine on uhattuna tai vahingoittuu. (Coombs 2015: 3–4) Positiivinen maine nähdään yleensä yrityksen aineettomana pääomana, jonka myötä sidosryhmät luottavat yritykseen. Mainetta uhkaavat kriisit voivat esimerkiksi vähentää organisaation uskottavuutta tai synnyttää kielteistä julkisuutta (Lehtonen 2009: 44), kuten Finavian johdannaiskriisin seurauksena on käynyt. Tässä tutkimuksessa mainekriisi nähdään yhtenä kriisityyppinä.

Mainekriisiä voidaan tarkastella myös parakriisin (*paracrisis*) kautta. Parakriisillä tarkoitetaan tapahtumaa, joka muistuttaa oikeaa kriisiä. Parakriisi lähtee usein liikkeelle huhuista, haasteista tai tuotevioista, joiden myötä sidosryhmät kyseenalaistavat organisaation toiminnan. Parakriisi uhkaa organisaation mainetta, mutta se ei häiritse organisaation toimintaa. Se vaatii kuitenkin huomiota, sillä huonosti hoidettuna parakriisi voi johtaa oikeaan kriisiin. Sidosryhmien ja median huomio kasvattaa usein parakriisiä ja antaa sille vaikutusvaltaa. Kielteinen julkisuus vaatii organisaatiolta julkista selvitystä siitä, millä tavalla parakriisi hoidetaan. (Coombs 2015: 27–63)

Tässä tutkimuksessa Finavian johdannaiskriisi nähdään alkuperäisenä kriisinä. Johdannaiskriisiä ei voi luokitella edustamaan ainoastaan yhtä kriisityyppiä sen monipiirteisyyden vuoksi. Finavian johdannaissovitukset ovat saaneet mediahuomiota yksityishenkilön tekemän tutkintapyynnön myötä. Vastuuta sääntöjenvastaisista johdannaissovituksista on vieritetty organisaation entiselle johdolle, eli entiselle varatoimitusjohtajalle ja rahoituspäällikölle. Näin ollen tutkimuksessa käsiteltyä johdannaiskriisiä määrittelevät erityisesti modernin, tahallisen ja epäeettisen johtajuuden kriisityypit.

Johdannaiskriisin selvitysprosessi on kuitenkin aiheuttanut tyytymättömyyttä sidosryhmissä. Median uutisoinnissa on kyseenalaistettu etenkin liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin toiminta. Johdannaiskriisin yhteydessä on pohdittu veronmaksajien edun toteutumista ja mahdollista hyvän hallintotavan rikkomista. Epäilykset ovat kasvattaneet kielteistä julkisuutta ja samalla uhanneet organisaatioiden mainetta

ja suhteita sidosryhmiinsä. Negatiivinen mediahuomio hyvän hallintotavan rikkomisesta on aiheuttanut Finavialle, ministeriölle ja ministerille mainekriisin, johon nämä ovat olleet pakotettuja vastaamaan kriisiviestinnällään. Kriisiviestinnän yhtenä tavoitteena nähdään usein juuri maineen suojelu, esimerkiksi pyrkimällä vaikuttamaan mediajulki-suuteen (Coombs 2015: 137). Mainekriisi nähdään näin ollen tässä tutkimuksessa para-kriisinä, joka on syntynyt johdannaiskriisin seurauksena.

2.1.2 Kriisin vaiheet

Kriisi nähdään usein tapahtumana, jolla on oma elämänsyklinsä. Eri vaiheet vaativat erilaisia toimenpiteitä ja näin ollen määrittelevät myös kriisiviestintää. (Coombs 2015: 6–7) Kriisin vaiheiden hahmottamiseksi on muodostettu useita eri kriisin vaihemalleja. Tunnetuimpia ovat Finkin nelivaiheinen malli, Mitroffin viisivaiheinen malli sekä yleisen kolmivaiheinen malli, jolle ei voida osoittaa yksittäistä luoja. (Palenchar 2010: 43)

Finkin nelivaiheinen malli on yksi ensimmäisiä kriisin elämänsykliin perustuvia malleja, ja se hyödyntää sairauden metaforia (Palenchar 2010: 43). Ensimmäisen vaiheen eli esivaiheen aikana organisaatio huomaa varoitusmerkkejä, joiden mukaan toimia. Esivaiheen jälkeen tulee akuutti kriisivaihe, jolloin tapahtumien kulku nopeutuu ja organisaatio on myös usein median ja ulkoisten sidosryhmien huomion kohteena. Akuutti vaihe vaikuttaa yleensä eniten organisaation maineeseen ja talouteen. Kroonisessa vaiheessa pyritään korjaamaan akuutin vaiheen aikana tapahtuneita vahinkoja ja selvittämään kriisiin johtaneita syitä. Kroonisen vaiheen aikana organisaatiossa tehdään usein myös muutoksia tulevien kriisien välttämiseksi. Päätösvaiheessa organisaatio toipuu kriisistä, ja sen toiminta palautuu normaaliksi. Nelivaiheinen malli tarjoaa viitekehyksen kriisin syntymisen, kehittymisen, kypsymisen ja ratkaisujen selvittämiseen. (Fishman 1999: 350)

Finkin mallin mukaisesti myös Mitroffin mallissa lähdetään liikkeelle oletuksesta, että organisaatio kykenee tunnistamaan signaalit ja mahdollisesti estämään kriisin. Tutkimisen ja torjunnan vaiheessa organisaation jäsenet selvittävät mahdollisia kriisitekijöitä ja pyrkivät ehkäisemään niiden aiheuttamaa harmia. Kriisin iskiessä vahinkoja hallitaan

estämällä kriisin vaikutusten leviäminen koko organisaatioon tai sen ympäristöön. Toipumisvaiheessa organisaation jäsenet pyrkivät palaamaan normaaliin toimintaan mahdollisimman nopeasti. Lopuksi oppimisen ja arvioinnin vaiheessa organisaation jäsenet arvioivat organisaation toimintaa kriisin aikana. Vaikka Mitroffin ja Finkin mallit jakavat hyvin samanlaisen näkemyksen kriisivaiheista, niillä on myös eroavaisuuksia. Finkin malli on kuvailevampi ja kriisivaiheiden piirteisiin keskittyvä, kun taas Mitroffin malli on ohjeellisempi ja painottaa johdon roolia eri kriisivaiheissa. (Coombs 2015: 8–9)

Kolmivaiheinen malli pitää sisällään useat Finkin ja Mitroffin määrittelemät vaiheet, jossa päävaiheet ovat esikriisi (*precrisis*), kriisi (*crisis*) ja jälkikriisi (*postcrisis*). Esikriisiin kuuluu signaalien tunnistaminen, ennaltaehkäisy ja kriisiin valmistautuminen. Esikriisin aikana organisaation jäsenet keskittyvät proaktiivisin keinoin estämään kriisin syntymistä. Kriisi alkaa kriisin laukaisevasta tapahtumasta ja pitää sisällään kriisin tunnistamisen ja kriisin torjunnan. Kriisin aikana organisaation ja sen jäsenten on ymmärrettävä organisaation olevan kriisissä ja viestittävä aiheesta sidosryhmille. Kriisi päättyy kriisitapahtuman ratkeamiseen, jolloin siirrytään jälkikriisiin. Viimeinen vaihe pitää sisällään arvioinnin, jatkoviestinnän sidosryhmille ja kriisin monitoroinnin. Jälkikriisin aikana organisaatio pyrkii valmistautumaan paremmin seuraavaan kriisiin sekä varmistamaan positiivisen maineen sidosryhmien keskuudessa. (Coombs 2015: 10)

Kriisin vaiheita katsoen tämän tutkimuksen aineistoon sopii parhaiten Finkin nelivaiheinen malli. Aineisto sijoittuu kriisin tapahtumahetkeen ja sen jälkeisiin vaiheisiin. Johdannaistappiot kävivät ilmi vuonna 2012, jota voidaan pitää kriisin esivaiheena. Tappioiden myötä Finavia on pyrkinyt torjumaan kriisiä esimerkiksi neuvottelemalla johdannaissopimusten purkamisesta pankkien kanssa. Tässä vaiheessa asia on kuitenkin saanut vain vähän huomiota. Varsinainen akuutti kriisivaihe on lähtenyt liikkeelle vuonna 2015 yksityishenkilön tutkintapyyntöstä ja median uutisoinnista. Tällöin johdannaiskriisi herätti myös sidosryhmien huomion, jolloin Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö sekä ministeri Anne Berner aloittivat aktiivisemmän viestinnän kriisin selvittämisestä. Johdannaiskriisi on pitkittynyt parakriisin eli mainekriisin myötä, jolloin kriisiviestinnällä on pyritty selittämään kriisin selvitysprosessissa tehtyjä päätöksiä.

Näin ollen aineiston voi katsoa sijoittuvan myös krooniseen vaiheeseen. Johdannaiskriisistä viestiminen on toiminut vahinkojen hallintana, mutta pitkittyessään myös jatkoviestintänä sidosryhmille.

2.1.3 Kriisiviestintästrategiat

Kriisiviestintästrategioilla tarkoitetaan organisaatioiden käyttämiä viestinnän keinoja kriisin aikana, ja niiden käyttöä on tutkittu useasta eri näkökulmasta. Coombs ja Holladay (2002: 167) ovat luoneet tilanteisen kriisiviestinnän teorian (*Situational Crisis Communication Theory*), jossa painotetaan viestintää sidosryhmille. Tilanteisen kriisiviestinnän teoria näkee, että kriisit uhkaavat organisaation mainetta. Paras tapa suojata organisaation mainetta kriisin aikana on valita strateginen vastaus kriisityypin mukaan. (Emt. 167) Tilanteisessa kriisiviestinnässä strategiat jaetaan sen mukaan, onko strategian tavoite muuttaa käsitys kriisistä vai kriisissä olevasta organisaatiosta (Coombs 2015: 144–146).

Tilanteisen kriisiviestinnän teorian mukaan kriisiviestintästrategia valitaan määrittelemällä ensin kriisityyppi, jota pidetään näkökulmana, jonka kautta yleisö tulkitsee kriisiä. Tavoitteena on arvioida näkemystä siitä, millainen kontrolli organisaatiolla on kriisin suhteen ja millainen on organisaation vastuu kriisistä. Kriisiviestintä tulisi muotoilla suhteessa siihen, millaisia mainevahinkoja kriisi saattaa aiheuttaa. Mikäli organisaatiolla on suuri vastuu kriisin synnystä, sen tulisi mukautua enemmän uhrien asemaan ja vaatimuksiin. Vastuun määrittelyssä pohditaan myös kriisin ankaruutta taloudellisesti, inhimillisesti tai ympäristöllisesti sekä organisaation aiempaa historiaa. (Coombs & Holladay 2002: 167–172)

Alun perin kriisiviestintästrategiat nähtiin tutkimuksessa erilaisina apologian eli anteeksipyynnön tapoina, joilla suojeltiin organisaation mainetta (Coombs 2015: 144). Apologialla tarkoitetaan itsepuolustuksen keinoa, jolla hyväksytään teon vääryys, otetaan vastuu, ilmaistaan katumusta ja luvataan, ettei teko toistu (Kellerman 2006: 76–77). Myöhemmin anteeksipyyntö todettiin rajalliseksi strategiaksi, jolloin alettiin tutkia myös muita tapoja viestiä kriisistä. Tutkittavien kriisiviestintästrategioiden määrä kasvoi Scot-

tin ja Lymanin (1968) selonteon käsitteen myötä. Selonteoilla tarkoitetaan lausuntoja, joita ihmiset käyttävät selittäessään käytöstä, joka on ollut odottamatonta tai kyseenalaistettu (Coombs 2015: 144; Scott ja Lyman 1968: 46). Scott ja Lyman (1968) käyttivät selontekoa alun perin viitatessaan yksilöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, mutta myöhemmin myös kriisiviestintä on nähty yhtenä selonteon muotona (Coombs 2015: 145).

Selonteon tapoja on kahdenlaisia, puolustelu (*excuse*) ja oikeutus (*justification*). Puolustelua käytettäessä tekijä hyväksyy teon vääryyden muttei ota siitä täyttä vastuuta, vaan pyrkii vähättelemään osallisuuttaan tekoon. Puolustelun keinoja ovat vetoaminen vahinkoon, kykenemättömyyteen, luonnollisuuteen tai syntipukkiin. Oikeutusta käyttäessään tekijä pyrkii neutralisoimaan tekoaan ja sen seurauksia, oikeuttamalla teon tietyssä tilanteessa, vaikka se muuten olisi väärin. Oikeutuksen keinoja ovat vahinkojen ja uhrien kiistäminen, tekoa tuomitsevien paheksunta, uskollisuuteen vetoaminen, tunteisiin vetoaminen tarinoiden avulla ja itsensä toteuttamiseen vetoaminen. Selontekojen uskottavuus on aina sidottu siihen, jakavatko tekijä ja selonteon vastaajanottaja samat taustaoletukset ympäröivästä maailmasta. Mikäli selontekoa ei hyväksytä, tuomitaan teko usein laittomaksi tai perustelemattomaksi, eikä se näin ollen saa oikeutusta. (Scott & Lyman 1968: 47–52)

Coombs (2015: 144–146) on jaotellut kriisiviestintästrategiat neljään kategoriaan, kieltämiseen, vähättelyyn, uudelleenrakennukseen ja vahvistavaan. Kieltämisen strategiat pyrkivät poistamaan yhteydet kriisiin ja organisaation välillä. Kriisi ei voi vaikuttaa organisaatioon, jos se ei ole kriisissä osallisena tai vastuullisena. Kieltostrategioita ovat hyökkääminen, kielto tai syntipukin käyttö. Vähättelyn strategiat sen sijaan pyrkivät vähentämään näkemystä organisaation mahdollisuuksista kontrolloida kriisiä tai sen negatiivisia seurauksia. Vähättelystrategioita ovat selittely, puolustelu ja oikeuttaminen. Uudelleenrakentava strategia pyrkii parantamaan organisaation mainetta ja hyvittämään kriisin negatiivisia seurauksia. Tällaisia strategioita ovat kompensointi ja anteeksipyyntö. Vahvistavat strategiat tukevat usein kolmea edellä mainittua strategiaa pyrkimällä rakentamaan organisaation ja sidosryhmien välille positiivisen yhteyden. Vahvistavat

strategiat ovat organisaatiokeskeisiä, eivätkä siksi sovellu yksin käytettäviksi. Strategioita ovat muistutus, mielistely ja uhriutumisen. (Emt 2015: 144–146)

Kriisiviestintästrategioiden yhteydessä tuodaan usein esille myös Benoitin (1997) maineenpalauttamisstrategiat, jotka keskittyvät kriisiviestinnän sisältöön organisaation maineen ollessa uhattuna. Organisaation maineen nähdään olevan uhattuna silloin, kun sen sidosryhmät kokevat organisaation olevan syyllinen kriisin syntymiseen. Maineenpalauttamisstrategioissa lähdetään liikkeelle kriisin vastuukysymyksistä ja siitä, minkä sidosryhmän näkemys vastuullisista on organisaation kannalta relevantin. (Benoit 1997: 177–179)

Maineenpalauttamisstrategiat jakautuvat viiteen kategoriaan, joissa pääpaino on kriisi-tyypin sijaan vastuukysymysten viestimisessä. Kieltäminen ja vastuun välttely ovat suostuttelevia toimintoja, jotka pyrkivät torjumaan tai vähentämään organisaation vastuuta kriisissä. Tapahtuman loukkaavuuden vähättely ja korjaavat toiminnot ovat myös suostuttelevia strategioita, joiden tavoite on vähentää tapahtuman vaikutuksia. Nöyrytymisen strategialla mainetta yritetään parantaa pyytämällä anteeksi. (Benoit 1997: 177–179)

Tämän tutkimuksen oletuksena on, että organisaatioiden ja ministerin näkökulmat ovat vaikuttaneet strategisiin valintoihin kriisiviestinnässä. Strategisten valintojen oletetaan vaikuttaneen siihen, millaisissa asioissa kriisiviestinnän painopisteet ovat, kuten vastuukysymyksissä tai ratkaisuehdotuksissa. Strategisten valintojen ei kuitenkaan nähdä joka tilanteessa olleen tietoisia tai yksin ohjailleen kehysten muodostamista. Tämän tutkimuksen pääpaino ei ole selvittää aineistossa käytettyjä yksittäisiä kriisiviestintästrategioita, vaan tarkastella strategisia tavoitteita kehysten kautta.

2.2 Kriisiviestintä läpinäkyvyyden tuottajana

Organisaatioille merkityksellisten sidosryhmien määrä on kasvanut ja tuonut mukanaan ajatuksen yritysvastuusta (*Corporate social responsibility*). Organisaatioiden oletetaan

vaikuttavan niitä ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Yritysvastuulla tarkoitetaan näiden vaikutusten hallintaa. (Coombs 2015: 37) Organisaation yritysvastuu koostuu vapaaehtoisista toiminnoista, joiden tavoite on edistää yhteiskunnallista etua (Gottschalk 2011: 105). Organisaatioiden velvollisuuksina pidetään esimerkiksi ihmisoikeuksien tai kestävän kehityksen periaatteiden noudattamista. Yritysvastuu nähdään osallistumisena yhteiskunnan toimintoihin, eettisinä toimintatapoina ja vastuullisena vallankäyttönä. (Coombs 2015: 37) Yritysvastuun avulla organisaatiot ottavan vastuun teoistaan ja tiedostavat niiden vaikutukset talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön (Dubbink, Graafland & Liedekerke 2008: 391). Yritysvastuu on myös yksi valtionyhtiöiden perusarvoista. Sen avulla vastataan sidosryhmien odotuksiin yrityksen vastuullisesta toiminnasta ja ylläpidetään hyvää mainetta. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017)

Organisaatioviestintää on tutkittu paljon yritysvastuun näkökulmasta. Tutkimus on jakautunut usein neljään eri teoriaan, jotka ovat vapaasti suomennettuna tuottavuuden maksimointi- (*shareholder value*), yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta- (*corporate social performance*), yrityskansalaisuus- (*corporate citizenship*) ja sidosryhmä- (*stakeholder*) teorit. Tuottavuuden maksimoinnin teoriassa liiketoiminnan tarkoitus on ainoastaan tuottaa voittoa, ja yritysvastuun soveltaminen on suotavaa vain, jos sillä tavoitellaan voiton maksimointia. Yhteiskuntavastuun teoria näkee, että yrityksillä on useita samanaikaisia taloudellisia ja yhteiskunnallisia vastuita. Yritysvastuulla tarkoitetaan, että yritykset ovat vastuussa niiden toimien aiheuttamista negatiivisista seurauksista. Yrityskansalaisuuden teorian mukaan yritykset ovat osa ympäröivää yhteiskuntaa, minä vuoksi niiden tulisi osallistua yhteiskunnan edun kehittämiseen. Sidoryhmäteorian mukaan yritykset ovat vastuussa toimistaan kaikille niihin jollain tavalla liittyville sidoryhmille, esimerkiksi sijoittajille, asiakkaille tai työntekijöille. (May & Roper 2014: 767–772)

Yritysvastuuseen liittyy läheisesti läpinäkyvyyden periaate. Organisaation läpinäkyvyydellä voidaan ylläpitää organisaation vakautta, esimerkiksi estämällä organisaation jäseniä tekemästä omaa etua tavoittelevia päätöksiä, jotka voisivat vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin. Läpinäkyvyyden tarkoitus on taata organisaation hyvä hallinto sekä tehokas ja vakaa toiminta taloudellisilla markkinoilla. Läpinäkyvyys on näin ollen yhteydessä sekä

organisaatioiden johtamisen laatuun että tilivelvollisuuteen sidosryhmille. (Nadesan 2012: 252–254) Läpinäkyvyys on samalla organisaation keino ymmärtää paitsi ympäröivää yhteiskuntaa myös organisaation omaa toimintaa. Läpinäkyvyydestä onkin tullut keskeinen arvo yritysmaailmassa, sillä sen uskotaan edistävän luotettavuutta ja uskottavuutta. (Christensen 2002: 163–166)

Läpinäkyvyys organisaatioiden toiminnassa on lisääntynyt, sillä sitä edellyttävät yhä enemmän lailliset velvoitteet, kasvanut mediahuomio sekä ulkoiset sidosryhmät (Schultz, Hatch, Larsen & van Riel 2002: 157–181). Organisaation toimintaan liittyvän informaation odotetaan olevan helposti saavutettavaa, mikä tekee organisaatioista haavoittuvaisempia, mutta samalla myös läpinäkyvämpiä (Christensen 2002: 163). Läpinäkyvyys sisältää siis vahvasti yritys vastuun moraaliset elementit, sillä se edistää avoimuutta ja rehellisyyttä (Dubbink ym. 2008: 393). Läpinäkyvä toiminta kasvattaa sidosryhmien luottamusta ja sitoutumista organisaatioon ja samalla myös ylläpitää sen mainetta (Schultz, Hatch, Larsen, Fombrun & Rindova 2002: 77–96).

Viestinnän ajatellaan useimmiten tuottavan läpinäkyvyyttä, sillä informaation oletetaan auttavan sidosryhmiä luomaan kuvan organisaatiosta (Christensen 2002: 163–166). Kriisitilanteissa sidosryhmien vaatimukset organisaation läpinäkyvyydelle korostuvat. Organisaatioiden läpinäkyvyyden kriisiviestinnässä ei tulisi perustua pelkästään lakeihin tai määräyksiin, vaan moraaliseen vastuuseen suojella sidosryhmiä. (Coombs 2015: 135) Läpinäkyvä kriisiviestintä vaatii organisaatiolta avoimuutta sidosryhmiä kohtaan. Kriisiviestinnän on osoitettava organisaation halua ratkaista kriisi. (Nätti ym. 2014: 240) Mitä enemmän tietoa organisaatio sidosryhmilleen tarjoaa, sitä paremmin nämä voivat tarkastella myös omia moraalisia valintojaan yrityksen suhteen (Dubbink ym. 2008: 393).

Valtion ja valtionyhtiöiden toiminnassa viranomaisilta veloitetaan avoimuutta. Julkisen tiedon tulee olla helposti saatavilla, jotta kansalaiset ja muut sidosryhmät kykenevät muodostamaan totuudenmukaisen kuvan viranomaisten toiminnasta, ja näin ollen myös valvomaan etujaan ja oikeuksiaan. Viestinnän rooli on tukea toimivaa demokratiaa, oikeuksien toteutumista sekä yhteisöjen ja yritysten toimintaa. Asioiden valmistelun ja

niihin liittyvän päätöksenteon on oltava avointa ja läpinäkyvää. (Valtioneuvoston kanslia 2017) Avoimuus ja hyvä hallintotapa ovat myös Finavian vastuullisuusteemoja. Valtionyhtiön toiminnassa pyritään ennakoitavuuteen ja läpinäkyvyyteen, mitä edistetään avoimella viestinnällä. Hallinnon läpinäkyvyyden varmistamiseksi Finavialla noudatetaan Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia. (Finavia 2016e)

Johdannaiskriisi ja sen selvitysprosessi kytkeytyvät monin tavoin organisaatioiden läpinäkyvyyteen. Kriisin juuret ovat läpinäkyvyyden rajallisuudessa, sillä valtiontalouden tarkastusviraston mukaan (2013) johdannaissopimuksista ei ole niiden tekohetkellä informoitu yhtiön hallitusta riittävästi. Johdannaiskriisin aikana myös muiden organisaatioiden läpinäkyvyys, kuten pankkien toiminta, on asetettu kyseenalaiseksi. Paineet läpinäkyvyydestä ovat lisääntyneet mediahuomion myötä, jossa on tuotu esille epäilykset hyvän hallintotavan rikkomisesta. Läpinäkyvyys tulkitaankin tässä tutkimuksessa kahdella tavalla, sillä läpinäkyvyyden rajallisuuden nähdään johtaneen sekä johdannaiskriisin että mainekriisin syntyyn. Toisaalta läpinäkyvyys nähdään organisaation keinona toteuttaa moraalisia velvollisuuksia, kuten avoimuutta, johdannaiskriisin selvityksessä ja kriisiviestinnässä.

3 KEHYS JA KEHYSTÄMINEN VIESTINNÄN TUTKIMUKSESSA

Kehyksen ja kehystämisen käsitteitä on sovellettu laajasti eri tieteenaloilla ja viestinnässä etenkin mediatutkimuksessa. Monissa kehysanalyysia hyödyntävissä tutkimuksissa on käsitelty poliitikkojen ja sijoittajien tapaa käyttää mediaa omien näkökulmien esiin tuomiseen. Viestintää kehystetään, jotta informaatio kiinnostaisi suurempia yleisöjä. (D'angelo & Kuypers 2010: 1) Kehysanalyysia on käytetty myös median sisällöntuotannon tapojen, sisällön ja kehysten vastaanottajan tutkimiseen (Kitzinger 2007: 137–138). Kehysanalyttisen tutkimuksen ytimessä on, millä tavalla asiat ovat rakentuneet, diskurssit jäsenneilty ja merkitykset kehitetty (Reese, Gandy & Grant 2003: 7).

Tässä luvussa esitellään laajemmin kehyksen ja kehystämisen käsitteet sekä niiden merkitykset organisaatioviestinnässä ja tässä tutkimuksessa. Luvussa esitellään myös kehysanalyysi tutkimusmenetelmänä sekä tämän tutkimuksen näkökulma siihen. Lopuksi pohditaan kehyksen ja kehystämisen suhdetta kriisiviestintään ja sen tutkimukseen.

3.1 Kehys käsitteenä

Kehysanalyysin kehittäjän Erving Goffmanin (1983: 8–11) näkemys kehyksestä on tilanteinen. Ihmisen kohdatessa uusia tilanteita, kysyy hän ensimmäisenä mielessään ”Mitä täällä on meneillään?”. Kun etsitään vastaus tähän kysymykseen, muodostuu tulkinta tilanteesta. Tilanteita määritellään organisoivien periaatteiden pohjalta, jotka ohjaavat eri tapahtumia sekä osallistumista niihin. Kehyksen käsitteellä Goffman viittaa näihin tilanteita ja osallistumista ohjaaviin peruselementteihin. (Emt. 8–11)

Kehyksen ajatus jalostuu eteenpäin ensisijaisen kehyksen käsitteellä. Tilanteita kohdatessa niistä muodostetaan ensisijainen näkemys eli kehys tulkinnan avuksi. Ensisijainen kehys tekee tapahtuman merkityksettömistä piirteistä merkityksellisiä. Nämä kehykset voivat olla hyvin konkreettisia, esimerkiksi systeemeitä, olettamuksia tai sääntöjä. Toisaalta ne voivat olla myös abstrakteja, kuten lähestymistapoja tai näkökulmia. Ensisijaiset kehykset kuitenkin mahdollistavat merkitysten paikantamisen, havaitsemi-

sen, identifioinnin ja nimeämisen. Ensisijaiset kehykset koostuvat aina sosiaalisen ryhmän kulttuurisista elementeistä. (Goffman 1983: 21–23) Esimerkiksi, jos kaksi eri kulttuuritaustan omaavaa henkilöä näkee metsän reunalla asetta kantavan henkilön, voivat tulkinnat tilanteesta olla hyvin erilaisia. Toinen saattaa kehystää tilanteen uhkaavaksi, toinen taas näkee henkilön metsästäjänä.

Ensisijaiset kehykset voidaan jakaa luonnollisiin ja sosiaalisiin kehyksiin. Luonnolliset kehykset identifioivat tapahtumia, jotka ovat ohjaamattomia. Tällaiset tapahtumat ovat luonnollisten tekijöiden määrittelemiä, eikä ulkopuolinen osapuoli pysty niihin vaikuttamaan. Sosiaalisten kehysten avulla taas voidaan ymmärtää tapahtumia, joihin sisältyy halu tai tarkoitus kontrolloida tietoisuutta ja toimintaa. Sosiaaliset kehykset ohjailevat tekemistä, sillä ne sisältävät aina jonkinlaisia sääntöjä. Samalla ne alistavat tekijän standardeille sekä sosiaaliselle arvioinnille esimerkiksi teon rehellisyydestä, tahdikkuudesta tai turvallisuudesta. Sosiaalisissa kehyksissä kyse on itse teosta, ei pelkästään tapahtumasta. Esimerkiksi säätiedote voidaan nähdä sosiaalisten kehysten ohjailemana tilanteena, jota ohjailevat selkeät säännöt ja odotukset siitä, mitä säätiedotteen kuuluu sisältää. (Goffman 1983: 22–24)

Sittemmin Goffmanin ajatusta kehyksestä on muokattu erilaisiin tarkoituksiin, ja se soveltuu sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi myös muille tutkimusaloille, kuten organisaatioviestinnän tutkimiseen. Useat tutkijat näkevät Goffmanin ensisijaisen kehyksen sisältävän ennakkokäsityksen, joka ohjaa tilanteiden tulkintaa. Ennakkokäsitys on näkemys siitä, miten todellisuus on rakentunut. Sen pohjalta uudet tiedot, havainnot ja kokemukset jäsennellään osaksi kokonaisuutta. (Väliaverron 1995: 108) Esimerkiksi henkilö valkoisessa mekossa ja hunnussa tulkitaan länsimaisessa kulttuurissa usein morsiameksi, sillä ennakkokäsitys häistä ja siihen liittyvistä perinteistä ohjaa ajattelua.

Viestinnässä kehykset nähdään usein Goffmanin sosiaalisten kehysten mukaisesti sosiaalisesti jaettuina ja pysyvinä sääntöjen joukkoina, jotka ohjaavat sosiaalisia tapahtumia ja samalla määrittävät niitä tietyn tyyppisiksi (Ryynänen 2009: 59–60; Reese 2010: 17–18). Kehykset toimivat symbolisella tasolla merkityksellistäänsä ja rakentaessaan sosiaalista maailmaa (Reese 2010: 17–18). Sosiaaliset kehykset soveltuvat myös hyvin

ihmisen tietoisuutta ohjailevien tekijöiden tutkimiseen. Entmanin (1993: 52–53) mukaan kehyksiä analysoimalla voidaan tutkia, kuinka viestinnän avulla voidaan vaikuttaa ihmisen tietoisuuteen. Myös Väliverronen (1995: 108) näkee kehyksen käsitteen keinoksi ymmärtää ihmisen tietoisuuden ja toiminnan suhdetta siihen kulttuuriin, jossa eletään. Toiminnan kautta asioille ja tilanteille luodaan tulkintakehyksiä, jolloin ne voidaan nähdä eri tavoin. Kehykset siis rajaavat sitä, miten tapahtumasta tai ilmiöstä puhutaan. (Emt. 108)

Goffmanin ajatus kehyksen tilannesidonnaisuudesta on ohjannut kehyksen käyttöä myös viestinnän tutkimuksessa. Kehyksen yhteydessä on ymmärrettävä konteksti, sillä käsitteen lähtökohta on havaitsemisessa, hahmottamisessa, tulkitsemisessa, käsittämässä ja ymmärtämisessä. Kehykset ohjaavat tulkintaa ympäristön tapahtumista ja luovat tulkinnalle tarkastelukontekstin. (Ryynänen 2009: 59–60) Viitekehyksiä tulkinnan avuksi valitaan eri tilanteissa kuitenkin sekä tiedostaen että tiedostamatta (Karvonen 2000: 78–80).

Toisinaan kehyksen käsitteen yhteydessä ongelmaksi on nähty sen yhteys teeman käsitteeseen. Reese (2010: 17–18) pitää kehyksen ja teeman erottamista tärkeänä, sillä kehykset ovat teemoja yleisluontoisempia ja kattavampia, ne järjestävät ja rakentavat ja ovat näin ollen laajempia kuin teemat. Pan ja Kosicki (1993: 59) taas pitävät teemaa kehyksen synonyymina. Kuten kehyksellä, myös teeman avulla tekstile pystytään antamaan merkitys, jonka tarkoituksena on suunnata vastaanottajan huomion tiettyihin piirteisiin. (Emt. 59) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe eli organisaation kriisiviestintä nähdään yleisenä teemana, jota organisaatio viestinnällään kehystää eri tavoin.

Kehykset sijoittuvat neljään eri paikkaan viestintäprosessissa: viestijään, tekstiin, vastaanottajaan ja kulttuuriin. Viestijät tekevät tietoisia tai tiedostamattomia valintoja päätätessään, mitä kertoa asiasta. Näitä valintoja ohjaavat kehykset, jotka ohjailevat uskomuksiamme merkityksistä. Teksti pitää sisällään itse kehykset, jotka näyttäytyvät eri kehystämisen keinojen olemassaolon tai poissaolon kautta. Vastaanottajan ajattelua ohjaavat kehykset saattavat heijastella viestijän tai tekstin kehyksiä, mutta näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Kulttuuri nähdään kehysten perustana, ja se voidaankin määritellä

yleisien kehysten paketiksi. Nämä kehukset näyttäytyvät sosiaalisten ryhmien diskurs-
sissa ja ihmisten ajattelussa. (Entman 1993: 52– 53) Esimerkiksi kriisiviestinnässä or-
ganisaatio tekee valintoja siitä, mitä kriisistä kerrotaan ja näin ollen kehystä sen. Vas-
taanottaja voi joko tulkita kehukset organisaation haluamalla tavalla, tai hänen tulkin-
taansa voivat vaikuttaa kulttuuriset tekijät. Mikäli kyseessä on esimerkiksi eettisesti
arveluttavista syistä johtuva kriisi, saattaa vastaanottaja tulkita kriisiviestinnän negatii-
visesti.

Entman (1993: 52) näkee kehyksillä neljä päätehtävää, jotka voivat esiintyä osittain tai
kokonaan yhden kehysten sisällä. Kehysten ei kuitenkaan aina oleteta täyttävän kaikkia
neljää tehtävää. Ensinnäkin kehukset määrittelevät ongelmia osoittamalla, mitä ongel-
man aiheuttanut toimija tekee ja millaisia hyötyjä ja haittoja tästä toiminnasta on.
Toiseksi kehukset diagnosoivat syitä identifioimalla voimia, jotka luovat ongelman.
Kolmanneksi kehukset tekevät moraalisia päätelmiä arvioimalla toimijan toimintaa ja
niistä syntyviä vaikutuksia. Neljänneksi kehukset ehdottavat ratkaisuja ongelmiin tar-
joamalla menettelytapoja ja arvioimalla niiden tulevia vaikutuksia. (Emt. 52)

Tässä tutkimuksessa painotetaan sosiaalisten kehysten tutkimista orga-
nisaatioviestinnässä, sillä organisaatioviestinnän kehysten oletetaan olevan luonteeltaan
ohjailevia ja sisältävän sosiaalisesti jaettuja sääntöjä. Kehys on organisaation keino vai-
kuttaa viestin vastaanottajien tietoisuuteen ja tulkintaan kriisitilanteesta organisaation
näkökulmasta. Kehysten avulla organisaatio voi kriisiviestinnässään korostaa tiettyjä
piirteitä ja jättää toiset huomiotta. Kehysten oletetaan täyttävän neljä päätehtävää myös
organisaatioviestinnän tasolla. Tässä tutkimuksessa kehysten tehtäviä tarkastellaan krii-
siviestinnällisten tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ei painoteta jokaista vies-
tintäprosessia, vaan keskitytään viestijän tekemiin valintoihin, jotka nousevat esille
tekstien kehysten kautta. Tulkinnan ja löydettyjen kehysten pohjana pidetään kult-
tuuria, johon aineiston kriisiviestintä sijoittuu.

3.1.1 Viestinnän kehystäminen

Viestinnässä kehystäminen muotoutuu olennaisesti kahdesta ominaisuudesta: valinnasta ja arvottamisesta. Valitsemalla todellisuudesta esitettäväksi tietyt piirteet, ne arvotetaan samalla muita tärkeämmiksi. Näin voidaan pyrkiä edistämään tiettyä ongelman määrittelyä, tulkintaa, moraalista arviointia tai ratkaisuehdotusta. (Entman 1993: 52) Valinta ja arvottaminen nähdään myös olemassaolevien merkitysten muotoiluna ja järjestelyinä. Nämä merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä ja joitakin merkityksiä pidetään itsestäänselvyyksinä. Kehystämällä pyritään saamaan vastaanottajan tuki ja vähentämään vastustusta antamalla merkityksiä ja tulkintoja relevanteille tapahtumille ja asioille. (Snow & Benford 1988: 197–199)

Viestintää kehystämällä yksilöiden tietoisuus voidaan kohdentaa ennaltamääritelyihin tulkintoihin tilanteista ja asioista (Jasperson ym. 1998: 206). Kehystämistä voidaan ajatella valikoivana kontekstualisointina. Yleisöä voidaan tiedostaen tai tiedostamatta suositella ajattelemaan asioista tietystä näkökulmasta valitsemalla tietty kehys. (Karvonen 2000: 82) Kehystäminen on siis informaation sijoittamista uniikkiin kontekstiin, jolloin tietyt elementit saavat enemmän yksilön huomiota kuin toiset (Pan & Kosicki 1993: 57).

Viestinnän ja median tutkimuksissa kehystäminen on usein nähty journalistien työvälineenä. Väliiverrosen (1995: 108–109) mukaan media käyttää kehystämistä jäsentämään yksittäisiä tapahtumia ja laajempia ilmiöitä ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (emt. 108–109). Viestejä on räätälöitävä tietyille ryhmille, jotta ne voisivat läpäistä esteet, kuten median hajanaisuuden (Nisbet 2012: 44). Van Gorpin (2012: 92) mukaan kehystämistä voidaan käyttää työkaluna aiheiden ja ongelmien määrittelyyn sekä syiden, vastuullisten, seurausten, tulevien toimenpiteiden ja ratkaisujen selvittämiseen. Kehystämisen avulla voidaan myös ilmaista moraalisia harkintoja. (Emt. 92)

Kehystämistä voidaan tarkastella rinnakkain sekä kognitiivisella että kulttuurisella tasolla. Kognitiivinen kehystäminen kehottaa ajattelemaan sosiaalisia ilmiöitä tietyillä tavoilla ja hyödyntää tiettyjä informaatorakenteita, jotka on rajattu tiettyyn viestiin. (Reese 2003: 11–13) Kognitiivisella tasolla otetaan huomioon yksilön oma ymmärrys

aiheesta. Merkitystä rakennettaessa tulkintaan tulevat väistämättä mukaan oma historia, sosiaalinen vuorovaikutus ja psykologiset taipumukset. (Gamson & Modigliani 1989: 2) Kulttuurinen kehystäminen sen sijaan ei vain jäsenetele tekstiä vaan se myös kehottaa jäsenetelemään kulttuurista ymmärrystä. Kulttuurinen kehystäminen sisältää syvemmin juurtuneita oletuksia sekä ymmärtämisen tapoja ilmiöistä ja tapahtumista. (Reese: 2003: 11–13)

Tässä tutkimuksessa organisaatioiden ja ministerin oletetaan näkökulmien kehystämisen avulla jäsenetelevän kriisiin liittyviä tapahtumia ja toimenpiteitä ymmärrettäviksi kokonaisuudeksi. Valitsemalla ja arvottamalla kriisin tiettyjä piirteitä, organisaatio voi kehystämisen avulla tarjota oman tulkintansa kriisin syistä, seurauksista, syyllisistä sekä parhaista tavoista ratkaista kriisi. Kehystämällä kriisiä organisaatio tekee samalla moraalisia arvioita esimerkiksi omasta vastuustaan kriisin synnyssä ja sen selvittelyssä. Kehystämisen merkitys korostuu kriisien yhteydessä, jolloin media saattaa tuoda esille eriäviä näkökulmia kriisin syistä ja vastuullisista kuin organisaatio itse.

3.1.2 Diagnosoiva ja prognostinen kehystäminen

Kehystäminen nähdään hyvin tavoitteellisena viestintätoimena, sillä kehykset keskittyvät toteuttamaan tiettyä tarkoitusta (Snow & Benford 2000: 624). Snow ja Benford (1988: 199–202) ovat tutkineet yhteiskunnallisten liikkeiden kehystämistä, joissa kehyksillä on kolme päätehtävää. Kehykset määrittelevät jotkin yhteiskunnalliset asiat tai tapahtumat ongelmallisiksi tai muutosta vaativiksi. Ongelman määrittelyn jälkeen kehykset esittävät ratkaisuehdotuksia, joiden avulla tarkennetaan, millaisia toimenpiteitä ongelman ratkaisu vaatii. Tämän jälkeen kehysten avulla voidaan motivoida yksilöitä ryhmittymään ongelman ratkaisun toteuttamiseksi. (Emt. 199–200)

Kehysten päätehtävät toteutuvat diagnosoivan, prognostisen ja motivoivan kehystämisen avulla. Diagnosoiva kehystäminen tunnistaa ongelman ja osoittaa sille syyt ja syylliset. Olosuhteet ja asiantilat on tunnistettava ja nimettävä, jotta ne voidaan nähdä ongelmana. Syiden ja syyllisten osoittaminen tekee ongelmista puhumisen konkreettiseksi. Prognostisen kehystämisen tarkoitus on ehdottaa ongelmiin ratkaisuja sekä

tunnistaa strategioita, taktiikkoja ja kohteita. Motivoiva kehystäminen pyrkii löytämään ongelmanmäärittelylle kannattajia, joiden myötä ongelma voidaan ratkaista. (Snow ja Benford 1988: 199–202)

Diagnosoivalla kehystämisenä on nähty yhtymäkohtia esimerkiksi attribuuttiteoriaan, sillä molemmissa pyritään selvittämään syitä ja syyllisiä (Schultz & Raupp 2010: 114). Attribuuttiteorian mukaan ihmiset tekevät oletuksia tapahtumien syistä ja seurauksista, etenkin jos ne ovat odottamattomia ja negatiivisia (Coombs 2004: 267). Kriisiviestinnän tavoitteena on ongelmien identifiointi, vastuukysymysten selvittäminen ja ratkaisuehdotusten tarjoaminen. Diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen tunnistaminen auttaa hahmottamaan, mitkä asiat kehyksissä määrittellään ongelmiksi, miten kehykset vastaavat ongelmien vastuukysymyksiin ja mitä ratkaisuja ongelmille ehdotetaan.

3.1.3 Kehystämisen keinot

Kehyksen käsitteen vahva kytkös kulttuuriseen tasoon näkyy myös ajatuksessa, että eri aiheilla on omat kulttuurinsa, jotka sisältävät tulkintoja ja merkityksiä tietyille tapahtumille. Tulkintoja ja merkityksiä tarkastellaan tulkintapakettien eli kehystämisen keinojen kautta. Tulkintapaketit ovat työkaluja, joita käytetään selventämään asioita ja tekemään ehdotuksia näkökulmista. Tulkintapakettien ytimeä löytyy hallitseva idea, josta käytetään nimitystä ”kehys”. Tulkintoja ja merkityksiä tarkastellaan näiden tulkintapakettien muodossa, jotka sisältävät metaforia, iskulauseita, kuvia ja muita symbolisia välineitä, jotka kuvaavat aihetta. Tulkintapaketit rakentavat merkityksiä yli ajan ja tuovat samalla uusia aspekteja sisältämiinsä kehyksiin. Ne ovat usein myös kytkeytyneitä kulttuurisiin tekijöihin. (Gamson & Modigliani 1989: 3)

Gamsonin ja Modiglianin (1989) määrittelemiä kehystämisen keinoja on käytetty useissa kehysanalyysissä hyödyntävissä tutkimuksissa. Horstin (2005: 73–75) mukaan metafora on yksi tärkeimmistä kehystämisen keinoista. Hän näkee metaforan keinona konkretisoida abstrakteja ja ongelmallisempia asioita, jotta ne on helpompi ymmärtää. Metaforia tulkitsamalla päästään käsiksi tekstin kulttuuriseen ja yhteiskunnalliseen tasoon. Metafora on myös olennainen osa muita kehystämisen keinoja. Esimerkit ja rinnastukset

toimivat metaforan tavoin. Aiheiden yhteydessä saatetaan tuoda esimerkkejä vastaavista tapahtumista tai rinnastaa ne johonkin toisiin tapahtumiin tai konteksteihin. Merkitykset siirtyvät kontekstista toiseen ja näin ollen myös määrittelevät sitä, miten asiaa käsitellään. Kolmas kehystämisen keino ovat iskulauseet ja nimeämiset. Tapahtumasta tai asiasta voidaan tehdä ilmiö nimeämällä se ja toistamalla sitä iskulauseen tapaan. Nimeämisessä käytetään usein metaforisia ilmauksia. (Emt. 73–75) Esimerkiksi Finavian kriisi on nimetty johdannaiskriisiksi. Nimitystä on toistettu mediassa, jonka seurauksena kriisistä on tehty ilmiö.

Kehystämisen keinoja on lähestytty myös teeman käsitteen kautta. Teema sisältää merkittäviä elementtejä, joita järjestelemällä viestin vastaanottajan huomio voidaan suunnata haluttuihin asioihin. Teeman merkittäviä elementtejä ovat leksikaaliset valinnat, joita ohjaavat jaetut säännöt ja sopimukset. Nämä elementit voidaan nähdä myös kehystämisen keinoina, sillä ne ovat tunnistettavia, konseptualisoitavia ja manipuloitavia. Kehystämisen keinot rakentavat tekstien kehyksiä ja tekevät niistä kommunikoitavia. Viestinnässä kehystämisen keinoilla on alun perin tutkittu uutisissa esiintyviä kehyksiä. (Pan & Kosicki 1993: 59) Kehystämisen keinojen jakautumista Panin ja Kosickin (1993) jaotteen mukaan voidaan tarkastella taulukosta 2.

Taulukko 2. Kehystämisen keinot Pan ja Kosickin (1993) jaottelun mukaan

Kehystämisen rakenteet	Keinot
Syntaktinen rakenne	Sanojen ja fraasien järjestäytyminen Lähteisiin viittaaminen Otsikko Objektiivisuuden välittäminen
Skriptiivinen rakenne	Tarinallisuus Draaman kaari Hahmot Tunteet
Temaattinen rakenne	Hypoteesien esittäminen Kausaaliset suhteet Kokemusperäisyys (Empiria)
Retorinen rakenne	Metaforat Iskulauseet Nimeäminen Esimerkit Rinnastus

Taulukkoon 2 on koottu tiivistetysti Panin ja Kosickin (1993) nimeämät kehystämisen keinot, jotka jakautuvat neljään rakenteeseen: syntaktiseen, skriptiiviseen, temaattiseen ja retoriseen. Syntaktinen rakenne pitää sisällään tekstin sana- ja lausetason keinot, kuten sanojen ja fraasien järjestäytymisen, lähteisiin viittaamisen, otsikot sekä objektiivisuuden välittämisen. Skriptiivisellä rakenteella viitataan asioiden tarinalliseen esittämiseen sekä draaman kaaren, hahmojen ja tunteiden käyttämiseen. Temaattinen rakenne nähdään skriptiivisen rakenteen vastakohtana, sillä se esittää asiat hypoteesien, kausaalisten suhteiden ja empirian kautta. Retorinen rakenne pitää sisällään tekstin tyylliset valinnat, kuten metaforat, iskulauseet, nimeämisen, esimerkit ja rinnastuksen. Kehystämisen keinot esitellään seuraavaksi tarkemmin.

Yksinkertaisimmillaan syntaktisella rakenteella viitataan vakiintuneisiin tapoihin, joilla sanat ja fraasit järjestyvät lauseissa. Syntaktisessa rakenteessa huomioidaan myös, millä tavalla tekstissä viitataan lähteisiin. Otsikkoa pidetään syntaktisen rakenteen tärkeimpänä kehystämisen keinona. Alun perin otsikon merkitys tulee uutispyramidista, jonka mukaan se on uutisen tärkein osa. Syntaktisen tason kehystämisen keinoihin kuuluu

myös objektiivisuuden välittäminen, esimerkiksi asiantuntijoita tai viranomaisia siteeraamalla. (Pan & Kociski 1993: 59–60)

Skriptiivisellä rakenteella viitataan vakiintuneeseen ja pysyvään rakenteeseen, jolla tapahtumista kerrotaan. Sitä määrittelevät säännöt, joita voidaan kutsua tarinan perusteiksi. Geneerisimmillään tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yleistä tapaa vastata kysymyksiin: kuka, mitä, missä, miksi ja miten. Skriptiivisen rakenteen läsnäolo luo mielikuvan, että tarina on suhteellisen itsenäinen yksikkö, sillä se sisältää täydellisen kuvauksen tapauksesta: alun, kliimaksin ja lopun. Skriptiivinen rakenne sisältää usein myös draamaa, toimintaa, hahmoja sekä tunteita. (Pan & Kosicki 1993: 60)

Skriptiivinen rakenne ei sovellu kaikkien aiheiden kehystämiseen, jolloin voidaan noudattaa temaattista rakennetta. Temaattiset rakenteet muodostuvat useista tarinoista, jotka keskittyvät yhteen asiaan tai ongelmaan, ja raportoivat siihen liittyen useista tapahtumista, toimista tai lausunnoista. Temaattiset rakenteet esittelevät usein jonkin hypoteesin, jota pyritään tukemaan erilaisin todistein: tapahtumiin viittaamalla, lähteitä lainaamalla, väitteiden esittelyllä ja taustatiedolla. Raportoivat tarinat nähdään väittämien ketjuna, joka muodostaa kausaalisia tai loogis-empiirisiä suhteita. Kausaaliset suhteet tehdään usein näkyviksi käyttämällä ilmaisuja kuten ”sen vuoksi”, ”sen takia”, ”koska”, ”aivan kuin” ja ”sitten”. Empiria eli kokemukasperäisyys sen sijaan tulee esiin kuvailevien sanojen käytössä, kun esitellään suoria havaintoja tai lainauksia lähteiltä. Temaattinen rakenne muodostaa monikerroksisen hierarkian: ytimessä oleva pääteema yhdistää alateemat. Alateemat taas ovat yhdistyneet hypoteesia tukeviin elementteihin. (Pan & Kosicki 1993: 60–61)

Retorisen rakenteen sisältämiä keinoja käytetään herättämään mielikuvia, korostamaan asioiden tärkeyttä sekä kasvattamaan tekstien eläväisyyttä. Retoristen keinojen avulla voidaan tehostaa havaintojen ja tulkintojen näkemistä faktoina sekä kasvattaa asioiden uskottavuutta faktuaalisena. Retorisilla keinoilla pyritään edistämään tarjottujen kehysten totuusarvoa ja näin ollen myös niiden hyväksymistä. (Pan & Kosicki 1993: 61–62)

Kehystämisen keinoista tähän tutkimukseen sopii parhaiten Panin ja Kosickin (1993) mukainen kehystämisen keinojen jaottelu, sillä se kiinnittää huomiota retoristen keinojen lisäksi myös muihin tekstin aspekteihin. Uutisdiskurssin tutkimukseen käytettyjä keinoja voidaan hyödyntää myös kriisiviestinnässä, sillä tutkimuksen aineisto koostuu organisaation tekemästä, reaktiivisesta ja usein medialle suunnatusta viestinnästä. Gasonin ja Modiglianin (1989) nimeämät keinot, eli metaforat, iskulauseet, kuvat ja muut symboliset välineet eivät yksin riitä aineistoon, joka on retoriselta tyyliltään suhteellisen niukka. Valtionyhtiön, ministeriön ja ministerin tiedotustapa on virallista ja myös hyvin vakiintunutta. Tällaista aineistoa pystyy tulkitsemaan laajemmin tutkimalla sen syntaktisia, skriptiivisiä, temaattisia ja retorisia rakenteita.

3.2 Kehysanalyysi organisaatioviestinnässä

Alkuperäinen kehysanalyysi soveltuu arkielämän ja sosiaalisen vuorovaikutuksen analysointiin. Kehysanalyysin tehtävä on inhimillisen kokemuksen analysoiminen, jonka perusyksikkö on sosiaalinen tilanne. Kehysten avulla voidaan analysoida katkelmia (*strips*), joilla tarkoitetaan jatkuvasti etenevästä toiminnan virrasta otettuja satunnaisia osia (Goffman 1983: 2–10). Katkelmat voidaan siis käsittää kehysanalyysin empiiriseksi aineistoksi, joita tässä tutkimuksessa edustavat Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin kriisiviestintä.

Goffmanin (1983: 43–73) kehysanalyysin keskeinen konsepti on avaimen (*the key*) käsite. Muussa tutkimuksessa käsitteestä on käytetty myös muita nimityksiä kuten *koodi* (Ryynänen 2009) tai *käännös* (Puroila 2002). Sosiaaliset tilanteet nähdään ikään kuin ovina, jotka voidaan avata ja ymmärtää eri tulkintojen, avainten avulla. Kehyksestä riippuen myös tulkintasäännöt ja avaimet tilanteen ymmärtämiseksi muuttuvat. (Ryynänen 2009: 65) Avaimen käsitteen avulla tapahtumaa voidaan tarkastella useampien tulkintojen kautta. Tapahtumien osallistujien on kuitenkin jaettava yhteinen käsitys siitä, mitä parhailaan on tapahtumassa. (Goffman 1983: 43–73) Esimerkiksi kriisin voidaan nähdä syntyneen taloudellisista tappioista, mutta viestinnällään organisaatio voi tarkastella kriisiä myös vahingon, välttämättömyyden tai yleisen markkinatilanteen näkökulmasta.

Kehysanalyysi näkee yksittäiset tekstit järjestäytyneiden, merkityksellisten elementtien systeemeinä. Nämä systeemit ilmaisevat tiettyjen ideoiden kannatusta ja tarjoavat keinoja, jotka rohkaisevat yleisöä prosessoimaan tekstiä tietystä näkökulmasta. (Pan & Kosicki 1993: 59) Kehysanalyysin keskiössä voidaan siis ajatella olevan hallitsevien merkitysten tunnistus sekä sen, millä tavalla näitä merkityksiä kehystetään (van Gorp 2012: 92). Kehysanalyysissa kiinnitetäänkin usein huomiota siihen, missä tutkittavat kehykset sijaitsevat: tekstissä, kulttuurissa vai vastaanottajan mielessä (Reese 2010: 17–20). Tässä tutkimuksessa analysoitujen kehysten nähdään sijoittuvan ensisijaisesti tekstiin, joka tarkoittaa organisaatioiden kriisiviestintäaineistoa. Kehykset voivat kuitenkin heijastella kulttuuria, johon ne ovat sijoittuneet. Niin ikään myös tutkimuksen tekijän tulkintaan kehyksistä vaikuttaa kulttuuritausta.

Reese (2010: 17–20) esittelee kehysanalyysiin kaksi erillistä lähestymistapaa: mitä-näkökulman (*what of framing*) ja miten-näkökulman (*how of framing*). Mitä-näkökulma tutkii kehysten rakentumista ja analysoi sen sisältöä, kuten tekstin perustelevia piirteitä tai avainsanoja. Mitä-näkökulmassa selvitetään aiheiden sosiaalista, historiallista ja kulttuurista kontekstuaalisointia. Näkökulma auttaa paljastamaan kulttuurisesti merkittäviä teemoja, jotka selventävät ymmärrystä asioista. Miten-näkökulma lähestyy kehyksiä prosessikeskeisemmin. Kehykset nähdään sijoittuneena kilpaileviin sosiaalisiin ja poliittisiin ympäristöihin, jossa ne rakentavat ja edistävät ennaltamääritellyn tavoitteen toteutumista. Eri ryhmät ja yksilöt rakentavat aktiivisesti kehyksiä oman teemansa tukemiseksi. Miten-näkökulmassa tutkitaan, mitkä kehysten piirteet yhdistyvät menestymiseen, millainen median rooli tässä prosessissa on ja millaisia ovat kehysten vaikutukset. (Emt. 17–20) Tässä tutkimuksessa painottuu mitä-näkökulma, sillä tutkimus keskittyy kehysten sisältöihin, jotka rakentuvat kehystämisen keinojen kautta. Mitä-näkökulman avulla voidaan tarkastella kehyksiä myös kulttuurisen kontekstin kautta.

3.3 Kehysanalyysin sovellus kriisiviestinnän tutkimukseen

Siinä missä kriisiviestintä lähtee liikkeelle strategisista oletuksista viestinnän suhteen, kuten syyllisten osoittamisesta, syy-seuraussuhteiden olemassaolosta ja proaktiivisten

toimenpiteiden tekemisestä (Fishman 1999: 347–348), nojaa kehysanalyysi vahvasti jaettuun kulttuuriseen ymmärrykseen, jonka avulla luodaan merkityksiä (Pan & Kosicki 1993, van Gorp 2010). Monet kriisiviestintäteoriat, kuten Coombsin ja Holladayn (2002) tilanteisen kriisiviestinnän teoria, olettavat tietoisten valintojen tekemistä kriisi-tyyppiä ja vastausstrategiaa määriteltäessä (emt. 2002). Kriisiviestintä myös luo viestinnälle tavoitteita, jotka ohjaavat strategian toteutumista (Coombs 2015: 136). Kehysanalyysi tunnustaa viestinnän vaikuttavan vastaanottajan tietoisuuteen (Entman 1993: 51), mutta se olettaa myös tiettyjen, jaettujen ennakkokäsitysten määrittelevän sitä, mitä puolia asioista korostetaan (Karvonen 2000: 82).

Kehyksiä on tutkittu niiden kulttuurisista kytköksistä huolimatta myös strategisesta näkökulmasta. Knight (1999: 381–381) näkee kehystämisen strategisena työkaluna organisaation sidosryhmäviestinnässä. Kehystämällä sisäistä ja ulkoista viestintää, organisaatio voi vaikuttaa mediaan ja sidosryhmien käymään keskusteluun. Huomio voidaan kääntää pois keskustelun tuloksettomista piirteistä ja suunnata sen sijaan mahdollisiin ratkaisuihin. (Emt. 381–383) Myös Schultz ja Raupp (2009: 113–114) pitävät kehystämistä strategisena keinona. He ovat tutkineet yksityisen ja julkisen sektorin kriisiviestinnän eroja. Kriisitilanteissa organisaatio ja sen sidosryhmät pyrkivät eri toimilla, päätöksillä ja viestinnällä löytämään ja tarjoamaan tiettyjä kehyksiä vaikuttaakseen tapahtumien tulkintaan. Tutkimuksessa vuoden 2007 finanssikriisin seurausten ja ratkaisujen kehystamisestä, ratkaisuehdotukset kehystettiin lainopillisesta, taloudellisesta tai moraalisisesta näkökulmasta. Lainopillisessa näkökulmassa tuotiin esille esimerkiksi ohjeistuksia markkinoiden sääntelyyn, taloudellisessa valtion taloustuet ja moraalisisessa yhteistyö ja tunne yhteisestä vastuusta kriisin suhteen. (Emt. 113–114) Kehysanalyysin avulla päästään siis kiinni siihen, mihin asioihin organisaatiot pyrkivät kriisiviestinnässä kääntämään yleisön huomion. Analysoimalla kehyksiä voidaan selvittää, millaisia tulkintoja organisaatiot tarjoavat kriisin vastuukysymyksistä ja ratkaisuehdotuksista.

Näkemyks kehystamisestä strategisena työkaluna organisaation sidosryhmäviestinnässä näyttäytyy kuitenkin lähettäjakeskeisenä, sillä viestinnällä pyritään vaikuttamaan yksisuuntaisesti julkiseen keskusteluun. Myös kriisiviestinnän tutkimusta ja teoriaa hallitsee tietynlainen lähettäjakeskeisyys, sillä kriisiviestintä pyrkii paitsi viestimään päätöksistä

myös ennen kaikkea vakuuttamaan sidosryhmät ja ylläpitämään positiivisia suhteita (Fishman 1999: 347–348). Kehysanalyysi ei kuitenkaan oletta kehysten olevan olemassa itsenäisesti, vaan ne vaativat muodostuakseen aina myös vastaanottajan (Pan & Kosicki 1993: 58). Näin ollen voidaan ajatella, etteivät strategiset valinnat yksin kykene muodostamaan kehyksiä, vaan ne muodostuvat myös kulttuurisen tulkinnan kautta. Kuten Goffmanin (1983: 574) näkemyksessä kehyksestä jokapäiväisen toiminnan ja käytöksen rajaajana, kulttuuriset tekijät rajaavat ja ohjaavat kehysten vastaanottajan lisäksi myös niiden luoja (emt. 574). Organisaatiot voivat siis pyrkiä strategisilla valinnoilla tarjoamaan omia näkökulmiaan kriisistä. Kehysanalyysi mahdollistaa kuitenkin esimerkiksi sen, millä tavalla median kanssa käyty vuoropuhelu vaikuttaa kehysten muotoutumiseen.

4 FINAVIAN JOHDANNAISKRIISIN KRIISIVIESTINNÄN KEHYKSET

Tässä luvussa tarkastellaan analyysin tuloksia eli Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin kriisiviestinnän kehyksiä. Tavoitteena on selvittää, millaisista näkökulmista valtionyhtiön kriisi esitetään organisaatioiden kriisiviestinnässä. Aluksi kerrotaan tutkimuksen kulusta, eli kuinka analyysi on tutkimuksessa jäsentynyt. Tämän jälkeen käydään läpi aineistosta nousseita kehyksiä. Kehysten läpikäynnin jälkeen selvitetään, millä tavalla ne edustavat diagnosoivaa ja prognostista kehystämistä sekä kehysten suhde kriisiviestinnän strategisuuteen. Lopuksi pohditaan, miten kehykset toteuttavat läpinäkyvyyden vaatimuksia organisaatioviestinnässä.

4.1 Analyysin kulku

Aineiston analyysi on lähtenyt liikkeelle teksteistä kokonaisuuksina. Analyysiin on otettu itse tekstin lisäksi mukaan myös otsikot, väliotsikot ja ingressit. Tutkimuksessa kehysten analysointi jakaantuu kahteen eri prosessiin: kulttuuriseen ja strategiseen. Kulttuurisessa prosessissa lähdetään liikkeelle kehysten havainnoinnista aineistosta, sekä siitä, millaisten kehystämisen keinojen kautta ne rakentuvat. Kokonaisista teksteistä poimitaan niissä käytetyt kehystämisen keinot, eli syntaktiset, skriptiiviset, temaattiset ja retoriset keinot. Tämän jälkeen voidaan nimetä erilaisia kehyksiä.

Kehysten löydyttyä analysoidaan kulttuurisen tason yhteyttä strategiseen selvittämällä, miten löydetyt kehykset edustavat diagnosoivaa tai prognostista kehystämistä tai molempia. Kriisiviestinnän tavoitteiden mukaisesti selvitetään, identifioivatko kehykset ongelmia tai vastuullisia ja tarjoavatko ne ratkaisuehdotuksia. Diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen käsitteet linkittävät aineistosta nousseet kehykset kriisiviestinnän tavoitteisiin. Diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen tunnistaminen auttaa myös kehysten läpinäkyvyyden analysoimisessa. Läpinäkyvän kriisiviestinnän keskiössä on halu ratkaista kriisi. Luvun lopuksi pohditaan kehysten suhdetta organisaatioiden läpinäkyvyyteen ja organisaatioiden kohtaamiin moraalisiin velvoitteisiin, kuten avoimuuteen.

Aineiston analyysia hahmotetaan muutamilla esimerkeillä. Kyseessä olevan organisaation tunnistamisen helpottamiseksi käytetään lähdeviitteissä organisaation nimeä sekä tekstin julkaisupäivämäärää. Liikenne- ja viestintäministeriöön viitataan tästä lähtien lyhenteellä LVM. Anne Berneriin ja Finaviaan viitataan koko nimillä. Aineistossa usein esiintyvään Valtiontalouden tarkastusvirastoon viitataan tekstissä tästä lähtien lyhenteellä VTV.

4.2 Kriisiviestinnässä muodostetut kehukset

Aineistosta nousi esiin kolme kriisiviestinnän kehystä, jotka olivat *vastuun*, *avoimuuden* ja *hyvän hallintotavan* kehukset. Analyysi keskittyy näiden kolmen kehysten läpikäymiseen, mutta muiden kehysten läsnäoloa ei voida sulkea pois. Erilaisella analyysillä aineistosta saattaisi nousta esille myös muita kehystiä. Kehykset eivät esiintyneet myöskään aina yksittäin, vaan usein päällekkäin samassa tekstissä. Näin ollen aineiston tekstejä ei voida jaotella edustamaan vain yhtä kehystä. Kehysten hallitsevuuden hahmottamiseksi on niiden lukumääräinen esiintyminen koottu taulukkoon 3. Organisaation perässä oleva luku ilmaisee kunkin organisaation julkaisemien tekstien kokonaismäärää.

Taulukko 3. Kehysten lukumääräinen esiintyminen aineistossa

Kehys	Finavia (11)	LVM (7)	Anne Berner (2)	Yhteensä (20)
Vastuu	7	3	0	10
Avoimuus	4	3	1	8
Hyvä hallintotapa	1	4	2	8

Taulukosta 3 voidaan havaita, että koko aineistossa esiintyi lukumääräisesti eniten vastuun kehystä, jota käytettiin yhteensä 10 kertaa. Avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehystiä käytettiin molempia saman verran, yhteensä 8 kertaa. Finavia käytti omassa kriisiviestinnässään vastuun kehystä seitsemässä eri tekstissä. Toiseksi eniten Finavia käytti avoimuuden kehystä, joka esiintyi yhtiön teksteissä neljä kertaa. Kaikkein vähiten Finavia käytti kriisiviestinnässään hyvän hallintotavan kehystä, joka nousi esille vain kerran. LVM käytti sen sijaan eniten hyvän hallintotavan kehystä, joka esiintyi ministe-

riön aineistossa neljä kertaa. Vastuun ja avoimuuden kehyksiä käytettiin LVM:n kriisiviestinnässä saman verran, molempia kolme kertaa. Anne Berner käytti blogiteksteissään eniten hyvän hallintotavan kehystä, jota käytettiin kaksi kertaa. Toiseksi eniten Anne Berner käytti avoimuuden kehystä, joka esiintyi kerran. Vastuun kehystä ei käytetty ollenkaan Anne Bernerin blogiteksteissä.

Kehyksiä muodostetaan ja jäsennellään syntaktisten, skriptiivisten, temaattisten ja retoristen kehystämisen keinojen avulla. Selkeyden vuoksi kehystämisen keinojen mahdollinen esiintyminen kehyksessä käydään läpi samassa järjestyksessä jokaisen kehyksen kohdalla. Analyysi lähtee liikkeelle syntaktisista keinoista, kuten leksikaalisista valinnoista ja objektiivisuuden välittämisestä erilaisten lähteiden avulla. Tämän jälkeen käydään läpi kehysten sisältämiä retorisia keinoja, kuten metaforia, iskulauseita, rinnastuksia, nimeämisiä ja esimerkkejä. Lopuksi analysoidaan skriptiivisten ja temaattisten keinojen käyttöä. Kehysten kohdalla analysoidaan, luovatko ne jonkinlaista skriptiivistä tarinaa kriisistä vai tukeutuvatko ne temaattiseen rakenteeseen. Skriptiiviset ja temaattiset keinot nähdään tutkimuksessa toisensa poissulkevia. Skriptiivisiä keinoja käyttävät kehykset rakentavat aiheesta johdonmukaista tarinaa, kun taas temaattisia keinoja käyttävät kehykset muodostuvat useista tarinoista, jotka kertovat samasta aiheesta (Pan & Kosicki 1993: 60–61).

Kehykset esitellään niiden ajallisen ilmestymisjärjestyksen perusteella. Kehykset eivät esiinny kriisiviestinnässä jaksoittain, mutta aineistosta on havaittavissa kehysten tietty ilmestymisjärjestys. Kehysten järjestys johtuu osittain myös johdannaiskriisiä seuranneesta mainekriisistä, joka on vaikuttanut kehysten muotoutumiseen. Ensimmäisenä kehyksenä esitellään vastuun kehys, sillä sitä on käytetty etenkin Finavian viestinnässä jo ensimmäisistä teksteistä lähtien. Toisena kehyksenä esitellään avoimuuden kehys, joka on seurannut vastuun kehystä. Viimeisenä käydään läpi hyvän hallintotavan kehystä, jonka katsotaan olevan kaikista tuorein. Hyvän hallintotavan kehys kytkeytyy vahvasti syksyllä 2015 esitettyihin väitteisiin LVM:n ja Anne Bernerin epäsovivasta puuttumisesta Finavian operatiivisiin asioihin ja näin ollen se nähdään myös reaktiivisimpana kehyksenä, joka on saattanut saada alkunsa esimerkiksi median uutisoinnista. Kehysten ilmestymisjärjestys ei kuitenkaan sulje pois niiden esiintymistä kriisin eri vaiheissa,

sillä esimerkiksi vastuun ja avoimuuden kehykset esiintyvät myös aineiston tuoreimmissa teksteissä.

4.2.1 Vastuun kehys

Vastuun kehyksessä tuodaan esille Finavian ja LVM:n näkemys siitä, kuka on vastuussa johdannaiskriisin syntymisestä. Kehyksessä Finavia ja LVM nähdään aktiivisina toimijoina, jotka selvittävät kriisin syyllisiä eli vastuullisia. Vastuuta kriisistä siirrellään kriisiviestinnän edetessä useille eri osapuolille. Vastuun kehys on ilmennyt myös muissa kehysanalyysissä hyödyntävissä tutkimuksissa, ja sitä on käytetty esimerkiksi kriisiuutisoinnissa (ks. Seon-Kyoung & Gower 2009). Vastuun kehyksissä vastuu ongelman ratkaisemisesta halutaan yleensä selkeästi osoittaa jollekin, olipa kyseessä instituutio, yksilö tai ryhmä (Semetko & Valkenburg 2000: 96).

Vastuun kehyksen teksteissä asiat tuodaan toistuvasti esiin tietyssä järjestyksessä. Finavia korostaa useimmiten ensimmäisenä toimenpiteitä, joita yhtiö on johdannaiskriisin selvittämiseksi tehnyt. LVM tuo ensimmäisenä esille taloudelliset arvot, kuten Finavian hyvän tuloksen vuonna 2015 sekä ministeriön tavoitteet edistää vastuullista toimintaa. Johdannaissopimusten aiheuttamia tappiot tuotiin yleensä esille tekstien loppuosassa. Tappioita ei kuitenkaan mainittu kaikissa kehystä käyttävissä teksteissä. Asioiden esittämisjärjestyksellä on suuri merkitys vastuun kehyksen rakentamisessa. Järjestyksellä arvioidaan yhtiön toiminnan vastuullisuutta tapahtuneiden vahinkojen tai virheiden sijaan.

- (1) Koska neuvotteluratkaisuun pankkien kanssa ei ole päästy, yhtiön hallitus on perjantaina 18.12. päättänyt tehdä asiasta kantelun Finanssivalvonnalle, jota pyydetään tutkimaan, ovatko ei-suojaavia johdannaissopimuksia myyneet pankit toimineet lain ja hyvän pankkitavan mukaisesti. (Finavia 18.12.2015)
- (2) VTV on aloittamassa omaa laillisuustarkastustaan, joka sekä omistajan että yhtiön näkökulmista on erittäin tärkeä ja tervetullut. (Finavia 22.12.2015)

Vastuun kehyksessä käytetään syntaktisista keinoista myös objektiivisuuden välittämistä. Esimerkeissä (1) ja (2) on havaittavissa, että kehyksessä tuodaan esille useita eri viranomaisia, jotka ovat mukana tutkimassa sekä Finavian että muiden kriisiin liittyvien tahojen toimintaa. Tällaisia viranomaisia ovat esimerkiksi Finanssivalvonta ja VTV, jotka nähdään neutraaleina ja puolueettomina suhteessa johdannaiskriisiin. Vaatimalla muiden toiminnan tutkimista ja samalla sallimalla sen omalla kohdallaan, Finavia antaa kuvan kriisiin objektiivisesti suhtautuvasta organisaatiosta.

- (3) Finavia on selvittänyt huolellisesti vuosina 2009-2011 tehtyihin ei-suojaaviin johdannaisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja ryhtynyt toimiin vähentääkseen asiasta yhtiölle aiheutuvaa vahinkoa. (Finavia 18.12.2015)
- (4) Finavian tavoitteena oli vastuullisena valtionyhtiönä nostaa asia myös laajempaan keskusteluun, jotta vastaavia virheitä ei tapahtuisi muissa yhtiöissä tai organisaatioissa. (Finavia 15.9.2016)
- (5) Finavian liiketoiminta on pääomavaltaista ja yhtiön investoinnit edellyttävät merkittävää lainanottoa. Finaviolla on ollut monien muiden pääomavaltaisesti toimivien yhtiöiden tapaan tarve suojautua korkoriskiltä, jotta yhtiö voi vähentää epävarmuutta rahoituskulujen suhteen. (Finavia 7.5.2015)

Retorisista keinoista vastuun kehyksessä esiintyy nimeäminen ja rinnastus. Esimerkissä (3) Finavia nimeää johdannaiskriisiin liittyvät toimenpiteet *vastuukysymyksiksi*, joita yhtiö selvittää. Vastuukysymyksellä paitsi ilmaistaan tilanteen epävarmuutta myös korostetaan, ettei Finavia itse koe olevansa vastuussa kriisin synnystä. Vastuu on kuitenkin saatava osoitettua jollekin osapuolelle ja siksi vastuukysymyksiä on *selvitetty huolellisesti*. Nimeämällä toimenpiteet vastuukysymyksiksi, Finavia pyrkii myös näyttämään oman roolinsa kysymyksen eli ongelman aktiivisena ratkaisijana. Yhtiö korostaa rooliaan ongelmanratkaisijana myös nimeämällä itse itsensä *vastuulliseksi valtionyhtiöksi*, kuten esimerkissä (4).

Rinnastuksen avulla Finavia pyrkii perustelemaan omaa johdannaiskriisin johtanutta toimintaansa, eli johdannaissopimusten tekoa. Esimerkissä (5) Finavia rinnastaa itseään *moniin muihin pääomavaltaisesti toimiviin yhtiöihin*. Rinnastuksella rakennetaan mielikuvaa, ettei Finavia ole ainoa yhtiö, joka on tehnyt riskialttiita johdannaissopimuksia. Rinnastus muihin yhtiöihin perustelee sopimusten teon tärkeyttä ja pyrkii samalla teke-

mään teosta hyväksytympää. Finavia korostaa toimintaansa ennen johdannaiskriisiä välttämättömänä sen sijaan, että ottaisi vastuuta teoista.

- (6) Finavia on selvittänyt johdannaisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja ryhtynyt tarkoituksenmukaisiin toimiin niiden osalta. Asiaan liittyvät prosessit ovat yhä kesken. Osa näitä toimia oli se, että yhtiö katsoi aiheelliseksi nostaa kanteen tilintarkastajanaan vuonna 2010 toiminutta Deloittea vastaan estääkseen kanneoikeutensa vanhenemisen vuonna 2015. (Finavia 15.12.2015)
- (7) Finavia Oyj on päättänyt nostaa vahingonkorvauskanteen entistä toimitusjohtajaa Samuli Haapasaloa vastaan. Finavian vahingonkorvausvaatimus koskee yhtiössä vuonna 2011 tehtyjä strukturoituja korkojohdannaisopimuksia. (Finavia 14.11.2016)
- (8) Poliisin esitutkinta Finaviassa johdannaisopimuksia tehneiden henkilöiden osalta päättyi 27.5.2016. Esitutkinnan perusteella on syytä epäillä, että Finavian entinen rahoituspäällikkö ja varatoimitusjohtaja ovat syyllistyneet rikokseen ryhtyessään johdannaisopimuksiin. (LVM 31.5.2016)

Vastuun kehys käyttää temaattisia keinoja, esimerkiksi ylläpitämällä johdonmukaisesti hypoteesia, jonka mukaan vastuu johdannaistappioista ei ole Finavin nykyjohdolla tai LVM:llä. Vastuu siirretään kriisiviestinnässä aktiivisesti yhtiön ulkopuolisille tekijöille ja kehys pyrkii osoittamaan kriisille konkreettisia syyllisiä. Esimerkeissä (6) ja (7) Finavia siirtää vastuun kriisistä tilintarkastusyhtiö Deloitteille ja viimeisimpänä Finavian entiselle toimitusjohtajalle Samuli Haapasalolle. Myös LVM näkee vastuun kriisistä olevan muilla, kuten esimerkissä (8), jossa Finavian entisen rahoituspäällikön ja varatoimitusjohtajan epäillään syyllistyneen rikokseen.

- (9) Ei-suojaavat johdannaiset ovat tulleet ilmi keväällä 2012. Finavia on ryhtynyt viipymättä sen jälkeen lukuisiin toimenpiteisiin asian ratkaisemiseksi, selvittänyt johdannaisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja ryhtynyt tarkoituksenmukaisiin toimiin niiden osalta. (Finavia 7.5.2015)
- (10) – Finavia on uusinnut kaikki rahoituskäytäntönsä sen jälkeen kun asia on tullut ilmi. Vastaavaa virhettä ei voisi enää tapahtua uudestaan. Kaikki riskipitoiset, ei-suojaavat, spekulatiiviset johdannaiset on suljettu, joten niihin liittyen tappiot on tiedossa, kertoo Finavian toimitusjohtaja Kari Savolainen. (Finavia 5.2.2016)

Temaattisten keinojen mukaisesti vastuun kehyksessä keskitytään raportoimaan myös johdannaiskriisin selvittämiseksi tehdyistä toimenpiteistä. Esimerkissä (9) Finavia ker-

too nykyjohdon *selvittäneen huolellisesti* johdannaissopimuksia koskevia vastuukysymyksiä. Toimenpiteistä annetaan myös konkreettisia todisteita, kuten esimerkissä (10), jossa kerrotaan rahoituskäytäntöjen uusimisesta. Hypoteesia tukevista toimenpiteistä raportoiminen korostaa sekä Finavian roolia aktiivisena vastuunottajana kriisin ratkaisemisen suhteen että nykyjohdon syyttömyyttä.

Vastuun kehyksessä toteutuvat osittain Entmanin (1993) määrittelemät kehysten tehtävät, sillä Finavia pyrkii määrittelemään johdannaiskriisiä ja sen syitä omasta näkökulmastaan. Vastuu nähdään kehyksessä kahdesta eri näkökulmasta, sillä sen avulla etsitään toisaalta syyllisiä kriisin syntymiseen, mutta samalla Finavia ottaa itse vastuun kriisin ratkaisemisesta. Ensimmäisen näkökulman mukaisesti Finavia ja ministeriö myöntävät toiminnan olleen virheellistä, mutta eivät ota vastuuta kriisin synnystä täysin itselleen.

Vastuun ratkaisemisen näkökulmasta Finavia on organisaatio, jonka toiminnan edellytys on vastuun kantaminen. Virheiden, kuten rahoituskäytäntöjen rikkomisen sijaan huomio suunnataan Finavian ja LVM:n eettiseen ja vastuulliseen toimintaan. Tällaisena toimintana pidetään esimerkiksi kriisin syiden nostamista laajempaan keskusteluun. Vastuu nähdään siis tässä yhteydessä asiana, joka on taakan sijaan Finaviaa kuvaava positiivinen piirre, sillä sen katsotaan johtavan lopulta kriisin ratkeamiseen ja muiden kriisien ennaltaehkäisyyn.

4.2.2 Avoimuuden kehys

Avoimuudella tarkoitetaan saavutettavuutta, halukkuutta antaa informaatiota ja rehellisyyttä (Coombs 2015: 135). Avoimuus kriisiviestinnässä nähdään yleensä ongelmien myöntämisenä ja halukkuutena kommunikoida niistä. Avoimuus kriisistä viestii organisaation halua myös ratkaista se ja näin ollen sen avulla pyritään saamaan myös sidosryhmien luottamus. (Nätti ym. 2014: 240) Johdannaiskriisin yhteydessä avoimuuden kehyksellä Finavia, LVM ja Anne Berner korostavat läpinäkyvyyttä ja yhteistyökykyisyyttä kriisin selvittämisessä.

Avoimuuden kehystä käyttävät tekstit lähtivät sekä Finavian, LVM:n että Anne Bernerin tapauksessa useimmiten liikkeelle viittaamalla julkiseen keskusteluun. Julkinen keskustelu koetaan johdannaiskriisin yhteydessä usein harhaanjohtavana. Kannanotto esimerkiksi median tekemään uutisointiin heti alussa osoittaa, että avoimuuden kehyksellä halutaan tarjota organisaation oman näkökulman mukaista informaatiota kriisistä. Tekstien loppuun sijoittuivat yleensä näkemykset kriisin vastuullisista, esimerkiksi pohdinat kanteiden nostamisista. Vastuukysymysten jättäminen vähemmälle huomiolle kertoo avoimuuden kehysten painottavan enemmän organisaation ulkoisia toimenpiteitä kuin sen sisäisiä.

- (11) Finavia on tehnyt koko tarkastusprosessin ajan yhteistyötä viranomaisten kanssa ja tukenut kaikin tavoin VTV:n tarkastusta. (Finavia 21.6.2016)
- (12) Finavia on usein eri keinoin selvittänyt asiaa yhtiön ulkopuolisten asiantuntijoiden avustuksella ja on tehnyt kaiken voitavansa, että asia saadaan selvitettyä perusteellisesti. (Finavia 15.9.2016)
- (13) Finavia pitää erittäin hyvänä, että asiaa selvitetään edelleen Poliisin, VTV:n ja Fivan toimesta. Nyt olisi toivottavaa, että tutkijoille annettaisiin työrauha asian perinpohjaisen selvitystyön tekemiseksi. (Finavia 5.2.2016)

Avoimuuden kehyksessä viitataan useihin Finavian ja LVM:n ulkopuolisiin osapuoliin, joiden kanssa on tehty yhteistyötä. Esimerkissä (11) Finavia kertoo tehneensä koko ajan yhteistyötä viranomaisten kanssa ja tukeneensa VTV:n tarkastusta. Esimerkissä (12) yhtiön kerrotaan tehneen oma-aloitteisesti yhteistyötä myös ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyö useiden ulkopuolisten osapuolien kanssa nähdään positiivisena asiana, kuten esimerkiksi (13). Viranomaisten ja asiantuntijoiden nostaminen esille tukee objektiivisuutta ja on näin ollen syntaktinen kehystämisen keino.

- (14) VTV:n laillisuustarkastus on tervetullut (Finavia 22.12.2015)
- (15) Mediassa on tänään laajasti uutisoitu Finavian johdannaisopimukseen liittyvistä asioista. VTV on aloittamassa omaa laillisuustarkastustaan, joka sekä omistajan että yhtiön näkökulmista on erittäin tärkeä ja tervetullut. (LVM 22.12.2015)

Esimerkissä (14) nähdään sekä syntaktinen että retorinen kehystämisen keino, sillä kyseessä on metaforan sisältävä otsikko. Finavia pitää VTV:n laillisuustarkastusta *terve-*

tulleena, millä ilmaistaan laillisuustarkastuksen olevan hyvä ja tarpeellinen. Myös LVM toivottaa Finavian tarkastukset tervetulleeksi, kuten esimerkissä (15). Laillisuustarkastuksen toivottamisella tervetulleeksi halutaan korostaa, ettei Finavialla tai LVM:llä ole johdannaiskriisin suhteen mitään salailtavaa. Ulkopuolisen yhteistyön lisäksi LVM tuo esille yhteistyön omistajan ja yhtiön välillä, sillä organisaatiot jakavat yhteisen näkökulman kriisin ratkaisemisen suhteen.

- (16) Finavian johdannaisasiaan liittyviä ulkopuolisia ja riippumattomia selvityksiä ovat tehneet poliisi, Finanssivalvonta, Tilintarkastuslautakunta ja ulkopuoliset asianajotoimistot ja asiantuntijat. (LVM 17.9.2016)
- (17) Vaikka Finavia on kärsinyt ei-suojaavista johdannaissopimuksista merkittävän tappion, se ei vaaranna yhtiön liiketoimintaa tai kehityshankkeita. Finavia on tehnyt kaikkensa, että asialla olisi mahdollisimman vähän vaikutusta yhtiön liiketoimintaan. (Finavia 15.9.2016)
- (18) Asian käsittely edellyttää huolellisuutta, enkä ole esittänyt tarvetta pikaiselle yhtiökokoukselle. On tärkeää, että asia tutkitaan huolellisesti, toteaa Finavian hallituksen uusi puheenjohtaja Harri Sailas. (LVM 22.12.2015)

Retorisista keinoista avoimuuden kehyksessä käytetään myös nimeämistä. Johdannaiskriisistä ei puhuta kertaakaan kriisinä, vaan *asiana*, kuten esimerkeissä (16), (17) ja (18). Johdannaiskriisiin viitataan vaihdellen joko johdannaisasiana tai pelkkänä asiana. Nimitys esiintyy myös vastuun ja hyvän hallintotavan kehyksissä, sillä sanaa kriisi ei mainita yhdessäkään aineiston tekstissä. Eniten nimitystä käytetään kuitenkin avoimuuden kehyksessä. Nimityksellä neutralisoidaan johdannaiskriisin merkitystä. Johdannaisasian tai asian käyttäminen johdannaiskriisin korvikkeena häivyttää mielikuvaa kriisissä olevasta organisaatiosta, joka kärsii kriisistä. Asia-nimityksellä korostetaan tilanteen olevan organisaation hallinnassa, sillä asiasta on tehty *riippumattomia selvityksiä* ja sitä *tutkitaan huolellisesti*. Toisaalta, koska asiaa pitää käsitellä ja selvittää, myöntävät Finavia, ministeriö ja ministeri sen olevan myös ongelmallinen.

- (19) Yhtiö on informoinut asiasta ja sen selvittämisen eri vaiheista aktiivisesti omistajaohjauksesta vastaavaa liikenne- ja viestintäministeriötä koko prosessin ajan. (Finavia 18.12.2015)
- (20) Vuonna 2012, kun asia tuli ilmi, Finavian nykyjohto ryhtyi välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Finavia on myös aktiivisesti ja säännöllisesti

viestinyt johdannaisista tilinpäätöksissään, osavuosikatsauksissaan ja verkkosivuillaan. (Finavia 15.9.2016)

Retorisista keinoista avoimuuden kehys käyttää myös iskusanoja. Esille nousee useissa yhteyksissä *aktiivinen viestintä* tilanteesta, kuten esimerkeissä (19) ja (20). Finavia kertoo viestineensä kriisistä aktiivisesti paitsi LVM:lle myös muille sidosryhmille tilinpäätöksissä, osavuosikatsauksissa ja verkkosivuilla. Aktiivisuus viestittää Finavian halusta oma-aloitteisesti kertoa kriisin selvitysprosessin kaikista vaiheista. Kriisiviestinnän korostetaan olleen aktiivista *koko prosessin ajan*, siis kriisin alusta asti. Aktiivisuuteen viitataan myös sillä, että Finavian *nykyjohto ryhtyi välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin*. Aktiivisuudella kuvaillaan avointa yhteistyötä sekä Finavian ja LVM:n että Finavian ja sen sidosryhmien välillä.

Avoimuuden kehysten käyttö alkaa ajallisesti myöhemmässä vaiheessa kuin vastuun kehysten. Kehysten avulla otetaan enemmän kantaa median tekemään uutisointiin johdannaistappioista ja tarjotaan tilalle oma näkökulma etenkin selvittämisprosessista. Avoimuuden kehys käyttää vastuun kehysten tavoin myös temaattisia kehystämisen keinoja ja muodostaa selkeän hypoteesin median tarjoaman tulkinnan tilalle. Hypoteesin mukaan Finavia ja LVM ovat molemmat toimineet johdannaiskriisin selvittelyssä avoimesti ja läpinäkyvästi. Seuraavat esimerkit (21) ja (22) ovat Finavian ja LVM:n suorista kannanotoista julkiseen keskusteluun.

- (21) Julkisuudessa on käyty keskustelua Finavian edellisen johdon aikana, yli viisi vuotta sitten tehdyistä johdannaissopimuksista. Osa keskustelusta perustuu oikeaan tietoon, osa on harhaanjohtavaa. Olemme tälle sivulle koonneet asiaa koskevat faktat. (Finavia 15.9.2016)
- (22) – Finavian johdannaissasian käsittelyyn liittyvistä viesteistä on käyty vilkasta julkista keskustelua. Julkistamme hallituksen puheenjohtajan kanssa käytyjä viestiketjuja, jotka osoittavat läpinäkyvästi omistajan roolin johdannaissasian käsittelyssä. (LVM 14.9.2016)

Finavia toteaa osan julkisessa keskustelussa olleen *harhaanjohtavaa* ja tarjoaa tilalle itse valitsemiaan *asiaa koskevia faktoja*, kuten esimerkissä (21). LVM taas tukee hypoteesia julkistamalla (Finavian) *hallituksen puheenjohtajan kanssa käytyjä viestiketjuja*, kuten esimerkissä (22). Viestiketjulla tarkoitetaan Anne Bernerin julkaisemaa viestiket-

jua hänen ja Finavian hallituksen entisen puheenjohtajan Riitta Tiuraniemen välillä syksyllä 2015. Tiuraniemi erosi Finavian hallituksesta joulukuussa 2015 (Pietiläinen 2015). Yksityisen viestiketjun julkaisemisen voidaan katsoa olevan erityisen paljon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä korostava toimi, jolla pyritään rakentamaan luottamusta organisaatioiden sidosryhmiin.

Avoimuuden kehys toteuttaa Entmanin (1993) nimeämistä tehtävistä erityisesti ratkaisujen ehdottamista. Kehyksessä painotetaan aktiivista viestintää ja yhteistyökykyisyyttä tiettyjen osapuolien, kuten VTV:n ja asiantuntijoiden kanssa. Esille ei kuitenkaan tuoda niin paljon esimerkiksi neuvotteluita pankkien tai Deloitteen kanssa, joita Finavia on kriisin syistä käynyt. Pankkien ja Deloitteen kanssa käydyt keskustelut ovat Finavian kannalta olleet vaikeampia, eivätkä välttämättä päättyneet täysin toivottuun tulokseen. Avoimuuden kehyksen painotus on siis selkeästi Finavian kannalta suotuisissa yhteistyökumppaneissa. Kriisin ratkaisujen odotetaan löytyvän näiden yhteistyökumppaneiden kanssa työskentelystä.

Vaatimukset avoimesta ja rehellisestä toiminnasta ovat tulleet julkisesta keskustelusta, jonka kanssa kehys käy aktiivista vuoropuhelua. Kehyksellä halutaankin osaltaan vaikuttaa julkisen keskusteluun sävyyn. Tarjoamalla informaatiota esimerkiksi kriisin taustoista, Finavia ja LVM pyrkivät oikaisemaan kriisistä liikkuvia huhuja. Avoimuudella pyritään vetoamaan myös suoraan sidosryhmiin ja saamaan näiden luottamus julkisesta keskustelusta huolimatta.

4.2.3 Hyvän hallintotavan kehys

Hyvän hallintotavan kehys pitää sisällään hyvän hallintotavan mukaisia arvoja, joiden kautta viestitään etenkin kriisin hoitoon liittyvistä tapahtumista. Hyvä hallintotapa on lain edellyttämä toimintamalli, sillä ”viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti, puolueettomasti sekä käytettävä toimivaltaansa ainoastaan lain hyväksymiin tarkoituksiin” (Finlex 2017). Valtionyhtiöissä hyvällä hallintotavalla viitataan yleisesti ottaen hyvään ja toimivaan päätösvallan ja valvonnan kokonaisuuteen (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2016). Hyvällä hallintotavalla viitataan Finavian, LVM:n sekä

Anne Bernerin teksteissä ministeriön ja ministerin toimintaan suhteessa Finaviaan. Eri-tyisesti mediassa on keskustelun alla ollut, ovatko ministeriö ja ministeri puuttuneet Finavian operatiivisiin asioihin epäsovinnalla tavalla ja näin estäneet Finaviaa nostamasta kanteita johdannaisiin liittyen.

Hyvän hallintotavan kehyksessä asioiden esiintymisjärjestys vaihteli muita kehyksiä enemmän. Kehys lähtee kuitenkin lähes aina liikkeelle kieltämällä väitteet hyvän hallintotavan rikkomisesta. Avoimuuden kehysten tavoin myös hyvän hallintotavan kehys viittaa usein heti alussa julkisuudessa käytyyn keskusteluun. Loppuun ovat sijoittuneet kannanotot itse johdannaiskriisin selvittämisprosessista, joiden kohdalla korostetaan Finavian roolia toimenpiteiden toteuttajana.

- (23) Ministeriö viittaa osakeyhtiölainsäädäntöön ja omistajaohjaukseen perehtyneen asiantuntijan, laamanni Pekka Merilammen asiantuntijalausuntoon, jonka mukaan tällaisten ohjeiden antaminen ei ole epäsovinnavaa puuttumista yhtiön operatiivisiin asioihin. (LVM 21.6.2016)
- (24) Finavian johdannaisasiaan liittyviä ulkopuolisia ja riippumattomia selvityksiä ovat tehneet poliisi, Finanssivalvonta, Tilintarkastuslautakunta ja ulkopuoliset asianajotoimistot ja asiantuntijat. (LVM 17.9.2016)

Syntaktisista keinoista hyvän hallintotavan kehys käyttää vastuun ja avoimuuden kehysten tavoin ulkopuolisiin lähteisiin ja auktoriteetteihin viittaamista. Ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemykset tukevat etenkin LVM:n kantaa siitä, että epäsovinnava puuttumisen sijaan ministeriön toimet ovat olleet osa hyvää omistajaohjausta. Esimerkissä (23) LVM nostaa esille laamanni Pekka Merilammen asiantuntijalausannon, jonka mukaan epäsovinnava puuttumista ei ole tapahtunut. Esimerkissä (24) tuodaan esille muita ulkopuolisten tekemiä selvityksiä, joiden korostetaan olevan *riippumattomia*.

- (25) Ministeri Berner: Ministeriö ei ole estänyt yhtiön hallitusta nostamasta kanteita entistä johtoa vastaan (LVM 10.9.2016)
- (26) Ministeriö ei ole puuttunut Finavian operatiivisiin asioihin epäsovinnalla tavalla (LVM 21.6.2016)

Hyvän hallintotavan kehys hyödyntää myös syntaktisen rakenteen tärkeintä keinoa, sillä kehyksessä LVM:n kanta sijoitetaan usein heti tekstin otsikkoon, kuten esimerkeissä

(25) ja (26). LVM:n kanta voisi periaatteessa tulla selväksi pelkästään otsikkoja luke-
malla, sillä koko tekstin ydinsanoma kiteytetään niihin. Otsikoiden tueksi tuodaan pe-
rusteluja itse teksteissä. Otsikoissa LVM tekee kehyyksen kannalta tärkeää valintaa ja
arvottamista, sillä ne tarjoavat sanoman faktana. Otsikoista ei esimerkiksi käy ilmi, että
VTV:n laillisuustarkastuskertomuksen (2016) mukaan LVM on rikkonut hyvää hallinto-
tapaa kieltäessään vahingonkorvausvaatimusten tekemisen.

- (27) Liikenne- ja viestintäministeriö korostaa, ettei Finavian omistajaohjaus
ole puuttunut valtion kokonaan omistaman yhtiön operatiivisiin asioihin
epäsopivalla tavalla. Ministeriö ei ole edellyttänyt Finavialta kanteiden
nostamista tai nostamatta jättämistä taikka mistään kanteesta luopumista.
Omistajalla on ollut perusteltu syy ja oikeus antaa yhtiölle ohjeita asioi-
den huolellisen käsittelyn varmistamiseksi poikkeuksellisessa asiassa.
(LVM 21.6.2016)
- (28) Viidennekseen väite, että olisin rikkonut hyvää hallintotapaa, ei pidä
paikkaansa. Omistajaohjaus perustuu LVM:n hallinnointiohjeeseen ja
osakeyhtiölakiin. Omistajan kuulukin olla aktiivinen ja edellyttää halli-
tukselta huolellisuutta. En ole puuttunut yhtiön tai sen hallituksen pää-
töksentekoon. (Anne Berner 24.12.2015)

Retorisen rakenteen keinoista kehyyksessä toistuu usein iskusanan tavoin käsitteet *epä-
sopiva puuttuminen* ja *hyvä hallintotapa*. Epäsopivasta puuttumisesta on tullut iskusana
mediassa ja sen merkitys Finavian, LVM:n ja Anne Bernerin kannalta on luonnollisesti
kielteinen. Epäsopivan puuttumisen tilalle pyritään tuomaan positiivisempi tulkinta
LVM:n toiminnasta painottamalla hyvää hallintotapaa. Esimerkissä (27) LVM kertoo,
ettei epäsovivaa puuttumista ole tapahtunut vaan kyseessä on ollut *huolellisen käsittelyn
varmistaminen*. Liiallinen puuttuminen Finavian asioihin käännetään hyvän hallintota-
van piirteeksi, johon LVM:llä omistajana on *perusteltu syy ja oikeus*. Hyvän hallintota-
van rikkomiseksi tulkittu toiminta on Anne Bernerin mukaan sen sijaan LVM:n *hallin-
nointiohjeeseen ja osakeyhtiölakiin* perustuvaa toimintaa, kuten esimerkissä (28).

- (29) – Hyvän hallintotavan mukaan omistaja edellytti hallitukselta perusteel-
lista selvitystä ennen kanteiden nostamista. Hyvä omistajaohjaus huoleh-
tii siitä, että toimitaan sekä yhtiön että omistajan, tässä tapauksessa valti-
on kokonaisvaltaisen edun mukaisesti, Berner sanoo. (LVM 14.9.2016)
- (30) Kuudennekseen väite, että olisin estänyt veronmaksajien edun toteutumi-
sen, ei pidä paikkaansa. Finavia toimii markkinaehtoisesti, eikä se saa

valtiolta tukea toimintaansa. Tapahtumien selvitys on vielä kesken ja VTV ottanee lopulta kantaa siihen, onko veronmaksajien kokonaisedusta riittävällä tavalla huolehdittu. (Anne Berner 24.12.2015)

Yksi hyvän hallintotavan kehyksessä esiintyvistä retorisen rakenteen keinoista on nimeäminen. Esimerkissä (29) puhutaan *valtion kokonaisvaltaisesta edusta* ja esimerkiksi (30) taas *veronmaksajien kokonaisedusta*. Veronmaksajilla viitataan yleisesti ottaen Suomen kansalaisiin ja myös valtion edun nähdään usein viittaavan kansalaisten etuun. LVM korostaa, että ministeriön tavoitteena on kaikissa toimissa ollut valtion edun varmistaminen. Anne Berner perustelee veronmaksajien edun toteutumista korostamalla Finavian *markkinaehtoisuutta*, eli kaupallisin ehdoin toimimista, kuten esimerkiksi (27). Veronmaksajien edun toteutumisen yhteydessä ei puhuta hyvän hallintotavan rikkomisesta tai epäsopivasta puuttumisesta. Sen sijaan Anne Berner toteaa VTV:n ottavan kantaa onko edusta huolehdittu riittävästi, jättäen näin oletukseksi, että edusta on joka tapauksessa huolehdittu jossain määrin.

(31) Totuus ei pala tuleksakaan. (Anne Berner 19.9.2016)

Retorisista keinoista kehyksessä käytetään myös metaforaa. Esimerkissä (31) Anne Berner käyttää metaforista sanontaa totuudesta, joka ei pala tuleksakaan. Totuudella viitataan ministeriön ja Anne Bernerin näkemykseen siitä, että hyvä hallintotapa on toteutunut. Sanonnalla halutaan korostaa, ettei julkisuudessa käyty keskustelu pysty horjuttamaan ministeriön ja ministerin tarjoaman näkökulman totuusarvoa.

(32) – Ministeriö ei ole puuttunut epäsopivalla tavalla Finavian operatiivisiin asioihin johdannaisasian hoitamisessa. Eikä ministeriö ole estänyt kanteiden nostamista yhtiön entistä toimitusjohtajaa tai entisen hallituksen jäseniä vastaan, sanoo ministeri Berner (LVM 10.9.2016)

(33) Valtion omistajaohjaus on ollut hyvän hallintotavan mukaista, kun Finavian hallitus on käsitellyt vaikeaa asiakokonaisuutta, toteaa Finavian hallituksen varapuheenjohtaja Juha Häkkinen. (Finavia 15.12.2015)

Vastuun ja avoimuuden kehyksen tavoin myös hyvän hallintotavan kehys tukeutuu teemaattiseen rakenteeseen ja sen keinoihin. LVM esittää kehyksen hypoteesin yleensä hyvin suoraan, kuten esimerkiksi (32), jossa Berner kertoo, ettei ministeriö ole estänyt yhtiön hallitusta nostamasta kanteita, eikä näin ollen puuttunut epäsopivasti Finavian

toimintaan. Sama hypoteesi toistuu johdonmukaisesti useissa kehystä käyttävissä teksteissä. Finavia käyttää hyvän hallintotavan kehystä vain kerran, mutta tukee vahvasti LVM:n esittämää hypoteesia, kuten esimerkissä (33), jossa valtion omistajaohjauksen todetaan noudattaneen hyvää hallintotapaa. LVM tai Finavia eivät spekuloi sitä, millä tavalla hyvää hallintotapaa olisi saatettu rikkoa tai pahoittele toimintaa. Sen sijaan tekstin vastaanottajalle tarjotaan johdonmukaisesti yksi ainoa tulkinta tilanteesta ja LVM:n toiminnasta johdannaiskriisin käsittelyssä.

Hyvän hallintotavan kehys on johdannaiskriisin kriisiviestinnän kehyksistä kaikkein reaktiivisin. Kehys on syntynyt vastaamaan julkisuudessa esitettyihin väitteisiin, joita ovat tehneet paitsi media myös jotkin kriisiä selvittäneet ulkopuoliset osapuolet. VTV:n vuonna 2016 tekemällä laillisuustarkastuksella on hyvän hallintotavan kehyksessä suuri rooli, sillä se tutkii ministeriön toimia Finavian omistajana syksyllä 2015. Laillisuustarkastus totesi LVM:n rikkoneen hyvää hallintotapaa, mutta ministeriö on esittänyt asiasta eriävän mielipiteen. VTV:n laillisuustarkastus on epäilemättä vaikuttanut myös esimerkiksi median tekemään uutisointiin aiheesta, mikä on lisännyt tarvetta hyvän hallintotavan kehykselle. Seuraavissa esimerkeissä havaitaan ristiriita LVM:n ja VTV:n näkökulmien välillä.

- (34) Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) laillisuustarkastuskertomuksessa on esitetty eri näkökohtia, joiden perusteella Finavian omistajaohjausta syksyllä 2015 pidetään ongelmallisena. Kertomuksessa ei väitetä toimintaa lainvastaiseksi, vaan käsitellään kysymystä, onko omistaja toiminut hyvän hallintotavan kannalta tarkasteltuna epäsuotavalla tavalla. (LVM 21.6.2016)
- (35) – Asiantuntijoilla ja ministeriöllä näyttää olevan erilainen käsitys kuin VTV:llä siitä, mitä valtio-omistajalta yhtiöiden hallinnointiohjeissa edellytetty aktiivisuus voi tarkoittaa. (LVM 21.6.2016)
- (36) VTV:n laillisuustarkastuskertomuksessa ei myöskään väitetä ministeriön toimintaa lainvastaiseksi, eikä VTV löytänyt mitään näyttöä sille, että ministeriö olisi ottanut kantaa kanteiden nostamisen puolesta tai vastaan. (LVM 10.9.2016)

Esimerkki (34) viittaa VTV:n 21.6.2016 julkaistuun lausuntoon, jossa LVM:n toimintaa on pidetty laillisenä, mutta kuitenkin ongelmallisena. VTV:n näkemys poikkeaa LVM:n

omasta näkemyksestä, mikä tuodaan esille esimerkissä (35). Myöhemmin LVM tuo VTV:n laillisuustarkastuskertomuksesta kuitenkin esille vain näkökulman, ettei toiminta ole laitonta, kuten esimerkissä (36). VTV:n laillisuustarkastusta käytetään tukemaan hypoteesia hyvän hallintotavan toteutumisesta, mutta sen näkökulma kehystetään sopimaan hyvän hallintotavan kehukseen valitsemalla ja arvottamalla vain tiettyjä lausuntoja aiheesta.

- (37) Viime päivien uutisointi on ollut vilkas ja monivivahteinen. Harmillisesti huomasi, että uutisoinnissa on ollut joitain asiavirheitä, joita olen eilen oikonut. (Anne Berner 24.12.2015)
- (38) Julkisuudessa on esitetty väitteitä minun ja Deloitteen välisistä kytköksistä. Olen kaikkien Finavian liittyvien selvitysten yhteydessä pyrkinyt avoimuuteen, kuitenkin huolehtien siitä, ettei yhtiön mahdolliset tulevat kanteet vaarantuisi oikeusprosessissa. (Anne Berner 19.9.2016)
- (39) Finavian hallitus toteaa yhtiön noudattavan hyvää hallintotapaa. Helsingin Sanomat uutisoi 15.12. yhtiön hallituksen puheenjohtajan vaihtumisesta, minkä yhteydessä esitettiin väite hyvän hallintotavan rikkomisesta. (Finavia 15.12.2015)

Kehyksellä vastataan aktiivisesti VTV:n lisäksi myös median uutisointiin aiheesta. Uutisointi nähdään hyvän hallintotavan kehyksessä johdonmukaisesti virheellisenä. Anne Bernerin näkemyksen mukaan *uutisoinnissa on ollut joitain asiavirheitä*, kuten esimerkissä (37) nähdään. Esimerkissä (38) Anne Berner oikoo häntä itseään kohtaan julkisuudessa esitettyjä väitteitä liittyen Deloitteen. Finavian käyttäessä kehystä kytkös median uutisointiin on hyvin selkeä, sillä kehystä käytetään vain kerran vastaamaan suoraan Helsingin Sanomien uutisointiin, kuten esimerkissä (39).

Hyvän hallintotavan kehys nousee erityisen vahvasti esille LVM:n tiedotteissa sekä Anne Bernerin blogiteksteissä. Epäilyt hyvän hallintotavan rikkomisesta ja epäsopivasta puuttumisesta ovat kohdistuneet mediassa nimenomaan ministeriöön ja Anne Berneriin, mikä selittää kehysten hallitsevuuden LVM:n viestinnässä. Hyvän hallintotavan kehyksellä halutaan vakuuttaa sidosryhmät siitä, ettei epäsopivaa puuttumista Finavian päätöksentekoon ole tapahtunut. Toimintaa perustellaan vetoamalla usein asiantuntijoiden lausuntoihin tai lakiin. Epäilyttävänä nähty toiminta pyritään aktiivisesti kääntämään

kehyksessä positiiviseksi ja huolelliseksi omistajaohjaukseksi, jolla ministeriö ja ministeriö ovat taanneet hyvän hallinnon mukaisen valvonnan toteutumisen.

Hyvän hallintotavan kehyksessä toteutuvat Entmanin (1993) kaikki kehysten tehtävät. Kehys määrittelee julkisen keskustelun ongelmaksi ja osoittaa sen syyksi keskustelun harhaanjohtavuuden. Kehys vastaa julkiseen keskusteluun, jossa organisaatioiden ja ministerin toiminta on asetettu moraalisen arvioinnin kohteeksi. Ongelman ratkaisuksi kehys tarjoaa Finavian, LVM:n ja Anne Bernerin toiminnasta oman näkökulmansa arvioinnin kohteeksi. Kehyksellä vastataan johdannaiskriisiä seuranneeseen parakriisiin, eli mainekriisiin. Näin ollen medialla on suuri rooli kehysten syntymisessä ja käyttämisessä. Ilman uutisointia ja julkista keskustelua epäsovivasta puuttumisesta, hyvän hallintotavan kehystä olisi tuskin tuotu yhtä vahvasti esille.

4.3 Kehystämisen tyypit johdannaiskriisin kehyksissä

Tässä luvussa analysoidaan, millä tavalla Finavian, LVM:n ja Anne Bernerin kriisiviestinnässä käytetyt kehykset edustavat diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen tyyppisiä. Kehysten käyttö saattaa johdannaiskriisin yhteydessä kytkeytyä hyvin erilaisiin kriisiviestintästrategioihin. Luvun pääpaino ei ole siinä, millaisia yksittäisiä strategioita kehysten taustalla mahdollisesti on. Analyysin painotus on ennemminkin tarkastella kehysten suhteutumista kriisiviestinnän strategisiin tavoitteisiin diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen kautta. Kriisiviestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista on määrittellä kriisin vastuukysymyksiä sekä vähentää kriisin aiheuttamia vahinkoja organisaatiolle ja sidosryhmille (Fishman 1999: 348; Reynolds ja Seeger 2005: 46).

Kehyksiä analysoidaan molempien kehystämisen tyyppien näkökulmista. Kunkin kehysten kohdalla tarkastellaan sen esittämää ongelmaa, tapoja osoittaa syitä ja syyllisiä kriisille tai vaihtoehtoisesti sen tarjoamia ehdotuksia kriisin ratkaisuksi. Kehyksiä ei luokitella edustamaan yksinomaan jompaa kumpaa kehystämisen tyyppiä, sillä kehyksissä saatetaan tuoda esille sekä diagnosoivaa että prognostista kehystämistä.

4.3.1 Diagnosoiva kehystäminen

Diagnosoiva kehystäminen keskittyy tunnistamaan jonkin asian ongelmaksi ja samalla etsimään sille syitä ja syyllisiä. Johdannaiskriisin yhteydessä diagnosoivaan kehystämiseen kytkeytyvät siis vahvasti myös kysymykset siitä, ketkä ovat vastuussa kriisistä ja miksi kriisi on ylipäättään syntynyt. Taulukkoon 4 on koottu vastuun, avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehysten esiinnostamat ongelmat, syyt ja syylliset.

Taulukko 4. Diagnosoiva kehystäminen aineiston kehyksissä

Kehykset	Ongelma	Syyt	Syylliset
Vastuu	Tappiolliset johdannais-sopimukset	Epäselvät rahoitus-käytännöt, sopimusten salaaminen yhtiön hallitukselta	Pankit, tilintarkastaja Deloitte, Finavian entinen johdanto
Avoimuus	Finavian johdannaiskriisi	-	-
Hyvä hallintotapa	Uhka maineelle (mainekriisi)	Epäily hyvän hallintotavan rikkomisesta	Media, julkinen keskustelu

Taulukon 4 mukaisesti kaikki kolme kehystä painottavat eri ongelmaa, syitä ja syyllisiä kriisiviestinnässään. Vaikka kyseessä ovatkin saman kriisin kriisiviestinnän kehykset, on luonnollista, että eri kehykset korostavat erilaisia näkökulmia. Kehysten painotuksiin vaikuttaa myös niiden ajallinen ilmestymisjärjestys ja kriisin moniäänisyys. Vastuun kehyksessä painotetaan avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehyksiä enemmän johdannaiskriisiin alun perin johtanutta ongelmaa, syitä ja syyllisiä. Avoimuuden kehyksessä keskitytään muita kehyksiä vähemmän syyllisten etsimiseen ja vastuukysymyksiin. Hyvän hallintotavan kehys keskittyy sen sijaan johdannaiskriisin sijaan mainetta uhkaaviin väitteisiin hyvän hallintotavan rikkomisesta kriisin selvittelyn yhteydessä, eikä se varsinaisesti tuo esille syitä tai syyllisiä itse johdannaiskriisille.

Taulukosta 4 nähdään, että vastuun kehyksessä kriisiin johtaneeksi ongelmaksi on määriteltä tappiollisten johdannaisopimusten tekemistä. Nimensä mukaisesti kehys pyrkii osoittamaan ongelmalle erityisen vahvasti syitä ja syyllisiä eli vastuunkantajia. Kriisin

syiksi nostetaan esimerkiksi epäselvät rahoituskäytännöt ja se, ettei Finavian silloinen hallitus ole ollut täysin tietoinen johdannaissopimuksista. Kehys listaa useita syyllisiä, muun muassa pankit, joiden kanssa johdannaissopimukset on tehty, tilintarkastajana toimineen Deloitteen sekä yhtiön entisen toimitusjohtajan, varatoimitusjohtajan ja rahastopäällikön.

Avoimuuden kehyksessä ongelmanmäärittely on vastuun kehystä laiveampaa. Kehyksen ytimessä oleva ongelma on ylipäättään Finavian kohtaama johdannaiskriisi, kuten taulukosta 4 voidaan havaita. Kaikki osapuolet pyrkivät kehysten avulla vakuuttamaan, että kriisin ratkaisemiseksi tehdään jatkuvasti toimenpiteitä. Kehys ei myöskään esittele johdannaiskriisille yhtä selkeitä syitä tai syyllisiä kuin vastuun kehys. Avoimuuden kehys ei johdannaiskriisin yhteydessä toteuta diagnosoivan kehystämisen piirteitä, sillä se ei nimeä selkeitä syitä tai syyllisiä. Kehyksen avulla ei selvitetä, kuka kriisistä on vastuussa, vaan se keskittyy johdannaistappion selvittämisen prosessiin.

Taulukosta 4 nähdään, että hyvän hallintotavan kehyksessä ongelmana pidetään uhkaa organisaatioiden maineelle, joka on syntynyt kielteisen julkisen keskustelun myötä. Syynä ongelmaan ovat median esittämät väitteet hyvän hallintotavan rikkomisesta. Hyvän hallintotavan rikkomisen syiksi on mediassa esitetty LVM:n ja Anne Bernerin liiallinen puuttuminen Finavian operatiivisiin asioihin, esimerkiksi estämällä kanteiden nostaminen. Hyvän hallintotavan kehyksessä mainekriisin syyllisenä nähdään yleisesti ottaen julkinen keskustelu ja median uutisointi, joka on ollut organisaatioiden ja ministerin näkökulmasta harhaanjohtavaa.

Vastuun kehyksessä toteutuu johdannaiskriisin kriisiviestinnän kehyksistä kaikista selkeimmin diagnosoivaa kehystämistä. Kehyksen avulla organisaatiot selvittävät kriisin vastuukysymyksiä, mikä on myös kriisiviestinnän tehtävä (ks. Fishman 1999: 348). Vastuukysymysten käsittely vastuun kehysten avulla on ollut erityisen tärkeää, sillä kehystä on käytetty kriisiviestinnässä alusta asti. Yksityishenkilön tekemän tutkintapyynnön myötä myös Finavian ja ministeriön on täytynyt nimetä johdannaiskriisille syyllisiä. Vastuun kehyksessä Finavia ja LVM myöntävät kriisin olemassaolon, mutta eivät ota siitä täyttä vastuuta itselleen. Organisaatiot eivät pyydä missään vaiheessa an-

teeksi, vaan siirtävät vastuun kriisistä eri osapuolille. Diagnosoivan kehystämisen avulla osoitetaan syntipukkeja johdannaiskriisille tuomalla esiin useita eri syyllisiä. Kriisin syissä vedotaan yleensä johdon tietämättömyyteen ja epäselviin rahoituskäytäntöihin, jotka voidaan nähdä organisaatioiden keinoina puolustautua. Vastuun kehyksessä voidaan nähdä useita yhteneväisyyksiä esimerkiksi puolustelun tai vähättelyn strategioihin, joissa vedotaan usein vahinkoihin tai organisaation kykenemättömyyteen kontrolloida kriisiä (Scott ja Lyman 1968: 47–52; Coombs 2015: 144–146).

Diagnosoiva kehystäminen kohdistuu hyvän hallintotavan kehyksessä eri asioihin kuin vastuun kehyksessä. Kehyksen ongelma, mainekriisi, on saanut alkunsa johdannaiskriisin liittyneestä selvittämisprosessista, mutta kehys ei ota juurikaan kantaa itse johdannaiskriisiin. Ongelman aiheuttajana eli vastuullisena pidetään useimmiten mediaa, jonka uutisointi ollut esimerkiksi LVM:n ja Anne Bernerin mielestä harhaanjohtavaa. Syyllistämällä mediaa kehys pyrkii poistamaan epäilyt hyvän hallintotavan rikkomisesta ja suojelemaan organisaatioiden mainetta. Mainekriisin syyt oikeutetaan kehyksessä hyvän hallintotavan toimintatavoiksi kehystämällä ne esimerkiksi huolelliseksi omistajaohjaukseksi. Syiden nostaminen esille ja niiden kehystäminen positiivisiksi on organisaation keino saada sidosryhmät ja media vakuuttuneeksi. Sidosryhmien luottamuksen saavuttaminen on kriisiviestinnälle keskeistä (Fishman 1999: 347–348). Diagnosoivan kehystämisen avulla hyvän hallintotavan kehys kieltää median väitteet ja pyrkii suojelemaan mainetta. Hyvän hallintotavan kehyksessä näkyy esimerkiksi kieltämisen strategia, jossa keskeistä on poistaa yhteydet kriisin ja organisaation välillä (Coombs 2015: 144–146).

4.3.2 Prognostinen kehystäminen

Prognostinen kehystäminen pyrkii tarjoamaan ratkaisuehdotuksia esiinnostetuille ongelmille. Prognostisen kehystämisen avulla voidaan myös tunnistaa erilaisia strategioita ja taktiikoita ratkaisun toteuttamiseksi. Johdannaiskriisin yhteydessä prognostinen kehystäminen toimii Finavian, LVM:n ja Anne Bernerin keinona välittää kuvaa kriisin selvittämisprosessista ja organisaatioista kriisin ratkaisijoina. Taulukkoon 5 on koottu

vastuun, avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehysten esiinnostamat ongelmat ja ratkaisuehdotukset.

Taulukko 5. Prognostinen kehystäminen aineiston kehyksissä

Kehykset	Ongelma	Ratkaisu
Vastuu	Tappiolliset johdannaisopimukset	Rahoituskäytäntöjen uusiminen, tutkintapyynnöt, kanteiden nostaminen
Avoimuus	Finavian johdannaiskriisi	Aktiivinen viestintä, yhteistyö, kriisin syiden selvittäminen
Hyvä hallintotapa	Uhka maineelle (mainekriisi)	Omistajaohjaus, laillisuustarkastus, ohjeiden antaminen

Taulukossa 5 keskitytään kehysten esille nostamiin ongelmiin ja niiden ratkaisuehdotuksiin. Eri kehykset nostavat esille erilaisia ongelmia, minkä vuoksi myös ratkaisuehdotukset ja toimenpiteet ovat erilaisia. Kaikissa kehyksissä oli havaittavissa prognostista kehystämistä, sillä ne toivat esille useita ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Vastuun ja avoimuuden kehykset keskittyivät hyvän hallintotavan kehystä enemmän tuomaan ratkaisuja johdannaiskriisiin, ja sen selvitysprosessiin. Ratkaisuiksi ehdotettiin esimerkiksi avointa viestintää, yhteistyötä ulkopuolisten kanssa ja rahoituskäytäntöjen uusimista. Hyvän hallintotavan kehyksessä organisaation maineen uhkaamista ja kyseenalaistamista pyrittiin ratkaisemaan perustelemalla LVM:n ja Anne Bernerin toimenpiteitä sekä tuomalla esiin eri laillisuustarkastuksien näkökulmia LVM:n ja Anne Bernerin toiminnasta.

Vastuun kehyksessä ongelma ja sen vastuulliset nostetaan näkyvästi esille. Kehyksessä on kuitenkin havaittavissa myös prognostista kehystämistä, sillä se tarjoaa ratkaisuehdotuksia ongelmaan, kuten taulukosta 5 ilmenee. Kehyksessä korostetaan Finavian ryhtyneen välittömiin toimenpiteisiin kriisin ratkaisemiseksi. Tällaisia toimenpiteitä ovat rahoituskäytäntöjen uusimisen lisäksi olleet esimerkiksi tutkintapyyntöjen tekeminen ja kanteiden nostaminen. Finavia ja LVM ovat käyttäneet kehystä kriisin alusta asti, mikä saattaa vaikuttaa myös kehyksen vaihteleviin ratkaisuehdotuksiin.

Avoimuuden kehyksessä ei määritellä ongelmaa yhtä selkeästi kuin vastuun kehyksessä. Ongelmanmäärittely ei ehkä olekaan kehysten varsinaisen tarkoituksen, sillä kehys keskittyy nimenomaan korostamaan Finavian, ministeriön ja Anne Bernerin roolia johdannaiskriisin ratkaisijoina. Kriisin ratkaisuna pidetään sen mahdollisimman nopeaa selvittämistä organisaatioiden omasta toimesta. Taulukosta 5 ilmenee kehysten tuovan esille useita toimenpiteitä, joita kriisin selvittämisen prosessin hyväksi on tehty. Keskeisiä ratkaisuehdotuksia ovat esimerkiksi aktiivinen viestintä tilanteesta, yhteistyö muiden tahojen, kuten VTV:n kanssa sekä kriisin syiden läpinäkyvä viestintä.

Hyvän hallintotavan kehyksessä ei ehdoteta ratkaisuja johdannaiskriisiin, sillä suurempa ongelmana nähdään uhka Finavian, ministeriön ja Anne Bernerin maineelle. Taulukossa 5 ongelmaan nähdään kahdenlaisia ratkaisuja. Toisaalta ratkaisuehdotukset näyttävät ministeriön ja Anne Bernerin jo tekemien toimenpiteiden, kuten ohjeiden antamisen perusteluna ja oikeuttamisena. Samaan aikaan ongelman ratkaisun odotetaan tulevan ulkopuolisilta osapuolilta, esimerkiksi VTV:n ja asiantuntijoiden tekemistä laillisuustarkastuksista.

Diagnosoivan kehystämisen avulla esiinnostetut ongelmat, syyt ja syylliset ovat vaatineet kehyksiltä myös prognostisen kehystämisen käyttöä. Selkeimmin prognostista kehystämistä hyödyntää avoimuuden kehys. Johdannaiskriisin kriisiviestinnässä avoimuuden kehyksellä pyritään osoittamaan Finavian, ministeriön ja Anne Bernerin halua ratkaista kriisi. Avoimuuden kehyksessä esiintuodut toimenpiteet korostavat halukkuutta tarjota tietoa kriisin selvittämisen prosessista. Tästä kertovat aktiivisen viestinnän painotus ja yhteistyön merkityksen painottaminen kriisin syiden selvittämiseksi. Prognostisen kehystämisen avulla avoimuuden kehys pyrkii luomaan sidosryhmiin positiivisia suhteita painottamalla organisaatioiden läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä kriisin suhteen.

Vastuun kehysten ratkaisuehdotukset ovat usein konkreettisia toimenpiteitä, jotka Finavia tai LVM ovat joko toteuttamassa tai jo toteuttaneet. Kehysten ratkaisuehdotusten, kuten tutkintapyyntöjen ja kanteiden nostamisen tavoitteena on useimmiten tukea organisaatioiden kantaa kriisin vastuunkantajista. Ratkaisuehdotukset pyrkivät siis paitsi ratkaisemaan kriisin, myös todistamaan organisaatioiden näkemyksen syyllisistä. Prog-

nostinen kehystäminen näkyy kuitenkin vastuun kehyksessä diagnosoivaa kehystämistä vähemmän.

Hyvän hallintotavan kehyksessä organisaatioiden mainetta suojellaan ratkaisemalla uhka, kuten kielteinen julkisuus. Kehyksen sisältämien toimenpiteiden tarkoitus on ollut edistää johdannaiskriisin ratkaisemista, mutta ne on julkisuudessa kyseenalaistettu. Hyvän hallintotavan kehyksessä ongelma pyritään ratkaisemaan kehystämällä mediassa kyseenalaistetut toimenpiteet positiivisiksi. Kehys käy siis vuoropuhelua median kanssa, pyrkiessään kehystämään median väitteet omasta näkökulmastaan. Hyvän hallintotavan kehyksen keskeinen ratkaisu mainekriisin uhalle on, että ministeriö ja Anne Berner ovat puuttuneet Finavian toimiin ainoastaan omistajaohjaajan velvollisuudesta. Valtionyhtiön omistajana ministeriöltä on edellytetty ohjeiden antamista kriisin käsittelyyn liittyen sekä valtion edun toteutumisen valvomista. Kehyksessä ratkaisuna esitetään myös laillisuustarkastukset, joihin Finavia, ministeriö ja ministeri suhtautuvat positiivisesti. Tarkastusten toivottaminen tervetulleeksi viestii organisaatioiden luottavan oman toimintansa oikeellisuuteen. Prognostisen kehystämisen käyttäminen hyvän hallintotavan kehyksessä on tärkeää, sillä mainetta uhkaavat väitteet mediassa voivat myös vähentää organisaatioiden toiminnan uskottavuutta (ks. Lehtonen 2009: 44).

4.4 Kehysten suhteutuminen läpinäkyvyyteen

Läpinäkyvyyden painottaminen kriisiviestinnän kehyksissä on olennaista, kun kyseessä olevan kriisin juuret ovat läpinäkyvyyden rajallisuudessa. Finavian rahoituspolitiikkaa rikkoneet sopimukset ovat paitsi tuottaneet tappiota, myös aiheuttaneet epävakautta. Läpinäkyvyys ei ole ainoastaan keino viestiä avoimesti sidosryhmille, vaan myös organisaation väline vakauden palauttamiseen ja ylläpitoon (Nadesan 2012: 253–254).

Kaikki kolme kriisiviestinnän kehystä pyrkivät edistämään johdannaiskriisin ja sitä seuranneen parakriisin eli mainekriisin selvitysprosessien läpinäkyvyyttä. Vastuun ja avoimuuden kehyksillä etenkin Finavia välittää ja ylläpitää mielikuvaa läpinäkyvyydestä johdannaiskriisin selvittämisprosessissa. Hyvän hallintotavan kehys sen sijaan keskittyy

puolustamaan LVM:n ja Anne Bernerin mainetta, ministeriön ja ministerin toiminnan läpinäkyvyyden ollessa kyseenalaistettuna. Läpinäkyvyys on johdannaiskriisin ja sen jälkipuinnin yhteydessä organisaatioiden keino ymmärtää ja muotoilla toimintatapoja ja viestintää. Samalla sillä oikeutetaan organisaatioiden tavoitteet ja toimenpiteet. (Ks. Christensen 2002: 163)

Läpinäkyvyyden tavoittelu näkyy sekä sanavalinnoissa että esiteltyissä toimenpiteissä. Kehyksissä näkyy myös pyrkimys objektiivisuuteen, esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita käyttämällä. Läpinäkyvää toimintaa painotetaan kuitenkin enemmän nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Kehyksissä ohitetaan johdonmukaisesti menneet toimenpiteet, esimerkiksi se miksi johdannaissopimuksia on alun perin tehty. Ainoa viittaus johdannaisten varsinaiseen käyttöön esitellään hyvin yleisellä tasolla, kun johdannaisten todetaan olevan monien yritysten hyödyntämä talouden instrumentti. Läpinäkyvyys muotoutuu siis selkeästi nykyhetken toiminnan ja tulevaisuuden tavoitteiden kautta, sillä kehukset tuovat esille esimerkiksi tulevaisuudessa nostettavat kanteet.

Vastuun kehysten tarkoituksena on osoittaa Finavian ja LVM:n tekevän aktiivisesti töitä kriisin ja sen vastuukysymysten selviämiseksi. Syytä ja syyllisiä esitellään kattavasti ja esimerkiksi johdannaissopimusten aiheuttamista tappioista kerrotaan avoimesti. Finavia, LVM ja Anne Berner ottavat vastuun johdannaiskriisin selvittämisestä, mutta eivät itse johdannaissopimuksista. Näin ollen organisaatiot siirtävät myös vastuun läpinäkyvyydestä muille osapuolille, kuten pankeille tai entiselle johdolle. Finavia ja LVM tekevät aktiivista moraalista arviointia ulkopuolisten osapuolten toiminnasta johdannaissopimukseen liittyen. Finavia ja ministeriö odottavat ulkopuolisten osapuolten tiedostavan toiminnan vaikutukset ja kantavan niistä vastuun (ks. Dubbink ym. 2008: 391). Vastuun kehyksessä Finavia, LVM ja Anne Berner kohdistavat läpinäkyvyyden odotukset muille, sillä pankkien ja entisen johdon oletetaan ottavan vastuu johdannaisopimuksista ja tiedostavan niiden vaikutukset valtionyhtiön toimintaan. Läpinäkyvyyttä ei vastuun kehyksessä käsitellä niinkään organisaation omasta toiminnasta käsin vaan muiden toiminnan kautta, joka esitetään moraalisesti epäilyttävänä ja vastuuttomana.

Avoimuuden kehys kytkeytyy kehyksistä suorimmin läpinäkyvyyteen, sillä se pyrkii välittämään läpinäkyvyyden tärkeimpiä moraalisia аспекteja, avoimuutta ja rehellisyyttä. Avoimuuden kehys on ratkaisukeskeinen, ja sillä viestitään organisaation halua selvittää kriisi paitsi organisaation itsensä, myös sidosryhmien hyväksi (ks. Nätti ym. 2014). Kehyksessä tuodaan esille paljon informaatiota tulevista toimenpiteistä kriisin suhteen. Helposti saavutettavissa oleva informaatio auttaa sidosryhmiä luomaan mielikuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta (Christensen 2002: 163–166). Avoimuuden kehyksessä avoimella ja saavutettavalla informaatiolla luodaan kuvaa kriisin läpinäkyvästä selvittämisprosessista. Avoimuuden kehyksessä korostuu myös yhteistyö monien ulkopuolisten osapuolten kanssa. Asiantuntijoiden osallistaminen kriisiviestintään ja julkiseen keskusteluun on tapa lisätä organisaation avoimuutta ja toiminnan tunnettavuutta (Valtioneuvoston kanslia 2017).

Hyvän hallintotavan kehys on kolmesta kehyksestä kaikista perustelevin ja pyrkii oikeuttamaan Finavian, LVM:n ja Anne Bernerin toimintaa. Kehys käy suorimmin vuoropuhelua median kanssa, sillä läpinäkyvyyden horjuminen ja kyseenalaistaminen ovat kasvattaneet organisaatioiden viestinnän vaatimuksia. Nadesanin (2012: 252–254) mukaisesti läpinäkyvyydellä pyritään takaamaan organisaation hyvä hallinto (emt 252–254). Hyvän hallintotavan kehyksessä painotetaan sekä hyvän hallintotavan että avoimuuden toteutumista johdannaiskriisin käsittelyssä. Epäilykset hyvän hallintotavan rikkomisesta eivät ainoastaan uhkaa mainetta, vaan myös mielikuvaa ministeriön, ministerin ja valtionyhtiön toiminnan läpinäkyvyydestä. Hyvän hallintotavan kehyksessä pyritään tarjoamaan tietoa median esittämien väitteiden tilalle esimerkiksi julkaisemalla yksityisiä viestiketjuja. Sidosryhmille on tarjottava tietoa, jotta nämä voivat tarkastella omia moraalisia valintojaan organisaatioiden suhteen (Dubink ym. 2008: 393). LVM:n ja Anne Bernerin toiminnasta viestiminen on keino kumota median tekemät moraaliset arviot ja tarjota tilalle organisaatioiden oma näkökulma. Läpinäkyvyyttä välittämällä LVM ja Anne Berner esittävät toimintansa vaikutukset hyväksyttävänä.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisista näkökulmista valtionyhtiön kriisi esitetään yrityksen, ministeriön ja ministerin kriisiviestinnässä. Aihe on kiinnostava, sillä kriisiviestinnän näkökulmien valinnalla organisaatiot voivat edistää haluamiaan tulkin-toja kriisistä ja samalla saavuttaa kriisiviestinnällisiä tavoitteita. Tutkimuksen kohteena oli Finavian johdannaiskriisin kriisiviestintä. Osana johdannaiskriisin jälkipuintia liikenne- ja viestintäministeriön sekä liikenne- ja viestintäministerin epäiltiin rikkoneen hyvää hallintotapaa ja puuttuneen epäsopivasti Finavian operatiivisiin asioihin. Epäilykset johtivat vilkkaaseen julkiseen keskusteluun ja uhkasivat samalla organisaation mainetta, synnyttäen mainekriisin. Tutkimuksen aineisto koostui Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön sekä liikenne- ja viestintäministerin kriisiviestinnästä, joka on julkaistu aikavälillä 1/2012–12/2016. Kolme eri osapuolta toivat kriisiviestintään moniäänisyyttä, sillä aineistoissa näkyivät sekä liiketoiminnan, hallinnon että politiikan näkökulmat. Aineisto koottiin Finavian ja liikenne- ja viestintäministeriön verkkosivuilta sekä liikenne- ja viestintäministeri Anne Bernerin blogista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kehysanalyysia.

Tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitettiin, millä tavalla eri osapuolet kehystävät johdannaiskriisiä julkisessa kriisiviestinnässään. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, millä tavalla kehykset suhteutuivat kriisiviestinnän strategisiin tavoitteisiin. Kriisiviestinnän tavoitteita olivat vastuukysymysten ja ratkaisuehdotusten määrittely. Viimeisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, miten kehykset suhteutuvat organisaatioiden läpinäkyvyyteen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli kriisiviestinnän strategisuuden ja kehysanalyysin kulttuurisen lähtökohdan luoma jännite. Kriisi ymmärrettiin tässä tutkimuksessa tilanteena, joka vaatii organisaatioviestinnältä erityistä harkintaa ja kriisiviestintää. Kehysten avulla organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan viestin vastaanottajien tulkintaan kriisistä. Kriisiviestinnän kehystäminen tuki organisaation kriisiviestinnän strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kriisiviestintä linkittyi samalla myös organisaatioiden läpinäkyvyyden tavoitteisiin, sillä molemmissa on olennaista avoimuus ja halukkuus viestiä rehellisesti.

Lisäksi tutkittavan kriisin juuret olivat läpinäkyvyyden rajallisuudessa eli asioiden salailussa organisaation johdolta ja epäselvissä käytänteissä. Kriisiviestinnän avoimuuden ja moraalisten velvoitteiden vaatimukset ovat erityisen korkeat valtionyhtiön kohdalla, sillä valtion ja valtionyhtiöiden taloudellisten tappioiden ajatellaan usein olevan taakka myös veronmaksajille. Lisäksi valtionyhtiöiden toiminnan edellytetään olevan avointa, jotta kansalaisilla on mahdollisuus valvoa omien etujen ja oikeuksien toteutumista (Valtioneuvoston kanslia 2017).

Tutkimuksessa käsitelty johdannaiskriisi edusti modernia, tahallista ja epäeettisen johtajuuden kriisityyppiä. Tutkimuksen aineisto sijoittui kriisin tapahtumahetkeen ja sen jälkeisiin vaiheisiin. Modernin kriisin tavoin johdannaissopimukset alkoivat alun perin saada mediahuomiota yksityishenkilön poliisille tekemän tutkintapyynnön jälkeen. Tutkintapyyntö käynnisti samalla akuutin kriisivaiheen, jolloin alkoi myös aktiivisempi kriisiviestintä tilanteesta. Vastuu johdannaissopimusten teosta nähtiin olleen Finavian entisellä johdolla, mikä tuki epäeettisen johtajuuden ja tahallisuuden kriisityyppiä. Johdannaiskriisi pitkittyi, kun ministeriötä ja ministeri Anne Berneriä epäiltiin hyvän hallintotavan rikkomisesta. Kielteinen julkisuus uhkasi valtionyhtiön, ministeriön ja ministerin mainetta ja synnytti mainekriisin. Tilanne nähtiin tutkimuksessa parakriisinä eli oikeaa kriisiä muistuttavana tapahtumana. Mainekriisi herätti parakriisin tavoin sidosryhmien ja median huomion, mikä vaati ministeriöltä ja ministeriltä julkista selvitystä tilanteen hoidosta. (ks. Coombs 2015: 27, 63) Tutkimuksen aineisto sijoittui myös krooniseen kriisivaiheeseen, sillä johdannaiskriisin pitkittyessä kriisiviestintä toimi vahinkojen hallintana ja jatkoviestintänä sidosryhmille.

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitettiin, millä tavalla kriisiviestintää kehystettiin eli hahmoteltiin aineistosta esiin nousevat kehukset. Kehysanalyysin tuloksena Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön sekä Anne Bernerin kriisiviestinnästä nousi esille kolme kehystä. Nämä kehukset olivat vastuun, avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehukset. Näistä kehyksistä kaksi, vastuun ja avoimuuden kehukset keskittyivät enemmän Finavian johdannaiskriisiin ja sen selvittämisen prosessiin. Vastuun ja avoimuuden kehyksiä käytettiin eniten Finavian aineistossa, mutta ne esiintyivät myös liikenne- ja viestintäministeriön aineistossa. Anne Berner käytti jonkin verran avoimuuden kehystä, mutta

ei kertaakaan vastuun kehystä. Hyvän hallintotavan kehys keskittyi sen sijaan johdannaiskriisiä seuranneeseen mainekriisiin. Liikenne- ja viestintäministeriö ja ministeri Anne Berner käyttivät kriisiviestinnässään eniten hyvän hallintotavan kehystä.

Vastuun kehyksessä Finavia ja liikenne- ja viestintäministeriö rakensivat kuvaa johdannaiskriisin vastuullisesta selvittämisprosessista. Vastuu ja vastuullisuus liittyivät sekä organisaatioiden omaan että ulkopuolisten osapuolten toimintaan. Entmanin (1993) määrittelemistä tehtävistä kehyksessä toteutuivat ongelmien määrittely, syiden diagno-soiminen sekä moraalisten päätelmien tekeminen. Vastuun kehyksessä tuotiin esille johdannaiskriisin syitä ja syyllisiä, mutta Finavia ja ministeriö eivät ottaneet vastuuta kriisistä suoraan itselleen. Yhtiö ja ministeriö näkivät vastuun kriisin synnystä olevan ulkopuolisilla osapuolilla, kuten pankeilla, joiden toiminnan vastuullisuudesta tehtiin moraalista arviointia. Vastuu kriisin ratkaisemisesta sen sijaan oli Finavialla ja ministeriöllä itsellään.

Avoimuuden kehyksessä näkökulma johdannaiskriisiin oli muita kehyksiä huomattavasti ratkaisukeskeisempi. Kehyksessä Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö ja ministeri Anne Berner rakensivat kuvaa kriisiä avoimesti ja aktiivisesti ratkovista organisaatioista ja ministeristä. Kehyksessä toteutui Entmanin (1993) kehysten tehtävistä selvimmin ratkaisujen tarjoaminen ongelmiin. Avoimuuden kehyksessä tuettiin osittain vastuun kehysten moraalisia arvioiteja, sillä Finavia, ministeriö ja ministeri painottivat omaa rooliaan kriisin ratkaisijoina. Kehyksessä korostui Finavian, ministeriön ja ministerin yhteistyökykyisyys sekä toistensa että ulkopuolisten kanssa. Avoimuuden kehys vastasi kriisin edetessä vastuun kehystä enemmän myös julkiseen keskusteluun. Avoimuutta korostamalla pyrittiinkin oikaisemaan johdannaiskriisistä liikkuneita harhaluuloja.

Hyvän hallintotavan kehys keskittyi johdannaiskriisiä seuranneeseen mainekriisiin, joka syntyi negatiivisen julkisen keskustelun ja mediahuomion seurauksena. Hyvän hallintotavan kehystä käyttivät eniten liikenne- ja viestintäministeriö sekä ministeri Anne Berner, sillä epäilyt hyvän hallintotavan rikkomisesta kohdistuivat nimenomaan ministeriöön ja ministeriin. Kehys oli kolmesta kehyksistä reaktiivisin, sillä se pyrki korvaamaan median esittämät väitteet organisaatioiden omalla näkökulmalla. Kehyksessä to-

teutuivat yhtä aikaa kaikki Entmanin (1993) neljä kehysten tehtävää. Kehyksessä määritettiin ongelma, diagnosoitiin sen syytä, ehdotettiin ratkaisuja ja tehtiin moraalisia arvioita. Hyvän hallintotavan kehys oli suunnattu hieman eri tarkoitukseen kuin vastuun ja avoimuuden kehykset, minkä takia sillä pyrittiin toteuttamaan myös useampaa tavoitetta. Hyvän hallintotavan kehyksessä ongelmana pidettiin uhkaa organisaatioiden maineelle, ja syinä harhaanjohtavaa ja kielteistä julkista keskustelua. Hyvän hallintotavan kehyksessä etenkin ministeriö ja Anne Berner vastasivat median tekemiin moraalisiin arviointeihin ministeriön ja ministerin toiminnan rehellisyydestä. Samalla kehysten avulla puolustettiin hyvän hallintotavan edellyttämän valtionyhtiön toiminnan valvonnan toteutumista.

Eri kehysten painottaminen Finavian, ministeriön ja Anne Bernerin kriisiviestinnässä saattaa kertoa osapuolten erilaisista intresseistä. Finavia käyttää vain kerran hyvän hallintotavan kehystä ja varoo näin ollen puuttumasta ministeriöön ja ministeriin liitettyihin epäilyihin hyvän hallintotavan rikkomisesta. Valtionyhtiön tavoitteena on vakuuttaa sidosryhmät siitä, että kriisin syyt ja syylliset selvitetään sekä siitä, että kriisi ratkaistaan. Finavia pyrkii käyttämällä kehysillä vaikuttamaan sidosryhmien mielikuvaan nimenomaan valtionyhtiöstä itsestään. Ministeriö ja ministeri ottavat sen sijaan kantaa Finavian toimintaan käyttämällä viestinnässään kaikkia kehyksiä. Ministeriön ja Anne Bernerin viestintä johdannaiskriisistä on kuitenkin alkanut vasta sen jälkeen, kun epäilykset hyvän hallintotavan rikkomisesta ovat tulleet ilmi. Tämä kertoo, etteivät ministeriö tai Anne Berner ole alun perin välttämättä halunneet puuttua johdannaiskriisin kriisiviestintään.

Toisella tutkimuskysymyksellä selvitettiin, millä tavalla kehykset suhteutuivat kriisiviestinnän strategiaan tavoitteisiin. Kehysten käyttöä vastuukysymysten ja ratkaisuehdotusten määrittelyyn tarkasteltiin diagnosoivan ja prognostisen kehystämisen avulla. Kehyksistä eriteltiin diagnosoivan kehystämisen avulla ongelmat, syyt ja syylliset ja prognostisen kehystämisen avulla ratkaisuehdotukset. Fishmanin (1999: 348) mukaisesti Finavia, ministeriö ja Anne Berner rakensivat kaikkien kriisiviestinnän kehysten avulla kuvaa kriisin vastuukysymyksistä ja sen selvittämisprosessista (emt 348). Vastuun ja avoimuuden kehykset tukivat selkeästi toisiaan johdannaiskriisin syiden, syyllisten ja

ratkaisuehdotusten osalta. Hyvän hallintotavan kehys keskittyi mainekriisin vastuukysymyksiin ja ratkaisuehdotuksiin.

Diagnosoivaa kehystämistä käytettiin vahvimmin vastuun kehyksessä, jossa käsiteltiin eniten vastuukysymyksiä. Finavia ja liikenne- ja viestintäministeriö käyttivät vastuun kehystä johdannaiskriisin syiden ja syyllisten määrittelyyn. Vastuullisten määrittelyssä käytettiin useita syntipukkeja, kuten Finavian entistä johtoa. Synä kriisiin pidettiin epäselviä rahoituskäytänteitä ja johdannaissopimusten salailua. Diagnosoivaa kehystämistä ei käytetty juuri ollenkaan avoimuuden kehyksessä. Sen sijaan avoimuuden kehyksessä käytettiin prognostista kehystämistä, jonka avulla kerrottiin organisaatioiden ratkaisuehdotuksista kriisin suhteen, esimerkiksi kanteiden nostamisesta. Näin ollen vastuun ja avoimuuden kehukset tukivat toinen toisiaan johdannaiskriisin vastuukysymysten sekä ratkaisuehdotusten määrittelyssä. Hyvän hallintotavan kehys toimi itsenäisemmin, ja siinä hyödynnettiin yhtä aikaa sekä diagnosoivaa että prognostista kehystämistä. Hyvän hallintotavan kehyksellä ministeriö ja Anne Berner olivat mediahuomion seurauksena pakotettuja vastaamaan useampiin tavoitteisiin. Määrittelemällä saman kehysten avulla sekä vastuukysymyksiä että ratkaisuehdotuksia ministeriö ja Anne Berner pyrkivät ehkäisemään uhkaa maineelle ja vaikuttamaan julkiseen keskusteluun.

Vastuukysymysten ja ratkaisuehdotusten käsittelyyn kehyksissä on vaikuttanut julkinen keskustelu kriisistä ja sen vaikutuksista. Median huomio on kiinnittynyt johdannaiskriisiin yksityishenkilön tekemän tutkintapyynnön jälkeen. Yksityishenkilön toimittua julkisesti kriisin selvittämisen suhteen, on myös Finavian täytynyt esittää oma näkökulmansa kriisin vastuukysymyksistä eli syistä ja syyllisistä. Tämä selittää vastuun kehysten käytön kriisin alusta asti. Kriisin edetessä organisaatioilta ja ministeriltä on alettu vaatia julkista selvitystä siitä, miten kriisi selvitetään. Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö ja ministeri Anne Berner ovat siis olleet pakotettuja kertomaan omista toimenpiteistään kriisin ratkaisemiseksi. Vuoropuhelua johdannaiskriisin selvittämisprosessista on median kanssa käyty etenkin avoimuuden kehysten avulla. Mediassa on tuotu esiin myös parakriisin synnyttänyt epäily hyvän hallintotavan rikkomisesta. Mainetta uhkaavan parakriisin takia ministeriö ja ministeri ovat joutuneet vastaamaan median esittämään näkökulmaan. Hyvän hallintotavan kehys on siis muotoutunut alun perin median

käytössä, mutta Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön ja Anne Bernerin käyttäessä kehystä, sen näkökulma on vaihtunut valtionyhtiön, ministeriön ja ministerin näkökulmaksi. Coombsin (2015: 137) mukaisesti kriisiviestinnän kehyksillä on pyritty vaikuttamaan mediajulkisuuteen maineen suojelemiseksi (emt. 137).

Viimeiseksi tutkimuksessa selvitettiin, millä tavalla kehykset suhteutuivat organisaatioiden läpinäkyvyyteen. Kehyksiä tarkasteltiin suhteessa läpinäkyvyyden vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Läpinäkyvyyttä tavoiteltiin kaikissa kolmessa kehyksissä, mutta sen toteutuminen vaihteli. Kriisin aiheuttama epä tietoisuus valtionyhtiön toiminnasta vaatii läpinäkyvyyttä myös kriisiviestinnässä, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa läpinäkyvempien kehysten käyttöön. Kriisitilanteissa läpinäkyvyyden vaatimukset usein korostuvat (Coombs 2015: 135). Sidosryhmien esittämät läpinäkyvyyden ja moraalisuuden vaatimukset ovat valtionyhtiön kohdalla suuremmat kuin yksityisellä sektorilla. Myös media nostaa herkemmin esille valtion ja valtionyhtiöiden kohtaamia kriisejä, etenkin kun ne liittyvät taloudellisiin seikkoihin. Valtion ja valtionyhtiöiden toiminnan tulisi olla avointa ja totuudenmukaista (Valtioneuvoston kanslia 2017).

Kehyksistä etenkin avoimuuden kehys tuotti itsenäisesti läpinäkyvyyttä, sillä se painotti Finavian, liikenne- ja viestintäministeriön ja Anne Bernerin toiminnan moraalisuutta ja rehellisyyttä. Avoimella toiminnalla, kuten aktiivisella viestinnällä ja yhteistyöllä osapuolet viestivät paitsi halua ratkaista kriisi myös toteuttaa niille asetetut moraaliset velvoitteet. Vastuun kehyksessä läpinäkyvyyttä ja moraalisien velvoitteiden täyttämistä vaadittiin sen sijaan muilta osapuolilta, kuten pankeilta. Myös läpinäkyvyyden suhteen vastuun ja avoimuuden kehykset täydensivät toisiaan johdannaiskriisin kriisiviestinnässä. Hyvän hallintotavan kehyksessä keskityttiin läpinäkyvyyden tuottamisen sijaan puolustelemaan sen toteutumista aiemmissa toimissa. Mediahuomion ja läpinäkyvyyden kyseenalaistamisen myötä Finavia, ministeriö ja Anne Berner olivat pakotettuja tarjoamaan informaatiota johdannaiskriisin selvittämisen prosessin taustoista. Kuten Schultz, Hatch, Larsen, Fombrun ja Rindova (2002: 77–96) toteavat, läpinäkyvyys kasvattaa usein sidosryhmien luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, ja näin ollen myös ylläpitää mainetta. Myös Finavia, liikenne- ja viestintäministeriö ja ministeri Anne Berner

pyrkivät läpinäkyvyyden avulla saavuttamaan sidosryhmien luottamuksen ja suojelemaan organisaatioiden mainetta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisista näkökulmista valtionyhtiön kriisi esitetään organisaatioiden kriisiviestinnässä. Coombsin (2010: 99–100) mukaisesti kriisiviestinnän kehyksillä pyrittiin vaikuttamaan sidosryhmien näkemyksiin kriisistä ja organisaatioista. Organisaatioiden näkökulmat painottivat vastuullisuutta ja moraalisia аспекteja, kuten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kriisin selvittämisessä. Finavian aineistossa painottuivat vastuun kehyksen hallitsevuuden myötä vastuu taloudellisten tappioiden ja syyllisten selvittämisestä. Avoimuuden kehyksellä Finavia painotti näkökulmaa avoimesta, kriisiä sidosryhmiensä hyväksi selvittävästä organisaatiosta. Liikenne- ja viestintäministeriön ja ministeri Anne Bernerin näkökulmat kriisiin olivat osin samankaltaisia Finavian kanssa. Ministeriö ja ministeri painottivat näkökulmissaan vastuullisuuden sijaan kuitenkin enemmän moraalisuutta avoimuuden ja hyvän hallintotavan kehyksen kautta. Moraalinen näkökulma kriisiin syntyi osin mediahuomion myötä, minkä takia ministeriön ja ministerin oli keskityttävä ylläpitämään mielikuvaan valtion ja valtionyhtiön läpinäkyvästä toiminnasta. Vastuuta ja moraalisuutta painottavien kehysten käyttö ei ole uutta kriisien yhteydessä. Kriisiuutisoinnin tutkimuksessa medioiden on havaittu käyttävän eniten vastuun kehystä. Moraalin kehystä sen sijaan on käytetty vähiten (ks. Seon-Kyong & Gower 2009). Kriisiviestinnän tutkimuksessa moraalisuuden kehys on osin kytkeytynyt vastuullisuuteen, sillä kehyksellä on painotettu esimerkiksi tunnetta yhteisestä vastuusta kriisin suhteen (ks. Schultz & Raupp 2009: 114).

Erilaisten näkökulmien esiintyminen kertoo johdannaiskriisin kriisiviestinnän moniäänisyydestä. Finavian viestinnässä painottuva vastuullisuuden näkökulma viestii tilanteen olevan organisaation hallinnassa. Selvittämällä kriisin vastuukysymyksiä, organisaatio viestii ottavansa vastuun liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, rahallisista tappioista huolimatta. Liikenne- ja viestintäministeriön näkökulmat painottavat sekä vastuullisuutta että moraalisuutta. Hallintoa edustavan ministeriön on viestinnässään omistajaohjaajana otettava vastuu valtionyhtiön toiminnasta ja sen kohtaaman kriisin selvittämisestä, mutta samalla ministeriön on vastattava moraalisiin vaatimuksiin selvitäysprosessin läpinäkyvyydestä. Vastuullisuuden ja moraalisuuden painotukset viestin-

nässä johtuvat myös mediahuomiosta, jonka myötä ministeriö on aloittanut kriisiviestintänsä. Poliitiikan ääni näkyy Anne Bernerin viestinnässä, jossa hän painottaa ainoastaan moraalista näkökulmaa. Mediahuomio on useissa tapauksissa henkilöitynyt nimenomaan Berneriin, mikä on vaatinut avoimuuden ja läpinäkyvyyden painottamista. Moraalisella näkökulmalla kriisiin ja sen selvitysprosessiin Berner pyrki ylläpitämään omaa ja ministeriön mainetta. Vastuullisuuden näkökulman puuttuminen poliitikon viestinnässä kertoo, ettei vastuun kriisin selvittämisestä haluta olevan yhdellä ministerillä, vaan ministerin ohjauksessa olevilla organisaatioilla. Hallinnon ja politiikan näkökulmasta vastuu kriisin selvittämisestä on siis liiketoiminnalla itsellään. Toiminnan valvonta, ja näin ollen myös läpinäkyvyyden ja moraalisuuden ylläpito nähdään sen sijaan hallinnon ja politiikan edustajien tehtävänä.

Tämä tutkimus on kuvaus valtion erityistehtävää toteuttavan valtionyhtiön kriisiviestintän erityisyydestä. Vaikka tutkimuksessa on käsitelty ainoastaan yhden kriisin kriisiviestintää, koskee muitakin valtionyhtiöitä samanlainen omistajaohjaus kuin Finaviaa. Valtionyhtiöiden viestinnän erityispiirteitä voidaan pitää ylipäätään tämän tutkimuksen aineistossa näkyneitä moniäänisyyttä. Jos tutkimus koskisi yksityisen sektorin kriisiviestintää, saattaisivat tulokset olla erilaisia liiketoiminnallisen näkökulman painottuessa ja poliittisen näkökulman puuttuessa. Lisäksi organisaation kriisiviestintää tutkivaa kehysanalyysia on tehty sekä Suomessa että kansainvälisesti verrattain vähän. Kehysten suhdetta viestinnän strategisiin tavoitteisiin on niin ikään tutkittu vähän. Tutkimuksen analyysissa sovellettiin alun perin uutisdiskurssin tutkimuksessa esille tulleita kehystämisen keinoja. Organisaatioviestinnässä saatetaan käyttää myös muita kehystämisen keinoja, esimerkiksi strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimalla tällaisia keinoja, saatettaisiin sekä kriisiviestintään että kehysten tutkimukseen saavuttaa erilaisia tuloksia. Kehysten tehtävät ja kriisiviestintän tavoitteet ovat kuitenkin samankaltaisia, minkä takia kehysanalyysin käyttö tutkimuksessa on ollut perusteltua.

Aiheen jatkotutkimuksen kannalta kriisiviestintän tutkimusta kehysanalyysin avulla voisi laajentaa vertailevaan tutkimukseen, esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kriisiviestintän näkökulmia voisi vertailla myös eri valtionyhtiöiden, kuten erityistehtävää toteuttavan ja markkinaehtoisen välillä. Laajentamalla aineistoa myös use-

ammalla organisaatiokriisillä, voitaisiin tutkia kehysten eroavaisuuksia tai yhtenevyyksiä organisaatioiden välillä. Myös läpinäkyvyyden tutkimusta kriisiviestinnässä voisi jatkaa, tutkimalla esimerkiksi organisaatioiden keinoja oikeuttaa tekojaan tiettyjen kehysten avulla. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös viestin vastaanottajien näkökulmasta, sillä tutkimus on painottunut organisaatioiden ja median näkökulmiin. Viestinnän tarjoamat kehukset saattavat saada hyvin erilaisen muodon vastaanottajien mielissä, etenkin kun kyseessä on organisaatiokriisi. Kehysanalyysia voidaan soveltaa myös kehysten vaikutusten tutkimukseen, jolla päästään käsiksi siihen, kuinka paljon kehystämällä voidaan vaikuttaa ihmisten tietoisuuteen. Kriisiviestinnän kannalta tutkimus voisi kohdistua esimerkiksi siihen, millä tavalla vastaanottajien näkemykset kriisistä muuttuvat kriisiviestinnän myötä.

LÄHTEET

- Anne Berner (2016). [online]. [Lainattu 2016]. Saatavilla: <https://anneberner.fi/>
- Benoit, William L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 23: 2, 177–186.
- von Boguslawski, Thomas & Magnus Hertzberg. (2015) Ny miljonsmäll för Finavia. YLE 29.4.2016. [online]. [Lainattu 26.10.2017]. Saatavilla: <https://svenska.yle.fi/artikel/2015/04/29/ny-miljonsmall-finavia>
- Cian, Luca & Sara Cervai (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*. 19: 2, 182–199.
- D'angelo, Paul & Jim A. Kuypers (2010). *Doing News Framing Analysis. Empirical and Theoretical Perspectives*. New York: Routledge.
- Donaldson, Thomas & Lee E. Preston (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 20: 1, 65–91.
- Dubbink, Wim, Graafland, Johan & Luc van Liedekerke (2008). CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations. *Journal of Business Ethics*. 82: 2, 391–406
- Christensen, Lars Thøger (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*. 7: 3, 162–168.
- Coombs, Timothy W. & Sherry J. Holladay (2002). Helping Crisis Managers protect Reputational Aspects. *Management Communication Quarterly*. 16: 2, 165–186.
- Coombs, Timothy W. (2004). Impact of Past Crises on current Crisis Communication. Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*. 41: 3, 265–289.
- Coombs, Timothy W. (2010) Conceptualizing Crisis Communication. Teoksessa: Heath, Robert L. & H. Dan O'Hair (toim.). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York and London: Routledge. 99–118
- Coombs, Timothy W. (2015). *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*. Fourth Edition. Thousand Oaks, Calif. : SAGE.
- Entman, Robert M. (1993). Framing: Toward Clarification of A Fractured Paradigm. *Journal of Communication*. 43: 4, 51–58.

- Finavia (2013). Finavia on uudistanut rahoituskäytäntönsä. 17.12.2013. [online]. [Lainattu 26.10.2017]. Saatavilla: <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2013/finavia-on-uudistanut-rahoituskaytantonsa/>
- Finavia (2015). Finavian kommentti johdannaisiin liittyen. 7.5.2015. [online]. [Lainattu 26.10.2017]. Saatavilla: <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2015/finavian-kommentti-johdannaisiin-liittyen/>
- Finavia (2016a). [online]. [Lainattu: 2.11.2016]. Saatavilla: <http://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/>
- Finavia (2016b). Viisi faktaa johdannaisista. 15.9.2016. [online]. [Lainattu 26.9.2017]. Saatavilla: <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2016/viisi-faktaa-johdannaisista/>
- Finavia (2016c). Poliisi: Johdannaissopimusten esitutkinta menee syyteharkintaan. 27.5.2016. [online]. [Lainattu: 6.1.2017]. Saatavilla: <https://www.finavia.fi/fi/tyopaikat/artikkeli/2016/poliisi-johdannaissopimusten-esitutkinta-menee-syyteharkintaan/>
- Finavia (2016d). Finavia Oyj:n hallituksen selvitys johdannaistappioista valmistunut. 14.11.2016. [online]. [Lainattu 6.1.2017]. Saatavilla: <https://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2016/finavia-oyj-n-hallituksen-selvitys-johdannaistappioista-valmistunut/>
- Finavia (2016e). *Vuosikertomus*. [online]. [Lainattu: 6.10.2017]. Saatavilla: <http://vuosikertomus.finavia.fi/fi/etusivu/>
- Finlex (2017). [online]. [Lainattu: 7.4.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/>
- Fishman, Donald A. (1999). Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended. *Communication Quarterly*. 47: 4, 345–375.
- Fombrun, Charles J. & Jonathan Low (2011). The Real Value of Reputation. *Communication World*. 28: 6, 18–22.
- Gamson, William A. & Andre Modigliani (1989). Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power. A Constructionist Approach. *American Journal of Sociology*. 95:1, 1–37.
- Goffman, Erving (1986). *Frame analysis. An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.
- van Gorp, Baldwin (2010). Strategies to Take Subjectivity Out of Framing Analysis. Teoksessa: D'angelo, Paul & Jim A. Kuypers (toim.). *Doing News framing*

- analysis. Empirical and theoretical perspectives.* New York: Routledge. 84–109.
- Gottschalk, Petter (2011). *Corporate social responsibility, governance and corporate reputation.* Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Heath, Robert L. & H. Dan O’Hair (2010). *Handbook of Risk and Crisis Communication.* New York and London: Routledge.
- Heikkilä, Heikki (2001). *Ohut ja vankka journalismi. Kansalaisuus suomalaisen uutisjournalismin käytännöissä 1990-luvulla* [online]. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. [Lainattu 25.9.2017]. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67131/951-44-5173-2.pdf?sequence=1>
- Horsti, Karina (2005). *Vierauden rajat. Monikulttuurisuus ja turvapaikanhakijat journalismissa.* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Huhtala, Hannele & Salli Hakala (2007). *Kriisi ja viestintä.* Helsinki: Gaudeamus.
- Hull, John (2015/1989). *Options, futures and other derivative securities.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hänninen, Jyri (2016). Finaviasta tuli ministeri Anne Bernerin painajainen. YLE 31.5.2016. [online]. [Lainattu 7.1.2017]. Saatavilla: <http://yle.fi/uutiset/3-8917104>
- Jasperson, Amy E., Shah, Dhavan V., Watts, Mark, Faber, Ronald J. & David P. Fan (1998). Framing and the Public Agenda: Media Effects on the Importance of the Federal Budget Deficit. *Political Communication.* 15: 2, 205–224.
- Juholin, Elisa & Heikki Kuutti (2003). *Mediapeli: anatomia ja keinot.* Helsinki: Inforviestintä.
- Karvonen, Erkki (2000). Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Tiedotustutkimus.* 23:2, 78–84.
- Kellerman, Barbara (2006). When Should a Leader Apologize and When Not? *Harvard Business Review.* 84: 4, 72–81.
- Kitzinger, Jenny (2007). *Media Studies: key issues and debates.* Thousand Oaks, Calif. : SAGE
- Knight, Myra Gregory (1999). Getting Past the Impasse: Framing as a Tool for Public Relations. *Public Relations Review.* 25: 3, 381–398.

- Lehtonen, Jaakko (2009). *Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Lehtonen, Marko-Oskari (2016). Tämä mies nosti Finavian johdannaiset pöydälle: ”Kuka tekee näin idioottimaisia sopimuksia?”. Kauppalehti 15.9.2016. [online]. [Lainattu 26.10.2017]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tamamies-nosti-finavian-johdannaiset-poydalle-kuka-tekee-nain-idioottimaisia-sopimuksia/DWLcrsDh>
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2016). [online]. [Lainattu 2.11.2016]. Saatavilla: <https://www.lvm.fi/hallinnonala>
- May, Steven K. & Juliet Roper (2014). Corporate Social Responsibility and Ethics. Teoksessa: Putnam, Linda L. & Dennis K. Mumby (toim.). *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. 3. painos. Los Angeles: Sage cop. 767–789
- Nadesan, Majia H. (2014) Transparency and Neoliberal Logics of Corporate Economic and Social Responsibility. Teoksessa: Ihlen, Øyvind, Bartlett, Jennifer & Steve May (toim.). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Chichester : John Wiley & Sons. 252–275.
- Nicholson, Matthew (2007). *Sport and the media: managing the nexus*. Amsterdam : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Nisbet, Matthew C. (2010). Knowledge Into Action: Framing the Debates Over Climate Change and Poverty. Teoksessa: D’angelo, Paul & Jim A. Kuypers (toim.). *Doing News framing analysis. Empirical and theoretical perspectives*. New York: Routledge. 43-83.
- Nätti, Satu, Rahkolin, Suvi & Saira Saraniemi (2014). Crisis communication in key account relationships. *Corporate Communication: An International Journal*. 19: 3, 234–246.
- Palenchar, Michael J. (2010). Historical Trends of Risk and Crisis Communication. Teoksessa: Heath, Robert L. & H. Dan O’Hair (toim.). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge. 31–52
- Pan, Zhongdang & Gerald M. Kosicki (1993). Framing Analysis: An Approach to News Discourse. *Political Communication*. 10: 1, 55–75.
- Pearson, Christine M. & Judith A. Clair (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management review*. 23: 1, 59–76.
- Pietiläinen, Tuomo (2015). Finavian hallituksen puheenjohtaja erosi protestina ministeri Bernerille – taustalla 34 miljoonan euron johdannaistappiot. Helsingin Sano-

mat 14.12.2015. [online]. [Lainattu 31.10.2017]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002872850.html>

- Puroila, Anna-Maija (2002). *Kohtaamisia päiväkotiartessa: Kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön*. Oulu: Oulu University Press.
- Reese, Stephen D., Gandy, Oscar H. Jr. & August E. Grant (2003). *Framing Public Life. Perspectives on Media and Our Understanding of the Social World*. London: Lawrence Erlbaum associates.
- Reese, Stephen D. (2010). Finding Frames in a Web of Culture: The Case of the War on Terror. Teoksessa: D'angelo, Paul & Jim A. Kuyper (toim.). *Doing News framing analysis. Empirical and theoretical perspectives*. New York: Routledge. 17–42.
- Reese, Stephen D. (2003) Prologue – Framing Public Life: A Bridging Model for Media Research. Teoksessa: Reese, Stephen D., Gandy, Oscar H. Jr. & August E. Grant (toim.). *Framing Public Life. Perspectives on Media and Our Understanding of the Social World*. London: Lawrence Erlbaum associates. 7– 32.
- Reynolds, Barbara & Matthew W. Seeger (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*. 10: 43–55.
- Ryynänen, Toni (2009). *Median Muotoilema. Muotoilun mediajulkisuus suomalaisessa talouslehdissä*. Tampere: Helsingin yliopisto.
- Schultz, Friederike & Juliana Raupp (2010). The social construction of crises in governmental and corporate communications: An inter-organizational and inter-systematic analysis. *Public Relation Review*. 36: 2, 112–119.
- Schultz, Friederike, Kleinnijenhuis, Jan, Oegema, Dirk, Utz, Sonja & Wouter van Atteveldt (2012). Strategic framing in the BP crisis: A semantic network analysis of associative frames. *Public Relations Review*. 38: 1, 97–107.
- Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo, Larsen Mogens Holten & Cees B. M. van Riel (2000). Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story. Teoksessa: Schultz, Majken, Hatch Mary Jo & Mogens Holten Larsen (toim.). *Expressive Organization: Linking Identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press. 157–181.
- Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo, Larsen, Mogens Holten, Fombrun, Charles J. & Violina P. Rindova (2000). The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. Teoksessa: Schultz, Majken, Hatch Mary Jo & Mogens Holten Larsen (toim.). *Expressive Organization: Linking Identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press. 77–96.

- Scott, Marvin B. & Stanford M. Lyman (1968). Accounts. *American Sociological Review*. 33: 1, 46–62.
- Semetko, Holli A. & Patti M. Valkenburg (2000). Framing European Politics: A Content Analysis of Press and Television News. *Journal of Communication*. 50: 2, 93-109.
- Seon-Kyoung, An & Karla K. Gower (2009). How do the news media frame crisis? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*. 35: 2, 107-112.
- Snow, David A. & Robert D. Benford (1988). Ideology, Frame Resonance and Participant Mobilization. *International Social Movement Research*. 1: 197–217.
- Snow, David A. & Robert D. Benford (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*. 26: 611–639.
- Stephens, Keri K., Malone, Patty Callish & Christine M. Bailey (2005). Communicating with stakeholders During a Crisis : Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*. 42: 390–419
- Talouselämä (2016). Finavia-selvitys: Omistajalla oli oikeus antaa ohjeita hallitukselle. [online]. [Lainattu 4.10.2017]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/finaviaselvitys-omistajalla-oli-oikeus-antaa-ohjeita-hallitukselle/f9666417-b1dc-3909-991b-10889f990d9b>
- Ulmer, Robert R., Sellnow Timothy L. & Matthew W. Seeger (2011). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Sage
- Valtioneuvoston kanslia (2017). Viestintäsuositus. [online]. [Lainattu 4.10.2017]. Saatavilla: <http://vnk.fi/viestintasuositus>
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2013). *Tuloksellisuustarkastuskertomus. Finavia Oyj:n johdannaissovimukset vuosina 2009-201*. Helsinki.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2016). *Laillisuustarkastuskertomus. Vastuukysymykset Finavian johdannaisvastuiden selvittämisessä*. Helsinki.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2017). *Tuloksellisuustarkastuskertomus. Yritysvastuun ohjaus ja toteutus valtionyhtiöissä. Case: Arctia, Kemijoki Oy, Vapo Oy*. Helsinki
- VanSlyke Turk, Judy, Jin, Yan, Stewart, Sean, Kim, Jeesun & J.R. Hipple (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*. 38, 574–583.
- Väliverronen, Esa (1996). *Ympäristöuhkan anatomia*. Jyväskylä: Vastapaino.

LIITTEET

Liite 1. Finavian julkaisemat tekstit

Julkaisuaikajankohta	Otsikko
17.12.2013	Finavia on uudistanut rahoituskäytäntönsä
7.5.2015	Finavian kommentti johdannaisiin liittyen
15.12.2015	Finavian hallitus: Hyvää hallintotapaa noudatettu
18.12.2015	Johdannaistappioiden vastuukysymysten selvittely etenee
22.12.2015	VTV:n laillisuustarkastus on tervetullut
22.12.2015	Finavian valtasuhteissa ei ole epäselvyyttä
5.2.2016	Tietoa johdannaisasiasta: Finavia on uusinnut rahoituskäytäntönsä
27.5.2016	Poliisi: Johdannaissopimusten esitutkinta menee syyteharkintaan
21.6.2016	Valtiontarkastusviraston laillisuustarkastus päätökseen
15.9.2016	Viisi faktaa johdannaisista
14.11.2016	Finavia Oyj:n hallituksen selvitys johdannaistappioista valmistunut

Liite 2. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisemat tekstit

Julkaisuaikajankohta	Otsikko
22.12.2015	Finavian valtasuhteissa ei ole epäselvyyttä
26.5.2016	Ministeri Berner: Selvitystyö Finavian johdannaissopimusten vastuukysymyksissä on kesken
31.5.2016	Yhtiökokous ohjeisti Finaviaa johdannaiskysymyksen jatkotyöhön
21.6.2016	Ministeriö ei ole puuttunut Finavian operatiivisiin asioihin epäsovinnalla tavalla
10.9.2016	Ministeri Berner: Ministeriö ei ole estänyt yhtiön hallitusta nostamasta kanteita entistä johtoa vastaan
14.9.2016	Ministeri Berner julkistaa Finavia-asiaan liittyviä viestejä
17.9.2016	Finavialle on aina pyritty nimeämään monialainen ja pätevä hallitus

Liite 3. Anne Bernerin aineisto

Julkaisuajankohta	Otsikko
24.12.2015	Anne Berner: Taustoitus Finaviasta ja valtionohjauksesta
19.9.2016	Anne Berner: Totuus ei pala tulessakaan

Liite 4. Esimerkki Finavian aineistosta

JULKAISTU
18.12.2015 klo 13:00

UUTISKANAVA
Lehdistötiedote

AIHEET
Raportointi

JAA

f t in v +

TULOSTA
📄

Tilaa tiedotteet sähköpostiisi >

Johdannaistappioiden vastuukysymysten selvittely etenee

Finavia on selvittänyt huolellisesti vuosina 2009-2011 tehtyihin ei-suojaaviin johdannaisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja ryhtynyt toimiin vähentääkseen asiasta yhtiölle aiheutuvaa vahinkoa.

Finavia on sulkenut ei-suojaavat johdannaiset yhtiön hallituksen hyväksymän suunnitelman mukaisesti.

Finavian tavoitteena on ollut spekulatiivisten sopimusten purkaminen neuvotteluratkaisulla pankkien kanssa. Koska neuvotteluratkaisuun pankkien kanssa ei ole päästy, yhtiön hallitus on perjantaina 18.12. päättänyt tehdä asiassa kantelun Finanssivalvonnalle, jota pyydetään tutkimaan, ovatko ei-suojaavia johdannaissopimuksia myyneet pankit toimineet lain ja hyvän pankkitavan mukaisesti.

Finavia katsoo, että pankkien myymät instrumentit eivät ole soveltuneet tarkoitukseen, jota varten pankit ovat ne Finavialle myyneet.

Finavia on myös tehnyt tutkintapyynnön poliisille koskien Finavian ei-suojaavia johdannaissopimuksia tehnyttä kahta entistä työntekijää.

Lisäksi Finavian hallitus on päättänyt 9.12., että yhtiö ei nosta kannetta vuosina 2009-2011 tehdyistä ei-suojaavista johdannaissopimuksista silloista toimitusjohtajaa ja hallitusta vastaan.

Hallitus on päättänyt ratkaisuunsa perehdyttyään useisiin asiasta tehtyihin asiantuntijalausuntoihin ja arvioituaan asiaa yhtiön edun kannalta. Hallitus on tarkastellut asiaa vielä kokonaisuutena kokouksessaan 18.12. ja todennut olevansa yksimielinen asiakokonaisuudesta.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) on julkaissut asiasta selvityksensä 17.12.2013 ja se on käynnistämässä uuden selvitystyön. Finavia pitää asian vaiheiden läpikäyntiä hyvänä ja tekee asiassa tiivistä yhteistyötä VTV:n kanssa.

Finavia on uudistanut rahoituspolitiikkansa ja rahoitukseen liittyvät käytäntönsä heti asian tultua ilmi vuoden 2012 alussa vuoden 2011 tilintarkastuksen yhteydessä. Yhtiö on informoinut asiasta ja sen selvittämisen eri vaiheista aktiivisesti omistajaohjauksesta vastaavaa liikenne- ja viestintäministeriötä koko prosessin ajan.

Finavia on tiedottanut 9.12., että yhtiön hallituksen puheenjohtajana 1.2.2016 aloittaa ekonomi **Harri Sailas**. Yhtiön edellinen hallituksen puheenjohtaja **Riitta Tiuraniemi** ja hallituksen jäsen **Pirkko Salminen** erosivat joulukuussa yhtiön hallituksesta.

Sekä Tiuraniemi että Salminen ovat jättäneet erivän mielipiteen johdannaissopimusten vastuukysymyksiin liittyneissä päätöksissä. Kaksi muuta Finavian hallituksessa vuoden 2015 aikana lopettanutta henkilöä ovat eronneet hallituksesta omien työtehtäviensä muuttumisen vuoksi.

[Lisää tietoa Finavian hallinnoinnista ja johtamisesta](#)

Liite 5. Esimerkki liikenne- ja viestintäministeriön aineistosta

Tiedotteet
2017
2016
2015
2014
2013
2012
2011
2010
2009
2008
2007
2006
2005
2004
Uutiset
Puheet
RSS-syötteet
Tilaa tiedotteet
LVM Sosiaalisessa mediassa

Ministeriö ei ole puuttunut Finavian operatiivisiin asioihin epäsovovalla tavalla

Tiedote 21.06.2016 09.10 fi sv en

Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) laillisuustarkastuskertomuksessa on esitetty eri näkökohtia, joiden perusteella Finavian omistajaohjausta syksyllä 2015 pidetään ongelmallisena. Kertomuksessa ei väitetä toimintaa lainvastaiseksi, vaan käsitellään kysymystä, onko omistaja toiminut hyvän hallintotavan kannalta tarkasteltuna epäsovovalla tavalla.

Liikenne- ja viestintäministeriö korostaa, ettei Finavian omistajaohjaus ole puuttunut valtion kokonaisen omistaman yhtiön operatiivisiin asioihin epäsovovalla tavalla. Ministeriö ei ole edellyttänyt Finavialta kanteiden nostamista tai nostamatta jättämistä taikka mistään kanteesta luopumista. Omistajalla on ollut perusteltu syy ja oikeus antaa yhtiölle ohjeita asioiden huolelliseen käsittelyyn varmistamiseksi poikkeuksellisessa asiassa.

- Asiantuntijoilla ja ministeriöllä näytetään olevan erilainen käsitys kuin VTV:llä siitä, mitä valtio-omistajalta yhtiöiden hallinnointiohjeissa edellytettävä aktiivisuus voi tarkoittaa. Siksi on syytä arvioida ohjeiden selkeyttämisarvot. Aktiivisuuden merkitys korostuu, kun yhtiö on valtion kokonaisen omistama erityistehtävayhtiö, sanoo liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner.

Ratkaisut johdannaiskannessaasiassa ovat olleet oikeudellisesti monitahoisia ja vaikeita. Sitä osoittavat muun muassa yhtiön hallituksen eri aikoina tekemät osittain ristiriitaiset päätökset ja äänestykset. Myös asiantuntijoiden lausunnot ovat poikenneet toisistaan. VTV ei ole huomioinut muun muassa sen seikan merkitystä, että yhtiön hallitus oli maalikuussa 2015 yksimielisesti päättänyt oli nostamatta tiettyä kannetta.

- Johdannaisasiassa on käsitelty VTV:n kanssa yhteläyössä myös syksyllä 2015. VTV arvioi vielä silloin, että kanteista tehtävillä päätöksillä on liikkumavaraa. Luotimme tähän asiantuntija-arvioon, sanoo Berner.

Omistaja on antanut poikkeuksellisessa johdannaisasiassa ohjeita kokonaisen omistamansa yhtiön hallitukselle vain sitä koskien, että asiat on valmisteltava huolellisesti. Ministeriö katsoo, että siihen omistajalla on lain ja hallinnointiohjeiden mukaan täysi oikeus.

Ministeriö viittaa osakeyhtiölainsäädäntöön ja omistajaohjaukseen perehtyneen asiantuntijan, laamanni Pekka Merilammen asiantuntijalausuntoon, jonka mukaan tällaisien ohjeiden antaminen ei ole epäsovovaa puuttumista yhtiön operatiivisiin asioihin.

VTV:n kertomuksessa pidetään kyseena olevana, onko omistajaohjaus mahdollistanut parhaan lopputuloksen yhtiön ja tilintarkastusyhteisön riittävässä. Kyseena olevan perustetta ei ole selvitetty, vaan on päinvastoin todettu, ettei VTV ota kantaa siihen, olisiko korvausvaatimusten esittäminen ollut perusteltua. Kertomuksessa ei ole lainkaan arvioitu esimerkiksi sitä, että pelkästään oikeudenkäyntikulut useita vuosia kestävässä riidassa nousevat erittäin suuriksi. Myös vastapuolen kulut voisivat tulla yhtiön maksettaviksi sen häviössä riita-asian.

- Kaiken kaikkiaan on liian varhaisi arvioida, mikä on ollut johdannaisasiassa yhtiön ja valtion kannalta tarkoituksenmukaista toimintaa, koska prosessi on vielä keiken. Hiljattain valmistuneet syyttäjän, poliisin ja Finanssivalvonnan ratkaisut antavat yhtiön hallitukselle riittävät tiedot arvioida mahdollisten siviilikanteiden nostamista yhtiön entistä johtoa ja hallitusta vastaan. Aikaa tähän harkintaan on vuoden loppuun asti, toteaa Berner.

Liitteet:

LVM:n lausunto VTV:n laillisuustarkastuskertomukseen koskien vastuukysymyksiä Finavian johdannaisasian selvittämisessä 7.6.2016

Laamanni Pekka Merilammen selvitys liikenne- ja viestintäministeriön omistajaohjauksesta Finavia Oy:ssä, 24.5.2016

Lisätietoja:

liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner, haastattelupyynnöt: viestintäjohtaja Taina Pieski, puh 050 5351574

Liite 6. Esimerkki Anne Bernerin aineistosta

Totuus ei pala tulessakaan

19.09.2016



Julkisuudessa on esitetty väitteitä minun ja Deloitteen välisistä kytköksistä. Olen kaikkien Finavian liittyvien selvitysten yhteydessä pyrkinyt avoimuuteen, kuitenkin huolehtien siitä, ettei yhtiön mahdolliset tulevat kanteet vaarantuisi oikeusprosessissa.

Finavian hallitus päätti tammikuussa 2015 nostaa vahingonkorvauskanteen 70 M € arvioiduista vastuista tilintarkastusyhteisöä Deloittea vastaan. Tämän jälkeen yhtiön hallitus teki kaksi täysin erisältöistä päätöstä siitä, tulisiko johdannaisvastuista nostaa kanteita yhtiön entistä johtoa vastaan. Yhtiön hallitus päätti yksimielisesti 6.3.2015 olla nostamatta kanteita. Puolen vuoden päästä 25.9.2015 yhtiön hallitus puolestaan päätti täpärän äänestyksen jälkeen nostaa kanteet.

Finavian hallituksen erimieliset ja ristiriitaiset päätökset edellyttivät yhtiön omistajalta lisäselvitysten käynnistämistä. Lisäselvitysten yhteydessä tarkentuivat myös yhtiölle syntyneiden vahinkojen ja toimien välinen yhteys.

Deloitteen ja Finavian välinen sopimus neuvoteltiin yhtiöiden toimitusjohtajien toimesta ja hyväksyttiin molempien yhtiöiden hallituksessa. Sopimus todettiin salaiseksi. Sopimus koski muutakin kuin kanteen perumista minulle kerrotun mukaan, itse sopimusta en ole nähnyt.

Deloitte Touche Tohmatsu Ltd on maailmanlaajuinen organisaatio, joka työllistää yli 244 000 ihmistä. Kotimaassaan, Yhdysvalloissa, 171 vuoden ikäinen Deloitte lukeutuu maansa suurimpiin yksityisiin yrityksiin.

Seuraavassa luettelen ne yhteyden, joita julkisuudessa on väitetty kytkevän minut Deloitteen toimintaan Suomessa.

Joakim Rehn on ollut monia vuosia perheyhtiömme ja perheyhtiömme liittyvien yritysten tilintarkastajana. Hänet on valittu Deloitte tilintarkastusyhteisön varatilintarkastajaksi vuonna 2001. Varatilintarkastajalla ei ole roolia yhtiössä, niin kauan kuin varsinainen tilintarkastaja on virassaan. Joakim Rehn ei ole koskaan toiminut tilintarkastajana tai saanut palkkioita Deloitteelta. Hänellä ei ole henkilökohtaista intressiä suhteessa Deloitteen. Liitteenä Joakim Rehniin vakuutusasiasta.

Teppo Rantanen on entinen Deloitteen toimitusjohtaja. Hän jätti tehtävänsä 31.5.2014 ja toimi sen jälkeen kaksi vuotta Deloitteen palveluksessa asemapaikkana Lontoo. Deloitteen Teppo Rantanen on jättänyt 31.5.2016. Toimin Teppo Rantasen kanssa Lasten ja Nuorten Säätiön hallituksessa. Jäin tehtävästä virkavapaalle tultuani valituksi eduskuntaan, enkä ole osallistunut hallitustyöhön.

Hanna Siegfried on tullut perheyhtiömme palvelukseen talousjohtajaksi Deloitteelta 1.10.2007. Siitä on nyt yhdeksän vuotta aikaa. Meidän runsaan sadan hengen tiimissä on ihmisiä eri yrityksistä, eri historialla. Emme muistele entisiä työpaikkoja vaan panostamme yhteiseen työhön nykyisen työnantajan hyväksi.

Olen saanut toimia upeiden ihmisten kanssa monessa eri luottamustehtävässä. Olen myös tuomarin valanannonut ministeri, jolle oikeudenmukaisuus, perehtyminen ja tietojen perusteella tehtävät päätökset ovat kunnia-asia.

Anne Berner

Liikenne- ja viestintäministeri

TIEDOTE

Julkisuudessa esintyy väärää informaatiota siitä, että olisin suorittanut tilintarkastusta Deloitte & Touche Oy:lle. Yhtiön kaupparekisterimerkintöjen mukaan minut on rekisteröity Deloitteen varatilintarkastajaksi 12.12.2001.

Tilintarkastuslain mukaan yhtiön tulee valita varatilintarkastaja, jos yhtiö on valinnut vain yhden varsinaisen tilintarkastajan ja tämä ei ole tilintarkastusyhteisö.

Varatilintarkastaja osallistuu tilintarkastukseen vain mikäli varsinainen tilintarkastaja on estynyt suorittamasta tilintarkastusta. Koko varatilintarkastajana oloni aikana näin ei ole kertaakaan käynyt. Mikäli näin kävisi minun tulisi vielä ennen toimeksiannon hyväksymistä suorittaa riippumattomuusarviointi.

En ole koskaan osallistunut Deloitteen tilintarkastukseen ja Deloitte voi varmasti vahvistaa asian.

Helsingissä 19.9.2016

Joakim Rehn
KHT tilintarkastaja

Tiedote asiakirjana: Kim Rehn 19.9.2016