

VAASAN YLIOPISTO

Humanistinen tiedekunta

Viestintätieteiden laitos

Hanna Hautamäki

Kriisiviestintäsuunnitelmat genrenä

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

## SISÄLLYS

TAULUKOT	2
KUVIOT	3
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	8
1.2 Tutkimusaineisto	9
1.3 Tutkimusmenetelmä	11
1.4 Kriisiviestinnän aikaisempi tutkimus	14
2 KRIISIT JA KRIISIVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA	16
2.1 Kriisinhallinta, kriisiviestintä ja kriisitiedottaminen	16
2.2 Organisaatiota uhkaavat kriisit	17
2.3 Kriisiluokittelu	19
2.4 Kriisien tunnistaminen	22
2.5 Kriisien mahdollisuudet ja uhat	24
2.6 Kriisiviestintä ja sen merkitys organisaatiolle	25
2.6.1 Onnistunut ja epäonnistunut kriisiviestintä	26
2.6.2 Kriisiviestintä organisaation sisällä	28
2.6.3 Kriisiviestintä organisaatiosta ulospäin	30
2.7 Kriisiviestinnän periaatteet, tehtävät ja tavoitteet	32
2.8 Kriisiviestintäsuunnitelma ja sen rooli kriisiviestinnässä	33
3 GENREANALYYSI TEKSTINTUTKIMUSMENETELMÄNÄ	36
3.1 Teksti, tekstin tuottaminen ja sen vastaanottaminen	36
3.2 Genre	38
3.2.1 Konteksti	39
3.2.2 Tekstin kommunikatiivinen tavoite	41
3.2.3 Tekstilajin rakenne ja tekstin ulkoiset ja sisäiset piirteet	41
3.2.4 Intertekstuaalisuus ja genrejen väliset suhteet	42
3.3 Tekstilajitutkimus viitekehyksenä	43
3.4 Bhatian genreanalyysi tutkimusmenetelmänä	44

3.5 Tutkimuksen kulku suhteessa Bhatian genreanalyysiin	45
4 KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMIEN GENREMÄISYYS	50
4.1 Kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakenttä	50
4.2 Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisten piirteiden kartoitus	52
4.3 Kriisiviestintäsuunnitelmien piirteiden havainnointi	54
4.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien rakenne- ja muotopiirteet	55
4.4.1 Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	57
4.4.2 Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	61
4.4.3 Eriävät rakenne- ja muotopiirteet	65
4.4.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien muut rakenne- ja muotopiirteet	66
4.5 Kriisiviestintäsuunnitelmien sisältöpiirteet	67
4.5.1 Yhtenevät sisältöpiirteet	68
4.5.2 Lähes yhtenevät sisältöpiirteet	75
4.5.3 Eriävät sisältöpiirteet	84
4.5.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien muut sisältöpiirteet	88
4.6 Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset piirteet	90
4.7 Kriisiviestintäsuunnitelmat teksteinä	93
4.8 Kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenevä genremäisyys	95
5 PÄÄTÄNTÖ	97
LÄHTEET	101
LIITE. Tutkimusaineiston muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmat	105
TAULUKOT	
Taulukko 1. Tutkimusaineiston muodostavat dokumentit.	10
Taulukko 2. Yhteenveto kriisiluokitteluista.	20
Taulukko 3. Kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyvien rakenne- ja muotopiirteiden lukumäärät.	56
Taulukko 4. Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet.	57
Taulukko 5. Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet.	62
Taulukko 6. Muut rakenne- ja muotopiirteet.	66

Taulukko 7. Kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyvien sisältöpiirteiden lukumäärät.	68
Taulukko 8. Yhtenevät sisältöpiirteet.	69
Taulukko 9. Lähes yhtenevät sisältöpiirteet.	75
Taulukko 10. Eriävät sisältöpiirteet.	85
Taulukko 11. Muut sisältöpiirteet.	88
Taulukko 12. Piirteiden esiintyminen kriisiviestintäsuunnitelmissa.	90
Taulukko 13. Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset piirteet.	92

## KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen kulku.	12
Kuvio 2. Kriisinhallinta-, kriisiviestintä- ja kriisitiedotus -käsitteiden suhde.	17
Kuvio 3. Kriisiviestintää edellyttävät tilanteet.	21
Kuvio 4. Bhatian genreanalyysin vaiheiden sijoittuminen tutkimuksen kulkuun.	46
Kuvio 5. Siukosaaren (2002: 203) kriteerit kriisin muodostumiseksi uutiseksi.	74
Kuvio 6. Kriisiviestintää vaativat tilanteet sekä teorian että analyysin perusteella.	77



---

**VAASAN YLIOPISTO****Humanistinen tiedekunta**

<b>Laitos:</b>	Viestintätieteiden laitos
<b>Tekijä:</b>	Hanna Hautamäki
<b>Pro Gradu -tutkielma:</b>	Kriisiviestintäsuunnitelmat genrenä
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Viestintätieteet
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anita Nuopponen

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksessa tarkasteltiin genreanalyysin menetelmin sitä, millaisen genren kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat. Genreanalyysillä haettiin vastausta siihen, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat, millaisia tyypillisiä piirteitä niillä on, millaisia ne ovat teksteinä sekä sitä, mikä niistä tekee genren. Aineiston muodostivat yksitoista kriisiviestintäsuunnitelmaa, joista seitsemän kuuluu julkisyhteisöille, kolme yrityksille ja yksi yhdistykselle.

Kriisiviestintäsuunnitelmia tehdään organisaatioissa niiden henkilöstöille. Suunnitelmien sisältöön on myös olemassa runsaasti ohjeistuksia. Muun muassa nämä seikat kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakentässä vaikuttavat siihen, millaisia suunnitelmat ovat. Tyypillisiä piirteitä, eli kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä, kartoitettiin aineistolähtöisellä analyysillä. Tuloksena löytyi 12 tyypillistä piirrettä, joista kuusi liittyy suunnitelmien rakenteeseen ja muotoon ja kuusi sisältöön. Rakenteeseen ja muotoon liittyvät piirteet osoittautuivat sellaisiksi, joita voisi esiintyä lähes missä tahansa asiakirjassa. Niitä ei siis voi pitää ainoastaan kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisinä piirteinä. Sisältöön liittyvät piirteet sen sijaan ovat sellaisia, joita myös kriisiviestintää käsittelevä alan tutkimus ja kirjallisuus suosittaa sisällyttämään kriisiviestintäsuunnitelmiin. Havainnoitujen piirteiden kokonaismäärästä (180) tyypillisiä piirteitä on 12. Kriisiviestintäsuunnitelmat osoittautuivatkin piirteidensä puolesta melko heterogeenisiksi.

Tekstuaalisesti kriisiviestintäsuunnitelmaa voi pitää tyypillisenä, organisaation sisäisenä, toimintaa ohjaavana asiakirjana, johon on kerätty kriisitilanteen kannalta olennaista tietoa. Kriisiviestintäsuunnitelman ylägenreinä voi pitää asiakirjaa ja toimintasuunnitelmaa. Kriisiviestintäsuunnitelmien samankaltaiset toimintaympäristöt, tyypilliset sisältöpiirteet ja erityisesti kriisiviestintäsuunnitelmien yhteinen funktio, eli kriisin aikaisen viestinnän ohjaaminen organisaatiota hyödyttävällä tavalla, kuitenkin vahvistavat, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat oman genrensä.

---

**AVAINSANAT:** kriisiviestintäsuunnitelma, kriisiviestintä, teksti, genre, genreanalyysi



## 1 JOHDANTO

Kriisin hoidon epäonnistuminen johtuu usein epäonnistuneesta viestinnästä, kuten Aasian tsunamikatastrofi vuonna 2004, Nokian kaupungin vesikatastrofi vuonna 2007 ja Sampo Pankin kriisi keväällä 2008 osoittavat. Nämä kaikki muistetaan kriiseinä, joiden osalta viestinnässä epäonnistuttiin. Mallikas kriisitilanteen hoito vähintäänkin vähentää kriisistä aiheutuvia vahinkoja. Parhaimmassa tapauksessa se saattaa jopa parantaa organisaation tai yrityksen mainetta sekä lisätä sen arvostusta. Tästä syystä kriiseihin kannattaa varautua ennalta ja kriisiviestintää suunnitella ja harjoitella etukäteen. Yksi osa kriiseihin varautumisesta on kriisiviestintäsuunnitelma, joka ohjaa kriisitilanteissa eteen tulevilla haasteilla. Suunnitelmassa on tyypillisesti määritelty yrityksen toiminnan suuntaviivat ennen kriisiä, sen aikana sekä kriisin jälkeen.

Ei ole yhdentekevää, millainen kriisiviestintäsuunnitelma on ja millaisia asioita se pitää sisällään. Tätä taustaa vasten tarkastelen tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisesti kriisiviestintäsuunnitelmien genreä. Haluan paitsi kartoittaa sen, millaisia asioita kriisiviestintäsuunnitelmat pitävät sisällään myös selvittää sitä, mistä syystä kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat juuri näistä kyseisistä asioista. Lähdän liikkeelle siitä oletuksesta, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat genren. Tämän oletuksen tueksi kartoitan tutkimuksessa niitä seikkoja, jotka puoltavat näkemystä kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä.

Vaikka kriisiviestintäsuunnitelmalla on merkittävä rooli kriisin hoidossa, ei niitä ole juurikaan tutkittu. Kriisiviestinnän tutkimuksessa on pääosin keskitytty kriisiviestintään ja sen mahdollisuuksiin kokonaisuutena. Tämä kriisiviestintäsuunnitelma-genren tutkimus tarjoaa organisaatioille tietoa kriisiviestintäsuunnitelmien sisällöstä ja muodosta. Tämän tiedon pohjalta organisaatiot voivat kehittää kriisiviestintäsuunnitelmiaan. Organisaatiot, joilta kriisiviestintäsuunnitelma puuttuu, voivat hyödyntää tutkimuksen tietoa kriisiviestintäsuunnitelmaa suunnitellessaan.



## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisen genren kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat. Tavoitteen saavuttamiseksi vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat?
2. Millaisia tyypillisiä piirteitä kriisiviestintäsuunnitelmissa on?
3. Millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä?
4. Mikä tekee kriisiviestintäsuunnitelmista genren?

**Ensimmäisen** tutkimuskysymyksen mukaisesti kuvaan kriisiviestintäsuunnitelmien toimintaympäristöä. Selvitän alan kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella muun muassa kriisiviestintäsuunnitelmien tekijät ja vastaanottajat, jotka määräävät hyvin pitkälti sen, millaisiksi kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat. Perehdyn myös alaan liittyvään tutkimukseen, kirjallisuuteen ja menetelmiin sekä tapoihin ja käytäntöihin. Nämä kaikki asiat vaikuttavat siihen, millaisiksi kriisiviestintäsuunnitelmien tekijät suunnitelmat rakentavat. **Toisella** tutkimuskysymyksellä kartoitan suunnitelmissa toistuvia asioita. **Kolmannen** tutkimuskysymyksen avulla kokoan yhteen tutkimuskysymysten 1 ja 2 vastaukset ja vastaan tämän pohjalta kysymykseen, millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä. Lopuksi pyrin antamaan kokonaisvaltaisesti vastauksen sille, mitkä asiat muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmista genren. **Genrellä** ja tekstilajilla tarkoitetaan tavallisesti samaa (vrt. esim. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2007), eli joukkoa tekstejä, joilla on yhtenevät kommunikatiiviset päämäärät (emt). Käytän yksiselitteisyyden vuoksi tässä tutkimuksessa termiä genre. Tämän valinnan perustan siihen, että Viljay K. Bhatia (2004, 1993), jonka genreanalyysiä tutkimuksessa mukailen, käyttää kyseistä termiä.

Genretutkimuksen oletuksena on, että kaikella kielenkäytöllä on tehtävänsä ja tarkoituksenmukainen motiivinsa (Tiililä 2007: 16). Kuten genreä laajasti tutkineilla tutkijoilla (ks. esim. Bhatia 1993 ja 2004), lähtökohtanani on, että toiminnallisesti samankaltaiset, samaan tavoitteeseen pyrkivät ja samankaltaisesti nimetyt tekstit kuuluvat samaan lajiin eli genreen. Oletan, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat oman genrensä. Kun tällainen oletus tehdään, on kuitenkin syytä tunnistaa teksteistä myös niiden keskinäisiä eroja eikä pelkästään yhtenäisiä piirteitä (Tiililä 2007: 17). Havain-

noin tutkimuksessani eri tyyppisten organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenevää samuutta, niiden tyypillisiä piirteitä. Olettamukseni on, että kriisiviestintäsuunnitelmissa on lukuisia yhteisiä piirteitä. Vaikka pääpaino on kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenevässä samuudessa, en jätä ilmeneviä eroja kokonaan huomiotta. Nostan esiin myös kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä eräviä piirteitä.

## 1.2 Tutkimusaineisto

Aineistoni muodostuu yhdestätoista kriisiviestintäsuunnitelmasta, joista 7 kuuluu julkisyhteisöille, 3 yrityksille ja 1 yhdistykselle (Liite 1). Aikavälillä 23.9.2007–22.10.2007 kerätyllä ja muodostetulla aineistolla pääsen tarkastelemaan monen tyyppisten organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmia.

Löysin yhteensä viisi kriisiviestintäsuunnitelmaa, jotka ovat vapaasti saatavilla verkossa. Loput aineistostani muodostuu kriisiviestintäsuunnitelmista, jotka olen saanut mukaan aineistooni ottamalla yhteyttä kyseisiin organisaatioihin ja sopimalla suunnitelmien käytöstä erikseen. Olin yhteydessä suuriin ja keskisuuriin organisaatioihin, koska suuret organisaatiot monesti panostavat pieniä organisaatioita enemmän kriisinsä hallintaan. Todennäköisesti yksi syy tähän on käytössä olevat resurssit.

Kaikilla organisaatiolla ei vielä ole kriisiviestintäsuunnitelmaa ja organisaatioilla, joilla suunnitelma on, se on usein sisäinen dokumentti. Nämä seikat aiheuttavat haasteita aineiston keräämiselle. Kyseessä on kuitenkin tekstintutkimuksen yleinen ongelma (Tiililä 2007: 22). Aina ei ole mahdollista saada haluamansa laatuista tai suurista aineistoa käyttöön, vaan on tyydyttävä siihen, mitä on saatavilla (emt).

Olen kerännyt taulukkoon 1 tutkimusaineistoni muodostavat dokumentit. Taulukosta on nähtävissä myös se, onko kriisiviestintäsuunnitelma julkinen, kaikkien saatavilla oleva dokumentti vai yrityksen sisäinen dokumentti, jonka olen saanut käyttöni ottamalla yhteyttä organisaatioon. Aineistoni muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmat ovat pituudeltaan 2–48 sivua.

**Taulukko 1.** Tutkimusaineiston muodostavat dokumentit.

<b>Internetissä saatavilla olevat kriisiviestintäsuunnitelmat</b>	<b>Yhteydenoton kautta saadut kriisiviestintäsuunnitelmat</b>
Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa (kriisitilanneosio)	Tampereen yliopiston kriisiviestintäsuunnitelma
Oulun kaupungin kriisiviestinnän ohje	Helsingin yliopiston poikkeustilanteiden viestintäohje
Kriisiviestintä Malmin seurakunnassa	Nokian Renkaiden kriisiviestinnän menettelyohje
Tampereen kaupungin kriisiviestintä	UPM:n vaneriliiketoiminnan ohje: Miten hallita kriisiviestintä tuotantolaitoksilla
Kriisiviestintä Helsingin seurakuntayhtymässä	Kemira GrowHow'n kriisiviestinnän toimintaohjeet
SLU:n, eli Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kriisiviestintäohjeisto	

Taulukossa 1 näkyy myös tieto siitä, onko kyseinen dokumentti saatavilla organisaation verkkosivuilta vai olenko saanut sen mukaan aineistooni olemalla yhteydessä organisaatioon ja sopimalla dokumentin käytöstä erikseen.

Jatkossa en yksilöi jokaista kriisiviestintäsuunnitelmaa siitä syystä, että osa kriisiviestintäsuunnitelmista on organisaatioiden sisäisiä dokumentteja. Esimerkit otan organisaatioiden verkkosivuilla saatavilla olevista kriisiviestintäsuunnitelmista, koska niiden osalta voin kertoa, minkä organisaation suunnitelmasta on kyse.

Olen ottanut aineistooni ainoastaan suomalaisten organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmia, jotta saan käsityksen nimenomaan suomalaisessa viestintäkulttuurissa käytettävien kriisiviestintäsuunnitelmien piirteistä. Jokaisessa maassa on oma viestinnällinen kulttuurinsa, joka sisältää helposti havaittavissa olevia ilmenemismuotoja kuten esimerkiksi tavat ja kieli, sekä vaikeammin havainnoitavia ilmenemismuotoja kuten arvot, arvostukset ja asenteet. Näiden ilmenemismuotojen keskinäisestä vuorovaikutuksesta muodostuu yhteisön kulttuuri. (Salo-Lee 2003.) Tietyllä ihmisryhmällä on siis kulttuurinsa kautta tietty tapaa elää ja toimia. Kriisiviestintä on yksi viestinnän osa, joten myös se sisältää omanlaisiaan piirteitä maasta ja kulttuurista riippuen.

Kuten Shore ja Mäntynen (2006: 11–12) huomauttavat, kieltä empiirisesti tutkivat joutuvat pohtimaan tekstien luokittelun perusteita jo siinä vaiheessa, kun valitsevat tai

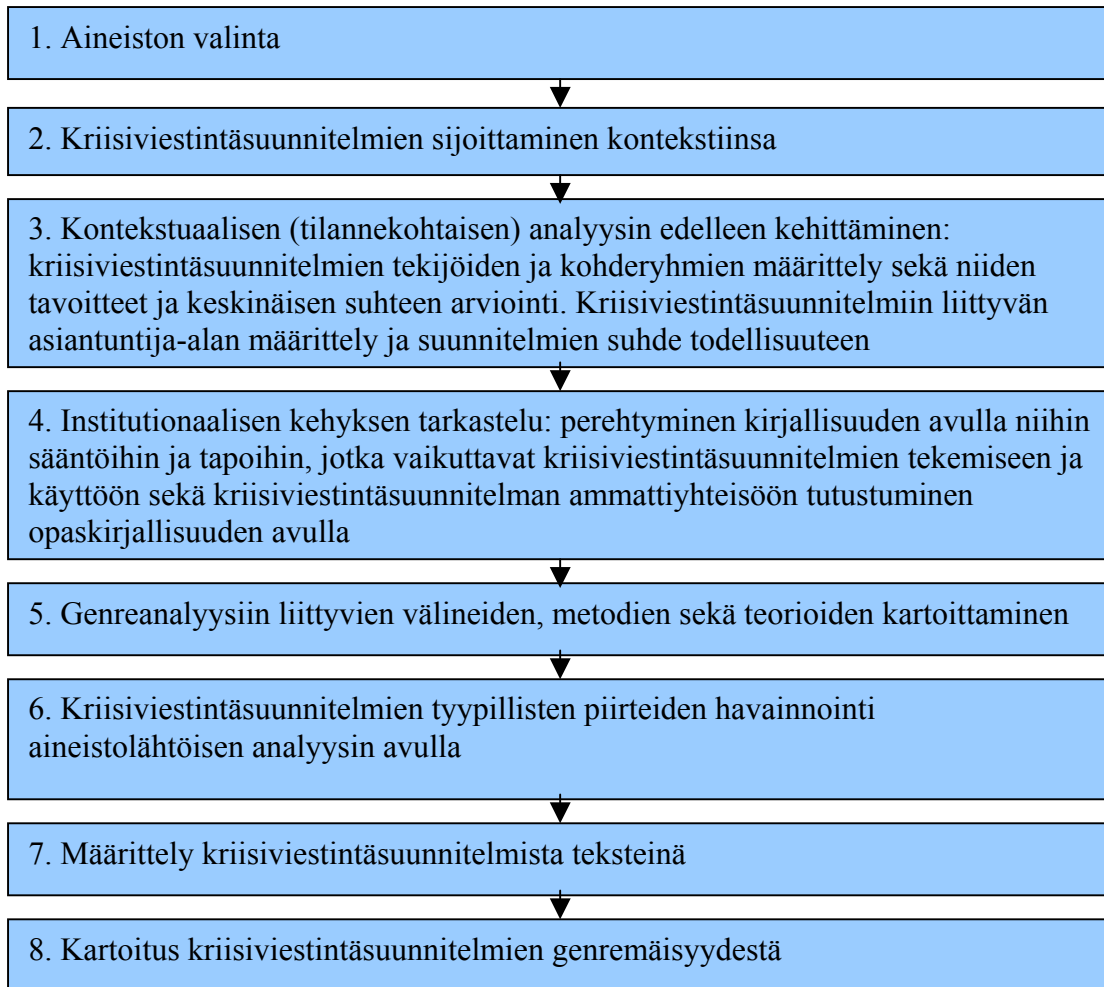
rajaavat tutkimusaineistoaan, koska kaikkea on mahdotonta tutkia. Lopulta tutkimuksen kohteeksi rajautuu pieni otos kielen ja tekstien muodostamasta kokonaisuudesta. Aineistoa rajatessa rajausperusteiden valintaa onkin heidän nähdäkseen tärkeää pohtia. Jos aineisto esimerkiksi muodostuu useista teksteistä tai aineistoon on valittu katkelmia useista eri teksteistä, on tärkeää pohtia millä perusteella niistä muodostuu yhteen niputettava kokonaisuus. Mikäli tutkimuskohteena on jonkin tietyn genren tekstejä, on aineiston muodostamisprosessi jo itsessään oletus siitä, että kyseiset tekstit muodostavat tekstilajin. (Emt.) Shoren ja Mäntysen huomiot pätevät myös tässä tutkimuksessa. Olen jo aineiston muodostamisvaiheessa määritellyt, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat oman genrensä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Analyysini perustuu **genretutkimukseen**, jonka avulla tarkastellaan tekstien tuottamisen ja kuluttamisen käytäntöjä. Menetelmäni mukailee Bhatian genreanalyysiä (ks. Bhatia 2004), jonka avulla pyrin saamaan tietoa tutkittavana olevasta genrestä, kriisiviestintäsuunnitelmasta. Svinhufvud (2006) on todennut, että genreanalyysi soveltuu selkeytensä ja sovellettavuutensa vuoksi hyvin työelämän tekstien analysoimiseen. Tästä syystä se on toimiva työkalu myös tässä tutkimuksessa. Käytän Bhatian analyysimallia hieman soveltaen ja täydennän sitä muun muassa aineistolähtöisellä analyysillä.

Esittelen tässä luvussa tutkimukseni kulun vaihe vaiheelta. Kerron myös aineistolähtöisestä analyysistä. Luvussa kolme kerron yksityiskohtaisesti Bhatian genreanalyysistä tutkimusmenetelmänä ja esittelen sen kulun vaihe vaiheelta. Luvussa kolme myös vertaan sitä tämän tutkimuksen analyysiin. Kuviosta 1 on nähtävissä yksinkertaistetusti tämän tutkimuksen kulku.

Tutkimukseni muodostuu kahdeksasta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on aineiston valinta. Olen suorittanut aineiston valinnan jo etukäteen ja kuvannut aineistonvalintaprosessin luvussa 1.2. Näin olen toiminut varmistuakseni siitä, että ylipäättään saan tarvittavan aineiston kerättyä kokoon. Kriisiviestintäsuunnitelman luonteeseen kuuluu, että se on useimmiten organisaation sisäinen dokumentti.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen kulku.

Seuraava vaihe on kriisiviestintäsuunnitelmien sijoittaminen kontekstiinsa. Tässä vaiheessa tarkastelen sitä toimintakenttää, jolla kriisiviestintäsuunnitelmat toimivat. Kolmannessa vaiheessa jatkan kontekstuaalisen eli tilannekohtaisen analyysin edelleen kehittämistä eli kartoitan lisää asioita kriisiviestintäsuunnitelman toimintakenttään liittyen. Tässä vaiheessa määrittelen kriisiviestintäsuunnitelmien tekijät ja kohderyhmät sekä heidän tavoitteensa ja arvioin myös niiden keskinäistä suhdetta. Lisäksi määrittelen sen asiantuntija-alan, johon kriisiviestintäsuunnitelmat sijoittuvat organisaatiossa sekä kriisiviestintäsuunnitelmien suhteen todellisuuteen. Kontekstuaalista analyysia seuraa kriisiviestintäsuunnitelmien institutionaalisen kehyksen tarkastelu ja kriisiviestintäsuunnitelman ammattiyhteisöön tutustuminen opaskirjallisuuden avulla. Institutionaalisen kehyksen tarkastelu tarkoittaa, että perehdyn alan kirjallisuuden kautta niihin sääntöihin ja tapoihin, jotka vaikuttavat kriisiviestintäsuunnitelmien tekemiseen ja käyttöön. Myös tämän vaiheen avulla saan kartoitettua ymmärrystäni

kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakentästä. Analyysini vaiheet 1–4 käsittelen luvuissa 1 ja 2. Analyysin viidennessä vaiheessa kartoitan genreanalyysiin menetelmänä liittyviä välineitä, metodeita ja teorioita. Tämän vaiheen käsittelen luvussa 3.

Varsinaisen genreanalyysin lisäksi haluan kartoittaa kokonaisuudessaan niitä piirteitä, joista kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat, koska näin saan muodostettua kuvan siitä, millaisia asioita kriisiviestintäsuunnitelmat tyypillisesti pitävät sisällään. Otan huomioon kaikki piirteet, niin rakenteeseen, muotoon kuin sisältöönkin liittyen, koska niillä kaikilla on vaikutuksensa siihen, miten hyvin kriisiviestintäsuunnitelma auttaa kriisin aikaisessa toiminnassa. Kun tarkastelen sekä rakenne- ja muoto- että sisältöpiirteitä, saan muodostettua kokonaisvaltaisemman käsityksen kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä. Analyysin kuudennessa vaiheessa teen tämän kartoituksen ja muodostan käsityksen siitä, mitkä ovat kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä, eli leimaa antavia piirteitä. Tämän vaiheen käsittelen luvussa 4.

Piirteiden kartoittamisen suoritan aineistolähtöisen analyysin avulla. Aineistolähtöisellä analyysillä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2006: 97). Olennaista on, ettei aikaisemmilla tiedoilla, taidoilla tai teorioilla pitäisi olla vaikutusta analyysin tekoon vaan asiat nousevat aineistosta. Tutkija löytää aineistosta teemoja oman ymmärryksensä mukaisesti. (Emt: 102.) Pysin siis löytämään kriisiviestintäsuunnitelmista genrelle tyypillisiä piirteitä aineiston ehdoilla.

Aineistolähtöisen analyysin mukaisesti perehdyn kriisiviestintäsuunnitelmiin niin huolellisesti, että pystyn saamaan ne ilmaisuja pelkistämällä tiiviimpään muotoon. Käytännössä poistan suunnitelmien ilmaisuista sanoja, joiden poistaminen ei vaikuta sanoman ymmärrettävyyteen. Aineiston tiivistämisestä siirryn piirteiden havainnointiin. Piirre on tutkimukseni analyysiyksikkö, joka voi olla kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyvä kokonainen lause, useamman lauseen muodostama kokonaisuus, visuaalinen elementti tai rakenteessa ilmenevä seikka. Käyn kriisiviestintäsuunnitelmat yksitellen läpi ja erotan niistä piirteitä. Kunkin piirteen kohdalla havainnoin, ilmeekö samaa piirrettä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Näin ollen piirteiden ryhmittely tapahtuu niiden havainnoinnin ohessa. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002: 103–111.) Kun olen käynyt kaikki kriisiviestintäsuunnitelmat systemaattisesti läpi, tarkastelen esiinnousseita piirryhmiä ja arvioin, mitkä piirteistä ovat kriisiviestintäsuun-

nitelmille leimaa antavia, tyypillisiä piirteitä. Lisäksi tematisoin löytyneet piirteet, eli nimeän ne teemansa mukaisesti (ks. esim. Laine 2001: 40). Aineistolähtöisellä analyysillä saan siis muodostettua käsityksen siitä, millaisista asioista kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat ja mitkä näistä asioista ovat kriisiviestintäsuunnitelmille yhteisiä.

Tutkimukseni seitsemännessä vaiheessa muodostan käsityksen siitä, millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä. Kahdeksannessa vaiheessa puolestaan ikään kuin kokoan yhteen tutkimuksessani selvinneet asiat ja tiivistän yhteen ne seikat, jotka kertovat kriisiviestintäsuunnitelmien genremäisestä luonteesta.

Analyysini etenee pitkin tutkimusta jakautuen eri lukuihin. Kokoan kuitenkin luvun 4 alkuun kaikki siihen mennessä läpikäytyt vaiheet (vaiheet 1–5) ja jatkan siitä analyysini vaiheeseen 6, jossa luvun 4 pääpaino on. Neljännessä luvussa käsittelen myös tutkimukseni vaiheet 7 ja 8.

#### 1.4 Kriisiviestinnän aikaisempi tutkimus

Kriisiviestintäsuunnitelmia teksteinä ja genrenä ei ole tutkittu aikaisemmin. Muuta kriisiviestinnän tutkimusta löytyy kuitenkin hyvin. Teknisen viestinnän tutkimus ja kirjallisuus tarjoaa jonkin verran apua myös kriisiviestintäsuunnitelmien tutkimisessa tekstuaalisesta näkökulmasta.

Kriisiviestinnästä on olemassa paljon opaskirjallisuutta, jota ovat kirjoittaneet muun muassa Arto Henriksson ja Matti Karhu. Aihetta on myös tutkittu runsaasti. Suomessa kriisiviestintää ovat tutkineet muun muassa Huhtala ja Hakala (2007), joilla näkökulma on yhteiskuntateoreettinen sekä Lehtonen (1998) kriisinhallinnan ja ympäristösuhteiden näkökulmasta. Ulkomailta kriisiviestintää ovat tutkineet muun muassa Frandsen ja Johansen (2007) kriisinhallinnallisesta näkökulmasta sekä Massey (2001), joka on tutkinut sitä, miten kriisiviestintä ja sen hallinta vaikuttaa organisaation kokonaiskuvaan.

Huhtala ja Hakala (2007: 14) toteavat, että nykyaikainen, monikulttuurinen yhteiskunta on entistä haavoittuvampi erilaisille, yhtäkkisille kriiseille. Johansen ja Frandsen (2007: 32) puhuvat jopa kriisiyhteiskunnasta. Huono kriisin hoito tulee organisaatiolle kalliiksi. Esimerkiksi yritystoiminnassa kriisin vajavainen hoito vaarantaa nyky- ja potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppanien sekä markkinoiden luottamuksen yritystä kohtaan ja saattaa vaikuttaa yrityskuvaan hyvinkin kauaskantoisesti. (Huhtala & Hakala 2007: 18.) Massey (2001: 153) näkee, että kriisiviestinnällä on suuri merkitys jopa siihen, miten organisaatio onnistuu säilyttämään legitimitettinsä, eli olemassaolon oikeutuksensa.

Kriisin täsmällinen ennakointi on mahdotonta kriisin luonteen ja tapahtumapaikan osalta, koska jokaisella kriisillä on omat piirteensä. Tiedonkululliset, viestinnälliset ja organisoinnilliset asiat ovat kuitenkin monesti samankaltaisia. (Huhtala & Hakala 2007: 16.) Ennakoiva kriisiviestintä kuuluukin Huhtalan ja Hakalan (emt) mukaan osaksi jokaisen organisaation riskienhallintaa.

Lehtonen (1999: 13) määrittelee kriisitiedottamisen viestintästrategisten ratkaisujen tekemiseksi tilanteissa, joissa ennakoimaton tapahtuma saa aikaan voimakkaan tiedontarpeen tai jossa tiedotuksen keinoin pyritään saamaan julkisesta keskustelusta organisaatiolle myönteistä. Ennen 1970-lukua kriisin käsite yhdistettiin usein kansainvälisiin suhteisiin ja onnettomuuksiin. Sitten näkökulma on laajentunut ja kriiseissä on alettu kiinnittää huomiota myös tiedottamiseen. Kriisivalmiuden kehittämisessä huomioidaan nyt erityinen kriisitiedottamista varten tehty suunnitelma. Ennaltaehkäisevä suunnittelu ja kriisivalmiuden ylläpito ovatkin osoittautuneet palkitsevimmaksi kriisinhallinnan osaksi (Lehtonen 1999: 129.) Massey (2001) korostaa kriisiviestintästrategioiden yhtenäisyyttä. Hän on tutkimuksissaan tullut siihen tulokseen, että kriisiviestintäsuunnitelmat, jotka ovat yhteneviä organisaation muiden strategioiden kanssa, toimivat parhaiten ja myös ylläpitävät organisaation legitimitettä parhaiten (emt: 168).



## 2 KRIISIT JA KRIISIVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

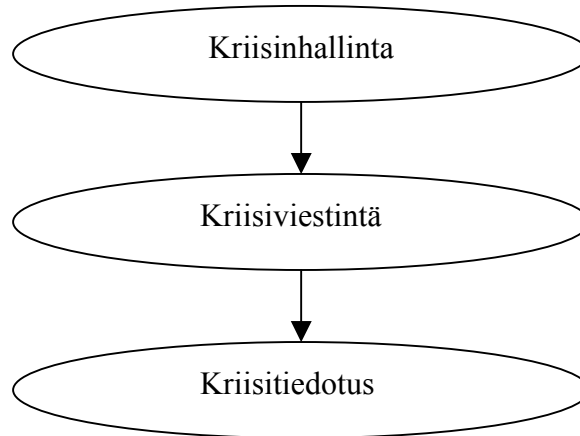
Todennäköisesti kaikki organisaatiot kohtaavat kriisejä elinkaarensa aikana – enemmän tai myöhemmin. Vähintäänkin organisaatiot joutuvat tilanteen eteen, joka saattaa kehittyä kriisiksi, mikäli sitä ei oteta oikealla tavalla hallintaan. Kriisi on siis haastava tilanne, joka koettelee yritystä ja sen toimintavalmiuksia. Se ei kuitenkaan välttämättä ole pelkästään huono asia, kuten Huhtala ja Hakala (2007: 14) toteavat. Kriisi sisältää aina käännekohdan mahdollisuuden (emt).

Tässä luvussa käsittelen organisaatiota uhkaavia erilaisia kriisejä ja niiden aiheuttajia. Lisäksi käsittelen kriisien tunnistamista ja niiden mahdollisuuksia ja uhkia. Kriiseistä jatkan kriisiviestintään ja tarkastelen kriisiviestinnän merkitystä organisaatiolle, niin organisaation sisällä kuin sieltä ulospäinkin. Määrittelen myös kriisiviestinnän periaatteita ja tehtäviä ja käsittelen lopuksi kriisiviestintäsuunnitelman roolia ja osuutta kriisiviestinnässä.

### 2.1 Kriisinhallinta, kriisiviestintä ja kriisitiedottaminen

Luvussa esiintyviä, tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kriisi, kriisinhallinta, kriisiviestintä ja kriisitiedotus. Ymmärrän **kriisin** samoin kuin Huhtala ja Hakala (2007: 13), jotka pitävät sitä ei-toivottuna, merkittäviä menetyksiä mahdollisesti aiheuttavana tapahtumana. Olennaista on myös Siukosaaren (2002: 194) esiin nostama seikka organisaation maineen vaarantumisesta. **Kriisinhallinnan** ymmärrän Lehtosen (1999: 128–129) tapaan organisaation ennalta suunniteltuna toimintana poikkeustilanteessa. Lehtonen pitää kriisinhallinnan tarkoituksena vahinkojen sekä organisaation toimintaan vaikuttavien menetysten minimointia. Hän toteaa, että kriisinhallinnan käsitteeseen lukeutuvat sekä organisaation johtamisstrategiat kriisien aikana että kriisitilanteisiin sisältyvä yhteydenpito ja yhteystoiminta eli **kriisiviestintä**. (Emt.) Mukailen Lehtosta (emt: 13) myös puhuessani **kriisitiedottamisesta** ja tarkoitan sillä viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteissa, joissa jokin ennakkoimaton tapahtuma saa aikaan voimakkaan informaationtarpeen ympäristössä tai työyhteisössä tai jossa tiedottamisen avulla pyritään ohjaamaan julkisen keskustelun

vaikutuksia organisaatiota hyödyttävään suuntaan. Kuviossa 1 on nähtävissä näiden kolmen käsitteen keskinäinen suhde.



**Kuvio 2.** Kriisinhallinta-, kriisiviestintä- ja kriisitiedotus -käsitteiden suhde.

Kriisinhallinta, on siis tietynlainen yläkäsite, jonka yksi osa kriisiviestintä on. Kriisitiedotus puolestaan lukeutuu kriisiviestintä-käsitteen alle, joka tarkoittaa laajamittaisesti koko kriisinaikaista yhteydenpitoa. Tiedottavat toimenpiteet ovat yksi osa tätä yhteydenpitoa.

Seuraavassa luvussa pohdin tarkemmin eri kriisityyppejä, jotka organisaatiota saattavat mahdollisesti uhata. Esittelen eri tutkijoiden tekemiä kriisiluokitteluja ja vertailen niitä keskenään.

## 2.2 Organisaatiota uhkaavat kriisit

**Kriisejä** on monenlaisia. On olemassa niin pieniä kuin isoja kriisejä, niin kansallisia kuin kansainvälisiä kriisejä sekä organisaatioiden kriisejä (Frandsen & Johansen 2007: 69). Toisaalta on olemassa kriisejä, jotka tapahtuvat yksityisten ihmisten elämässä. Näiden lisäksi puhutaan taloudellisista kriiseistä, poliittisista kriiseistä, siviiliisaatiokriiseistä ja henkilökohtaisista kriiseistä. Sosiologit puhuvat kriisistä esimerkiksi silloin, kun yhteiskunnan eheys ja yhtenäisyys rakoilee. Luonnontieteilijät puolestaan puhuvat kriiseihin liittyen kaaosteoriasta, joka tarkoittaa luonnon epätasapainoa.

Myös kriisiviestinnän tutkimuskentällä on omat määritelmänsä kriisille. (Emt: 69–70.) Kriisien monimuotoisuudesta huolimatta niille yhteistä on se, että ne vaativat aina ratkaisun ja viestintää (Huhtala & Hakala 2007: 13).

Aukotonta ja yksiselitteistä kriisin määritelmää olennaisempi asia on tässä tutkimuksessa organisaatioissa tapahtuvat kriisit. Tukeudun Jaakko Lehtosen (1999: 13) määritelmään organisaation kriisistä. Hän näkee **organisaation kriisin** ennalta arvaamattomana ja toimintaan vaikuttavana tilanteena, jossa syyt, seuraukset ja ratkaisut ovat moninaiset (emt). Massey (2001: 157) määrittelee organisaation kriisin samansuuntaisesti Lehtosen kanssa, mutta lisää määritelmään kriisistä aiheutuvat vahingot organisaatiolle sekä sen sidosryhmille. Lisäksi näen Siukosaaren (2002: 194) tavoin kriisin olevan lähes poikkeuksetta pääosin kielteinen asia. Yrityksen toimintaan vaikuttava kriisi voi liittyä ennalta-arvaamattomaan organisaation sisäiseen tapahtumaan kuten esimerkiksi työnseisaukseen tai odottamattomaan organisaation ulkopuolelta kohdistuvaan uhkaan kuten organisaatiota koskevien väärin tietojen levittämiseen (Åberg 1997: 193).

Arvaamattomuus tekee kriisitilanteista haastavia, ja haastavuudestaan johtuen kriisitilanteita voidaan pitää yrityksen toiminnan ja toimintaperiaatteiden testajina. Kriisi paljastaa organisaation toiminta- ja johtamistavat monesti paremmin kuin mitkään muut olosuhteet (Huhtala & Hakala 2007: 6). Kriisi siis tuo esiin organisaation toiminnassa olevat mahdolliset puutteet (Lehtonen 1999: 12). Mikäli organisaation viestinnässä on puutteita normaalioloissa, puutteet näkyvät myös kriisiviestinnässä.

Siukosaari (2002: 196) toteaa, että jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kriisikirjo. Myös jokainen organisaation kohtaama kriisi on erilainen (Huhtala & Hakala 2007: 16). Kriiseistä ei siis voi puhua yleisellä tasolla, vaan jokaisen organisaation on kartoitettava, mitkä kriisit ovat juuri sille todennäköisiä (Juholin 1999: 220). Kriisistä ja onnettomuudesta puhutaan monesti synonyymeinä (emt: 216). Onnettomuus tai katastrofi ei kuitenkaan ole sama asia kuin kriisi, vaikka onnettomuus merkitseeikin aina kriisiä siinä mukana olleille. Kriisi voi olla seurausta suuronnettomuudesta, mutta sen voi aiheuttaa myös jokin vähäpätöisempi tapahtuma organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä. (Lehtonen 1999: 17.)

### 2.3 Kriisiluokittelu

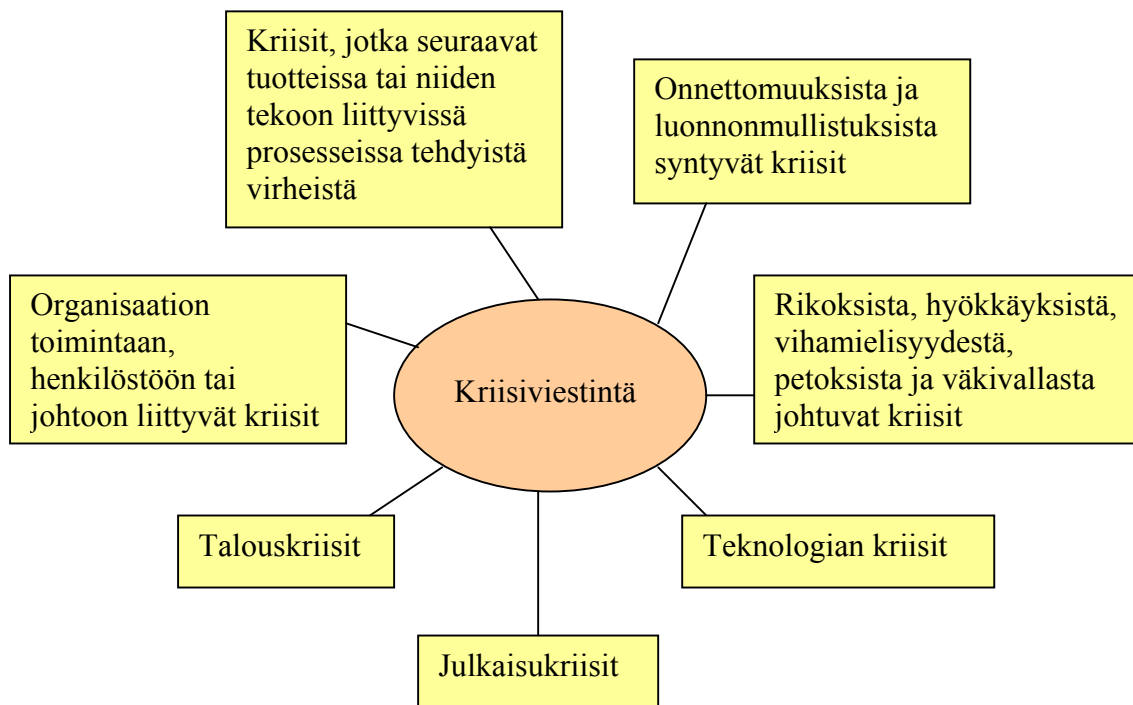
Muun muassa Lehtonen (1999: 18–19) jakaa kriisit viiteen kategoriaan, jotka itsessään eivät vielä ole kriisejä, mutta jotka voivat saada aikaan sellaisen. Lehtosen viisi kategoriaa ovat: 1) onnettomuudet ja luonnonmullistukset, 2) rikokset ja vihamieliset teot, 3) tapahtumat organisaation toimintaympäristössä, 4) tapahtumat organisaation henkilökunnan piirissä ja 5) virheet tai häiriöt omassa tuotantoprosessissa. Muitakin luokittelutapoja kriiseille on esitetty. Lerbigerin (1997: 10–13) kriisiluokittelu organisaation kriisien osalta on Lehtosen luokittelun kanssa samantapainen. Hän jakaa kriisit luonnononnettomuuksien aiheuttamiin kriiseihin, teknologian kriiseihin, vihamielisen vastakkainasettelun aiheuttamiin kriiseihin, ilkeämielisten tekojen aiheuttamiin kriiseihin, vääristyneiden johtamisarvoihin aiheuttamiin kriiseihin, petosten aiheuttamiin kriiseihin sekä johtamisessa tehtyjen virheiden aiheuttamiin kriiseihin (emt.).

Siukosaari (2002: 195–196) puolestaan puhuu asioista, jotka voivat muodostua kriisitiedottamisen aiheiksi. Hänen jaottelunsa muodostuu seuraavista kriisityypeistä: onnettomuudet, väkivalta, talouskriisit, toimialakriisit, julkaisukriisit ja henkilöstökriisit (emt.). Juholin ja Kuutti (2003: 74) jakavat kriisit perinteisiin ja moderneihin kriiseihin. Perinteisillä kriiseillä he tarkoittavat onnettomuuksia, hyökkäyksiä, rikoksia ja virheitä tuotteissa tai niiden tekoon liittyvissä prosesseissa. Modernit kriisit puolestaan ovat heidän mukaansa intressi- tai painostusryhmien aloitteesta pinnalle nostettuja asioita, kuten esimerkiksi turkistarhaiskut (emt.). Vaikka tutkijoilla on erilaisia kriisiluokitteluita on niissä havaittavissa myös paljon samaa. Olen kerännyt yhteenvedonomaaisesti eri tutkijoiden kriisiluokittelut taulukkoon 2.

**Taulukko 2.** Yhteenveto kriisiluokitteluista.

<b>Lehtonen</b>	<b>Lerbiger</b>	<b>Siukosaari</b>	<b>Juholin ja Kuutti</b>
1. Onnettomuudet ja luonnonmullistukset	1. Luonnononnettomuuksien aiheuttamat kriisit	1. Onnettomuudet	1. Perinteiset kriisit (onnettomuudet, hyökkäykset, rikokset, virheet tuotteissa tai niiden tekoon liittyvissä prosesseissa)
2. Rikokset ja vihamieliset teot	2. Teknologian kriisit	2. Väkivalta	2. Modernit kriisit (intressi- tai painostusryhmien aloitteesta pinnalle nostetut asiat)
3. Tapahtumat organisaation toimintaympäristössä	3. Vihamielisen vastakkainasettelun aiheuttamat kriisit	3. Talouskriisit	
4. Tapahtumat organisaation henkilökunnan piirissä	4. Ilkeämielisten tekojen aiheuttamat kriisit	4. Julkaisukriisit	
5, Virheet tai häiriöt omassa toimintaympäristössä	5. Vääristyneiden johtamisarvojen aiheuttamat kriisit	5. Henkilöstökriisit	
	6. Petosten aiheuttamat kriisit		
	7. Johtamisessa tehtyjen virheiden aiheuttamat kriisit		

Koska eri tutkijoiden kriisiluokitteluista oli löydettävissä niin paljon yhtäläisyyksiä, olen koostanut kuvioon 3 taulukossa 2 olevien luokitusten perusteella kokonaisnäkemyksen erilaisista kriisien aiheuttajista. Olen yhdistänyt eri tutkijoiden samoja ja samankaltaisia ryhmiä kokonaisuuksiksi ja pyrkinyt antamaan niille niitä parhaalla mahdollisella tavalla kuvaavat nimet. Kaiken kaikkiaan kuvioon muodostui seitsemän eri ryhmää kriisiviestintää edellyttävistä tilanteista. Yhtenä ryhmänä ovat onnettomuuksista ja luonnonmullistuksista syntyvät kriisit. Tähän ryhmään lukeutuvat esimerkiksi tulipalot, räjähdykset ja päästöt (Juholin 1999: 221). Omaksi ryhmäkseen muodostuivat myös rikoksista, hyökkäyksistä, vihamielisyydestä, petoksista ja väkivallasta aiheutuvat kriisit. Tällaisia kriisejä voisivat olla esimerkiksi pommiuhka, pahoinpitely, murha ja varkaus (emt.)



**Kuvio 3.** Kriisiviestintää edellyttävät tilanteet.

Teknologian kriisit muodostuivat niin ikään omaksi kriisiryhmäkseen. Teknologian kriisinä voi pitää esimerkiksi järjestelmiin tulevia vikoja (Lerbiger 1997: 10). Yhdeksi kriisiryhmäksi muodostui julkaisukriisit. Siukosaari (2002: 198) pitää julkaisukriisinä muun muassa virheellisiä huhuja, harkitsemattomia lausuntoja ja vääriä uutisia. Viides kriisiryhmä on talouskriisit. Tähän ryhmään sisältyvät esimerkiksi rajut hinnankorotukset ja asiakaskato (emt: 197). Organisaation toimintaan, henkilöstöön ja johtoon liittyvät kriisit on kuudes kriisiryhmä. Tällaisia kriisejä voisivat olla muun muassa työsuhderiidat ja lakot (Juholin 1999: 221). Viimeinen kriisiryhmä on tuotteisiin tai niiden tekoprosessiin liittyvät virheet.

Kriisi voi syntyä yhtäkkiä tai kehittyä pitkällä aikavälillä (Juholin 1999: 216). Organisaation teko, jonka seurauksena kriisitilanteeseen joudutaan, ei myöskään välttämättä ole lähtökohtaisesti dramaattinen (Lehtonen 1999: 20). Kriisiin ajaudutaankin monesti vahingossa, huolimattomuuden seurauksena. Organisaation työntekijät tai johto saattavat esimerkiksi antaa harkitsemattoman lausunnon, joka tiedotusvälineiden käsittelyn seurauksena lähtee paisumaan kriisiksi. Kriisitilanteen laukaisija voi olla jokin

organisaation sisäinen tai ulkoinen tekijä, mutta varsinainen kriisi liittyy monesti juuri organisaatioon kohdistuvaan kielteiseen julkisuuteen (Lehtonen 1999: 11). Esimerkiksi keväällä 2008 kuohuntaa aiheuttanut Ilkka Kanervan niin sanottu ”tekstiviestikohu” syveni huomattavasti sen seurauksena, että silloinen Suomen ulkoministeri antoi kaunisteltua ja jopa virheellistä tietoa Johanna Tukiaiselle lähettämiensä tekstiviestien sisällöstä. Kohu sai aikaan kriisin niin Kanervan henkilökohtaisessa elämässä kuin tämän edustaman puolueen, Kansallisen Kokoomuksenkin, piirissä. Mikäli Kanerva olisi jo tekstiviestikohun alussa rehdisti myöntänyt tekonsa ja jättänyt salailematta tekstiviestien sisältöä, kriisi olisi saattanut jäädä huomattavasti vähäpätöisemmäksi ja Kanerva hän saattaisi edelleen olla ulkoministeri.

#### 2.4 Kriisien tunnistaminen

Huhtala ja Hakala (2007: 14) pitävät nyky-yhteiskuntaa yhä enenevässä määrin haavoittuvana erilaisille, yhtäkkisille kriiseille. Kriisien määrässä onkin havaittu nousua, kun katsotaan vuosia 1960–2000 (Johansen & Frandsen 2007: 42). Mitä vain voi tapahtua. Tämän osoittaa muun muassa Jokelan koulusurman kopio Kauhajoen koulusurma syyskuussa 2008. Kyseessä oli tragedia, jossa 9 Kauhajoen ammattikorkeakoulun opiskelijaa, yksi opettaja ja kouluammuskelija itse saivat surmansa. Surmaaja oli itsekkin koulun opiskelija. Vuonna 2002 tapahtuneessa Myyrmannin pommi-iskussa suomalaiset havahtuivat huomaamaan, ettei turvallisena ”lintukotona” pidetty Suomikaan enää säästy tämänkaltaisilta kriiseiltä. Kauhajoen ja Jokelan tapaukset ovat vahvistaneet asian.

Suurten onnettomuuksien ollessa kyseessä kriisi on suhteellisen helposti tunnistettavissa. Pienten ja hitaasti kehittyvien kriisien tunnistaminen sen sijaan on haastavaa. (Siukosaari 2002: 200.) Juuri näiden pienten ja vaikeasti havaittavien kriisien tunnistamisen vuoksi on tärkeää, että organisaatiolla on keinoja, joilla se voi tarkkailla tilannetta ja havaita olevansa mahdollisen kriisin edessä. Muun muassa Siukosaari (2002) ja Åberg (1997) puhuvat tällaisesta toimintaympäristön seurannasta luotaamisena. Luotaamisella etsitään sisäisiä ja ulkoisia heikkoja signaaleja muutoksesta (Åberg 1997: 126).

Åberg (1997: 129) näkee luotauksen jakautuvan kuuteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiossa tunnistetaan olennaiset sekä sisäiset että ulkoiset ympäristötekijät, kuten työyhteisöön kohdistetut arvostukset ja odotukset. Toisessa vaiheessa kehitetään seurantamenetelmiä, joilla näistä pysytään perillä. Tätä seuraa heikkojen signaalien tulkinta, jonka tulee tapahtua erilaisissa organisaation sisäisissä foorumeissa, jotta tieto leviää mahdollisimman laajalle joukolle. Seuraavaksi pohditaan tarvittavia toimenpiteitä luotaajien ja heikkojen signaalien havaitsijoiden havaintojen perusteella. Pohdinnan jälkeen nämä toimenpiteet toteutetaan. Viimeisenä vaiheena oleva valvonta kohdistuu muutoksen kehittymisen seuraamiseen mutta myös valittujen toimenpiteiden tarkkailuun. (Emt. 129–132.)

Kriisiviestinnän yhteydessä voidaan Siukosaaren (2002: 201) tavoin puhua **ympäristöluotauksesta**. Hän jakaa ympäristöluotauksen kolmeen osioon: strategiseen, taktiseen ja tekniseen luotaukseen. **Strategisella luotauksella** hän tarkoittaa organisaation tekemää seurantaa siitä, miten organisaatioon yleisesti suhtaudutaan, eli mitkä ovat yleisön mielipiteet ja asenteet sitä kohtaan. **Taktisena luotauksena** Siukosaari pitää uutisten ja ylisten puheenaiheiden seuraamista, eli **mediaseurantaa**. Viimeinen taso, eli **tekninen luotaus** tarkoittaa Siukosaaren mukaan palautteen arviointia ja hyödyntämistä esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelman laatimisen pohjana. (Emt. 201–202.)

Myös Johansen ja Frandsen (2007: 147) uskovat, että tunnistettavilla kriiseillä on myös tunnistettavia signaaleja, joiden perusteella potentiaalisia kriisejä voidaan ennakoita. Heidän nähdäkseen nämä signaalit voidaan sijoittaa neljään eri kategoriaan: 1) sisäiset, tekniset signaalit, kuten esimerkiksi tuotannon hälytysjärjestelmät, 2) sisäiset, ihmisiin liittyvät signaalit, kuten työntekijöiden keskinäiset puheet, 3) ulkoiset tekniset signaalit, kuten ympäristöaktivistit ja 4) ulkoiset, ihmisiin liittyvät signaalit, kuten naapurit tai valitukset organisaatioon liittyen (emt. 147–148). Uhkaavan kriisin tunnistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lisää organisaation mahdollisuuksia ottaa tilanne hallintaansa ja selvitä siitä mahdollisimman vähin vahingoin. Tällainen proaktiivinen kriisinhallinta on yritystä huomattavasti enemmän hyödyttävä, kuin reaktiivinen, eli myöhästynyt toimintamalli, jossa toimeen ryhdytään vasta pakon edessä. (Lehtonen 1999: 130.)



## 2.5 Kriisien mahdollisuudet ja uhat

Kriisi voidaan nähdä prosessina, joka sisältää uhan, mutta myös mahdollisuuden (Huhtala & Hakala 2007: 14). Kriisi voi huonosti hoidettuna johtaa organisaatioon jo ennalta kielteisesti suhtautuvien joukon kasvamiseen ja olemassa olleiden tukijoiden menettämiseen. (Lehtonen 1999: 11). Kriisin puutteellinen hoito vie asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden sekä markkinoiden luottamuksen ja saattaa vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan pitkäänkin. Kriisitilanteen kautta saadun kielteisen mediajulkisuuden muuttaminen jälleen myönteiseksi vaatii suurta osaamista ja edellyttää ehdotonta rehellisyyttä. (Huhtala & Hakala 2007: 18.) Toisaalta kriisi hyvin hoidettuna saattaa saada yleisön luottamuksen kasvuun sekä lisätä organisaation kanssa aikaisemmin tekemisissä olleiden arvostusta ja sitoutumista (Lehtonen 1999: 11). Onnistunut kriisiviestintä myös tukee organisaatioon yhdistettyjä myönteisiä mielikuvia (Huhtala & Hakala 2007: 161). Kriisi soveltuukin hyvin metaforaksi tarkoittamaan käännekohtaa organisaation elinkaareissa: kriisitilanne voi kääntyä tappioksi, mutta siitä voi myös pelastua, mikäli toimitaan oikein. (Emt. 9).

Tiedotusvälineet elävät kriiseistä, katastrofeista ja skandaaleista (Huhtala & Hakala 2007: 173). Kaupallinen media hyötyy kriisistä taloudellisesti (Juholin 1999: 222). Kriisissä olevan yrityksen joutuessa median pyöritykseen, sitä pyöritetään siellä monesti kunnolla. Kielteiseen julkisuuteen sidoksissa oleva kriisi on uhka organisaation maineelle sekä sidosryhmien luottamukselle. Lopulta kriisit vaikuttavat koko organisaation toimintaan, aina taloutta myöten. Kriisitilanteessa on tärkeää toimia heti. Jos yleisölle kriisin synnyttyä muodostuu käsitys, jonka mukaan organisaation osuus tapahtumaan on kielteinen ja tämä käsitys rakentuu vielä voimakkaasti tunteiden vaaraan, on organisaation kriisin edetessä enää vaikeaa muuttaa tätä käsitystä (Lehtonen 1999: 25). Kriisiprosessin alku on mielipiteen muodostuksen kannalta kriittisin vaihe.

Tilanteessa, jossa toisen osapuolen, esimerkiksi median, informaationtarve on suuri, mutta tarjottavan tiedon määrä vähäinen, pyrkii tietoa tarvitseva osapuoli täyttämään tietovajeen jollakin muulla kuin organisaation sille tarjoamalla tiedolla, kuten huhuilla, arvioilla tai muista lähteistä saaduilla tiedoilla. Huhut, arviot ja muista lähteistä saadut tiedot saattavat sisältää väärinkäsityksiä, epätarkkuuksia ja jopa virheitä. (Lehtonen 1999: 54.) Virheellinen tieto ei ole organisaation kannalta hyvä asia. Mi-

käli yritys ei tiedota ollenkaan tai tiedottaa puutteellisesti, saattaakin varsinaisen kriisin lisäksi kehittyä myös viestintäkriisi (Huhtala & Hakala 2007: 161). Tästä syystä on tärkeää, että organisaatio itse pyrkii antamaan oikeata tietoa sitä pyytävälle (Lehtonen 1999: 54).

Vaikka organisaatio antaisikin tietoa tarpeeksi ja oikein, ei ole silti varmaa, että asia mediassa esitetään organisaation toivomalla tavalla. Kun organisaatio esimerkiksi toimittaa medialla tiedotteen, muokkaa toimittaja siitä uutisen omien ennakkoesiteidensä, oletustensa ja median motiivien ympäröimänä (Lehtonen 1999: 57). Monesti media myös etsii syyllistä (emt. 58). Näin ollen organisaatio on toimintansa oikeellisuudesta huolimatta haasteiden edessä tiedostusvälineiden kanssa kriisin aikana toimiessaan.

Siinä vaiheessa kun kriisi on ohi, organisaatiolla on mahdollisuus oppia kriisistä ja saada uutta tietoa (Johansen & Frandsen 2007: 172). Kriisi tarjoaa aina mahdollisuuden vuoropuheluun, jota ei normaalioloissa ole (Huhtala & Hakala 2007: 14). Kriisissä on kenties käyty läpi sellaisia asioita, joihin organisaatio ei ole törmännyt koskaan aikaisemmin ja saa tätä kautta uusia näkökulmia asioihin. Ilman tätä kriisin kautta saatua uutta tietoa organisaatio ei siis samalla tavalla pystyisi kehittämään kriisivalmiuttaan (Johansen & Frandsen 2007: 172).

## 2.6 Kriisiviestintä ja sen merkitys organisaatiolle

Erilaisten kriisien määrä viimeisten 20–30 vuoden aikana on ollut suuri. Tutkijat (ks. esim. Johansen & Frandsen 2007: 32) ovat jopa sitä mieltä, että elämme tietynlaisessa kriisiyhteiskunnassa. Tällaisessa kriisiyhteiskunnassa eläminen tarkoittaa sitä, että myös organisaatiot ovat yhä alttiimpia erilaisille kriiseille. Kriisialttiuden ollessa suuri, kriisiviestinnän merkitys korostuu. Hinta epäonnistuneesta kriisinhoidosta on monesti kova (Huhtala & Hakala 2007: 18). Harvalla yrityksellä on varaa tämän hinnan maksamiseen. Kriiseihin varautuminen ja niiden suunnitteleminen kuuluvat jokaisen organisaation tehtäviin (emt. 19).

Lehtonen (1999: 132) korostaa, että kriisiviestintä edellyttää toimintaa suuntaavia linjoja. Toimintaa ohjaavia malleja tarvitaan, sillä mitä kauemmin organisaation kriisi kestää, sitä kauemmin jatkuvat myös sen vaikeudet (Strang 2000: 9). Lehtonen (1999: 132) myös täsmentää, että kriisiviestintää ohjaavat linjat voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, miten yrityksen strategiset tavoitteet, kuten asiakkaiden luottamus, toteutuvat. Tästä syystä kriisistrategioiden valmistelu on ja sen tulee olla osa yrityksen kokonaisstrategiaa, ja tiedotussuunnitelmien perustana tulee olla yrityksen yleiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet. (Emt. 132–134.) Kriisiviestinnän tarkoituksena on tukea yrityksen normaaliaikaista toimintaa ja viestintää sekä vahvistaa sen sanomaa. Kuten Skoglund (2004: 7) sanoo, kriisinhallinnassa mennään organisaation koko toiminnan ytimeen.

Åberg (1997: 193) toteaa, että kriisi saattaa toisinaan olla liian voimakas ilmaisu odottamattomille työyhteisön tilanteille. Toisaalta mitättömältäkin tuntuva tapahtuma saattaa paisua kriisiksi pelkästään siitä syystä, että kriisiviestintä kangertelee. Olennaista kriisiviestinnässä onkin varautuminen ja toimintamallit erilaisten kriisien tai mahdollisesti kriiseiksi paisuvien tilanteiden varalle. Vaikka kaikki kriisit ovat erilaisia, ei kriisiviestintään varautuminen ole mahdotonta; tiedonkulun, viestinnän ja organisoinnin osalta monet asiat kriisien hoidossa ovat samanlaisia (Huhtala & Hakala 2007: 16).

### 2.6.1 Onnistunut ja epäonnistunut kriisiviestintä

Epäonnistuneista ja onnistuneista kriisiviestintätilanteista on olemassa lukuisia esimerkkejä. Aasiassa 26.12.2004 tapahtuneessa, koko maailmaa järkyttäneessä tsunamin aiheuttamassa katastrofissa kuoli arviolta 230 000–300 000 ihmistä. Onnettomuus oli kuolleiden määrässä mitattuna suurin suomalaisia koskettanut rauhanaikainen katastrofi sitten 1800-luvun nälkävuosien. Katastrofin aikainen kriisiviestintä toimi huonosti. Useimmat ongelmat johtuivat siitä, että vastuu kriisitilanteen johdosta osoitettiin ulkoministeriölle, joka ei ollut riittävästi valmistautunut kyseisten tilanteiden hoitoon. Kriisiviestinnässä oli lukuisia ongelmia. Kriisiorganisaatio oli liian suppea, katastrofialueelle ei lähetetty tiedottajaa, väärin uutisoituja asioita ei oikaistu tarpeeksi selvästi, tehtäviä ei delegoitu, kriisin hoidossa työskentelevää henkilöstöä ei informoitu tapahtuneesta tarpeeksi jne. Suurin ongelma oli tiedonkulku. Vaikka tietoa –

tosin varmistamatonta – oli tarjolla, sitä ei välitetty eteenpäin. Aasian katastrofi toimiinkin esimerkkinä epäonnistuneesta kriisiviestinnästä. (Huhtala & Hakala 2007: 73–83.)

Yksi esimerkki onnistuneesta kriisiviestinnästä on Vantaalla, kauppakeskus Myyrmannissa 11.10.2002 tapahtuneen pommi-iskun yhteydessä toteutettu kriisiviestintä. Onnettomuudessa kuoli pommin räjäyttänyt 19-vuotias opiskelija ja kuusi sivullista, lääkärihoitoon hakeutui 164 ihmistä ja noin 200 sai eriasteisia vammoja. Kyseessä oli Suomen mittakaavassa merkittävä kriisitilanne. Katastrofin kriisiviestinnässä toteutettiin ennalta harjoiteltua mallia Helsinki-Vantaan lentokentän onnettomuudesta. Pelastusoperaatiosta vastuussa olevilla oli selkeä työnjako, pelastustoiminta oli ripeää ja yleinen tiedotus hoidettiin välittömästi. Myös tiedotusvälineille annettiin jatkuvasti tietoa. Toki ongelmiakin löytyi: matkapuhelinverkon tukkeutuminen, tilannekuvan epäselvyys (onnettomuutta luultiin alkuvaiheessa kaasuräjähdykseksi), poliisin yhteys Töölön sairaalan lääkinnälliseen tiedotukseen kangerteli ja tiedotus pelastustoiminnan ja lääkintätoiminnan välillä ei toiminut tarpeeksi hyvin. Pääosin tilanne hoidettiin kuitenkin kunnialla ja kriisiviestinnässä onnistuttiin. (Huhtala & Hakala 2007: 64–72.)

Tuoreempi esimerkki kriisiviestinnän onnistumisesta on keväällä 2008 sattunut Malagan bussiturman aikainen kriisiviestintä. Etelä-Espanjassa, lähellä Malagaa 9 suomalaisturista sai surmansa ja 17 loukkaantui, kun rattijuopon kuljettama auto suistui päin turisteja kuljettanutta linja-autoa 19.4. Suomalaisturistit olivat Aurinkomatkojen järjestämällä matkalla. Sekä matkatoimiston että ulkoministeriön viestintätoimia kriisin aikana kiiteltiin ja kriisiviestinnän asiantuntijat kokivat, että kriisiviestinnässä on kehitytty huomasti vuoden 2004 tsunamikatastrofin aikaiseen viestintään verrattuna. Esimerkiksi yritysten kriisiviestintään perehtyneen, viestintätoimisto Pohjoisrannassa työskentelevän Jouni Heinosen mukaan tieto Espanjan onnettomuudesta tuli nopeasti, tietoa saatiin riittävästi ja vastuunjako kriisinhoidossa näytti olevan selvä (Taloussanomien 2008). Malagan bussionnettomuuden kriisiviestintä vakuutti myös Hannele Seeckin (ent. Huhtala) ja Salli Hakalan. Heidän nähdäkseen kriisitilanteet, joiden kriisiviestinnässä on epäonnistuttu, ovat saaneet organisaatiot kiinnittämään huomiota kriisiviestintäänsä. He kokevat, että verrattuna esimerkiksi Jokelan koulusurman aikaiseen kriisiviestintään, Malagan bussiturman kohdalla toimittiin jo huomattavasti

paremmin. (Ilta-Sanomat 2008.) Onnistunut kriisiviestintä ei tässäkään tapauksessa ollut sattumaa. Aurinkomatkat ovat harjoitelleet kriisiviestintäänsä ja miettineet etukäteen parhaita toimintamalleja. (Taloussanomat 2008.)

Aasian katastrofin aikaisen kriisiviestinnän epäonnistuminen aiheutti Suomessa kohun ja niin viranomaisviestintä kuin mediakin saivat asiasta ankaraa arvostelua osakseen. Onnistunut kriisiviestintä Myyrmannin pommi-iskun ja Malagan bussiturman yhteydessä puolestaan pitivät suuren yleisön tapahtumien tiedotuksen osalta pääosin tyytyväisenä ja viestinnälliseltä kuohunnalta vältyttiin. Esimerkit osoittavat, miten suuri merkitys kriisiviestinnällä ja kriisiviestinnän suunnittelulla voi olla. Sekä Myyrmannin että Malagan tapauksissa toimittiin ennalta tehdyn ja testatun suunnitelman mukaisesti, jolloin tieto kulki nopeasti ja viestintä kokonaisuudessaan onnistui. Aasian katastrofin kohdalla puolestaan toimittiin ilman ennalta suunniteltua toimintaohjetta ja määriteltyjä vastuita. Tästä seurasi se, että tieto ei kulkenut mihinkään ja sekin tieto, joka kulki, osoittautui vääräksi. Tämän seurauksena koko kriisiviestinnän hoidossa epäonnistuttiin.

## 2.6.2 Kriisiviestintä organisaation sisällä

Yrityksen viestintä jaetaan monesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (ks. esim. Siukosaari 2002, Åberg 1997). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999: 13). Pääosin sisäinen viestintä on henkilöstöviestintää (Siukosaari 2002: 65). Aivan kuten normaalioloissakin, myös kriisin aikana on tärkeää, että tieto organisaation sisällä kulkee. Mikäli sisäinen tiedonkulku kangertelee, on melko varmaa, että kriisiviestinnässä epäonnistutaan myös talon ulkopuolisten tahojen kanssa. Henkilöstö on merkittävä viestinnän kohde-ryhmä kriisitilanteessa (emt. 198).

Yhtäkkinen kriisi ja sen mukanaan tuoma julkisuus on haaste yrityksen sisäiselle tiedonkululle. Poikkeustilanne vaatii saumatonta yhteispeliä henkilöstöltä (Juholin 1999: 220). Oikea tieto on välitettävä kaikille kriisin kanssa tekemisiin joutuville työntekijöille, jotta tiedonvälitys edelleen yrityksestä ulospäin tapahtuu tarkoituksenmukaisesti. (Lehtonen 1999: 56–57.) Huomioitavaa kuitenkin on, että toisinaan tapahtuu sellaisia onnettomuuksia, joissa tiedotusvälineet ovat paikalla organisaation henki-

löstöä nopeammin. Tällöin sisäisellä tiedotuksella ei luonnollisestikaan ole mahdollisuutta ehtiä tiedottamaan henkilöstölle ennen kuin media tiedottaa asiasta laajemmin. Siihen tulisi kuitenkin pyrkiä, että henkilöstö saa tiedon ennen ulkopuolisia tahoja. Tiedonkulku on joka tapauksessa kriittisin tekijä kriisissä siitä eteenpäin, kun poikkeustilanne on tunnistettu ja on alettu toimia (Juholin 1999: 220). Myös muiden kuin kriisin kanssa suoranaisesti tekemisissä olevien työntekijöiden on hyvä olla perillä tapahtumien kulusta, sillä he välittävät tietoa ainakin perheilleen ja läheisilleen, jotka edelleen vievät sitä eteenpäin muille. Lisäksi on hyvä muistaa, että vaikka henkilöstön informointi yrityksen julkisuuskuvan säilyttämisen vuoksi on tärkeää, ei pidä unohtaa myöskään työntekijöiden henkilökohtaista tiedontarvetta.

Media, ne joita kriisi koskettaa ja yhteistyökumppanit ottavat kriisistä kuultuaan ensimmäisenä yhteyttä organisaation johtoon ja eri yksiköiden vetäjiin. Mikäli heillä ei ole tietoa tapahtuneesta ja tämä paljastuu myös yhteyttä ottaneille, joutuu sekä tiedottamisen että organisaation johtamisen uskottavuus kyseenalaistetuksi. Yleisesti kun oletetaan, että johto tuntee organisaation toiminnan parhaiten. Onkin tärkeää, että tieto kriisistä, taustatiedoista sekä jo tehdyistä toimenpiteistä saadaan johdolle ennen muuta henkilöstöä. (Lehtonen 1999: 57.)

Tieto organisaation sisällä ja sieltä ulos ei kulje jouhevasti eikä kriisiviestinnän hoito etene mutkattomasti ilman ammattitaitoista kriisinjohtamista. Kriisijohtajilta vaaditaan ymmärrystä kriisinhallinnasta sekä kykyä rakentaa kuvaa jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta (Huhtala & Hakala 2007: 15). Lehtonen (1999:57) näkee, että huolella kriiseihin varautunut organisaatio on perustanut kriisien varalle kriisiryhmän. Kriisiryhmä on organisaatiossa toimivista henkilöistä muodostettu ryhmä, joka on vastuussa kriisinjohtamisesta. Se tekee kriisiviestintäsuunnitelman ja toimii sen mukaan kriisissä sekä ratkaisee kriisin aikana eteen tulevia ongelmia, joita ei ole määritelty kriisiviestintäsuunnitelmassa. (Johansen & Frandsen 2007: 155.) Kriisiviestinnän onnistunut johtaminen on eri tahojen kohtaamista sekä riittävää, oikeiden tietojen oikea-aikaista välittämistä (Huhtala & Hakala 2007: 18).

Yrityksen sisäiseen tiedonkulun parantamiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi kriisiviestintäohjeella ja siihen perehtymisellä. Kriisisuunnitelmien juurruttaminen osaksi yrityksen toimintaa onkin yhtä merkittävä asia kuin ohjeen laatiminen (Skoglund

2004: 44). On sama kuin kriisiviestintäsuunnitelmia ei olisi olemassa, jos niistä ei kerrota henkilöstölle (emt). Käsittelen tarkemmin kriisiviestintäsuunnitelmaa ja sen roolia kriisiviestinnässä luvussa 2.8.

Skoglund (2002: 45) korostaa, että henkilöstöä tulisi informoida kriiseihin liittyvistä asioista myös intranetin ja henkilöstön lehtien kautta. On tärkeää, että kriisit ja niihin varautuminen ovat esillä myös muulloin kun kriisien aikana. Henkilöstön tiedotuskanavien kautta kriisitietoutta saadaan levitettyä koko talon väelle.

### 2.6.3 Kriisiviestintä organisaatiosta ulospäin

Sen lisäksi, että henkilöstö on yrityksen merkittävä kohderyhmä kriisitilanteessa, on myös muita välittömästi tietoa tarvitsevia tahoja. Ulkoinen viestintä on viestintää, jonka avulla yritys tiedottaa asioistaan yrityksestä ulospäin ja on yhteydessä eri ryhmiin yrityksen ympärillä (Siukosaari 2002: 131). Pörssiyhtiöiden kohdalla sijoittajien ja tiedotusvälineiden tulee saada tieto kriisistä välittömästi. Lisäksi suorassa liiketoiminnallisessa vaihtosuhteessa yrityksen kanssa olevien kohderyhmien, kuten asiakkaiden ja hankkijoiden, tulisi saada tieto kriisistä mahdollisimman pian (Skoglund 2004: 29). Hjelt-Putilin (2005: 21) toteaa, että pääsääntöisesti yrityksen tulisi kriisiviestinnällään tavoittaa kaikki, joita kriisi koskettaa, vaikka vain välillisestikin.

Kriisitilanteeseen kuuluu monesti yhtäkkisesti syntyvä merkittävä julkisuus ja uhka siitä, että kohderyhmät kokevat yrityksen kielteisesti. Tiedottamisella on tässä tilanteessa kaksi maineen hallintaan liittyvää tavoitetta, jotka ovat eri kohderyhmien tiedon tarpeen tyydyttäminen ja yritykseen liitettävien kielteisten kytkeiden torjuminen (Lehtonen 1999: 53). Näiden molempien toteuttaminen on haasteellista ja vaatii yritykseltä kärsivällisyyttä ja avointa suhtautumista yleisöönsä. Yrityksen johto on saattanut mukautua yksisuuntaisen viestinnän toimintaperiaatteisiin tai sitten se on oivaltanut, miten avoimen viestintätoiminnan avulla on mahdollista saada eri osapuolet ymmärtämään organisaation toimintatapoja ja antamaan tukensa sille (Lehtonen 1999: 95). Avoin viestintä on etenkin kriisitilanteessa erittäin tärkeää.

Ikävalko (1995: 123) toteaa, että kriisitilanteessa pätee kaikki ja heti -periaate, joka tarkoittaa sitä, että yritys ottaa kriisitiedottamisessa vetovastuun itselleen. Tämän pe-

riatteen mukaisesti kriisistä tulee henkilöstön lisäksi kertoa joukkoviestimille ja muille sidosryhmille heti, ennen kuin ne kuulevat asiasta muualta tai ehtivät ottaa itse yhteyttä yritykseen (emt). Ikävalko korostaakin, että ensimmäinen kriisistä kertova tiedote tulisi saada lähtemään talosta ulos mahdollisimman pian. (emt: 126). Huhtala ja Hakala (2007: 160) toteavat, että näin tulisi toimia, vaikka ei olisi juuri mitään kerrottavaakaan. On kuitenkin huolehdittava siitä, että organisaatiossa joku koordinoi talosta ulos lähtevien sisältöjen yhtenäisyyttä (Juholin 1999: 220). Huhtalan ja Hakalan (2007: 160–161) mukaan tulisi myös pohtia, ketä varten tiedotusta tehdään: mediaa, kansalaisia, vai joitakin muuta. Useimmiten näistä asioista on vastuussa viestintäyksikkö johdon tukemana. (Juholin 1999: 220.)

Välittäessään tietoa tiedotusvälineet vaikuttavat yhteiskunnassa merkittävästi mielipiteenmuodostukseen. Siten ihmisten käsitys yrityksistä ja tapahtumista syntyy monesti median välittämänä. Organisaatioiden onkin suhtauduttava tiedotusvälineisiin huomioiden niiden yhteiskunnallinen rooli. (Skoglund 2004: 46.) Etenkin kriisitilanteissa tiedotusvälineiden rooli on merkittävä: niiden kautta ihmiset saavat kaipaamaansa tietoa asiasta. Ei ole myöskään merkityksetöntä, millaista tietoa medialle annetaan, sillä toimittaja rakentaa jutun siihen tietoon perustuen, jonka hän saa (Lehtonen 1999: 53–54). Konflikteja organisaatioiden ja median välille syntyy useimmiten silloin, kun toimittaja kokee oikeudekseen saada tietoa, jota yritys ei halua antaa (Skoglund 2004: 47). Se, miten organisaatiota kohdellaan julkisuudessa, onkin seurausta organisaation omasta asennoitumisesta yleisöön ja julkisuuteensa (Lehtonen 1999: 97). Yrityksen huono julkisuusasennoituminen vaikuttaa merkittävästi kriisin syntyyn (Lehtonen 1999: 96).

Ei riitä, että medialle annetaan tietoa. Organisaation on myös seurattava sitä, miten kriisi mediassa näyttäytyy. Kriisin aikana mediaseurannan tehtävä muuttuu (Huhtala & Hakala 2007: 154). Tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu tilannekuvan luominen. Vaikka lehdistön tuottaman materiaalin seuraaminen on tavallisesti helppoa, ei lehdistöseuranta kriisitilanteessa palvele nopeaa tilannekuvan synnyttämistä, koska lehdistön julkaisutahti on hidas. Mikäli tilannekuva on epäselvä, tulisi vähintään yhden, mahdollisesti useammankin viestinnän ammattilaisen keskittyä tilannekuvan muodostamiseen useista eri tietolähteistä. Hyvin hoidettu mediaseuranta tukee kriisiviestintää kun se huonosti hoidettuna ainoastaan tuhlaa voimavaroja. (Emt.)



## 2.7 Kriisiviestinnän periaatteet, tehtävät ja tavoitteet

Organisaation kriisiviestintä saa pohjansa yrityksen arvoista. Arvoilla tarkoitetaan niitä toimintaperiaatteita, jotka yhteisössä on omaksuttu tai ainakin pyritään omaksu-  
maan (Hämäläinen & Maula 2004: 18). Arvot myös osoittavat sen, mikä yhteisölle on  
tärkeää, miten sen kuuluisi toimia, mikä on arvostettavaa toimintaa ja mikä puolestaan  
vähemmän arvostettavaa (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003: 13). Arvot vastaavat  
myös viestintätoiminnassa esiin tuleviin kysymyksiin kuten, mikä yhteisölle on tär-  
keää viestinnässä, miten viestinnässä tulisi toimia, millainen viestintä on arvostettavaa  
ja millainen taas ei. Nämä yhteisössä sisäistetyt arvot suuntaavat ongelmanratkaisua  
aina kun mietitään, miten tulisi toimia (Åberg 2002: 84). Arvot myös ohjaavat yhteisön  
toimintaa kohti lopputulosta, jonka muut samanlaisen arvomaailman omaavat  
saattaisivat hyväksyä. Yrityskulttuurin ytimessä olevat yhteiset arvot nousevatkin  
entistä merkittävämpään asemaan silloin, kun yhteisö ajautuu kriisiin ja etsii tilantee-  
seen sopivia ratkaisumalleja. (Emt.). Arvot ovat tietynlainen ohjenuora ja väline,  
jonka turvin yritys pystyy suuntaamaan toimintaansa kohti haluttua ja suunniteltua  
lopputulosta.

Kriisiviestinnän periaatteet ovat tavallisia ja tuttuja viestinnällisiä periaatteita. Krii-  
sissä ne vain vaativat hieman täsmennystä (Juholin 1999: 221). Yleisesti hyväksyttä-  
vinä yhteisöviestinnän periaatteina voidaan pitää suunnitelmallisuutta, luotettavuutta –  
ainakin pyrkimystä siihen –, avoimuutta ja aloitteellisuutta (Lehtonen 1999: 134).  
Näiden lisäksi kriisitilanteissa korostuu toiminnan nopeus. Kriisi pakottaa organisa-  
ation päätöksentekoon ja toimintaan (Stephens, Callish & Bailey 2005: 393). Monesti  
korostetaan myös inhimillisyyttä (Ikävalko 1995: 123). Huhtala ja Hakala (2007: 16–  
17) pitävätkin kriisitilanteissa keskeisenä kohtaamista, eli sitä, miten eri toimijat koh-  
taavat kriisin aikana. Kohtaaminen tarkoittaa kriisissä mukana olevien kuulluksi ja  
ymmärretyksi tulemistä sekä tiedontarpeiden täyttämistä (emt.). Heidän mukaansa  
onnistunut kriisinjohtaminen on nimenomaan eri tahojen kohtaamista ja oikeiden tie-  
tojen välittämistä oikeaan aikaan (emt. 18).

Huhtala ja Hakala (2007: 161) korostavat, että kriisiorganisaation on tiedotettava ak-  
tiivisesti, vain siten kriisinhallinta onnistuu ja vain siten välttyään kyselytulvilta.  
Myös totuudellisuus on tärkeää kriisitilanteissa. Virheen tunnustaminen on totuuden

kieltämistä parempi ratkaisu (Lehtonen 1999: 49). Arvailujen esittäminen ei myöskään ole kannattavaa, sillä vääriksi osoittautuneita arvauksia on vaikea oikaista jälkikäteen (Ikävalko 1995: 122). Totuudessa pitäytyminen tarkoittaa luotettavuutta ja auttaa pitkällä tähtäimellä organisaation maineenhallinnassa.

Viestintä on kriisitilanteissa yksi merkittävä keino pitää tilanne hallinnassa. Uhkaavaa ja epävarmaa tilannetta voidaan lieventää nopealla ja avoimella tiedotuksella. (Lehtonen 1999: 37.) Kokonaisuudessaan kriisiviestinnän tehtävänä voidaankin pitää kriisitilanteen hallintaa. Toiminnan jatkuminen myös kriisin jälkeen sekä lisäksi maineen suojeleminen ja mahdollisesti sen palauttaminen ovat kriisiviestinnän keskeisiä tavoitteita organisaatioissa (Huhtala & Hakala 2007: 19). Kaiken kaikkiaan kriisiviestinnällä pyritään minimoimaan kriisistä mahdollisesti aiheutuvat vahingot.

## 2.8 Kriisiviestintäsuunnitelma ja sen rooli kriisiviestinnässä

Kriisiä herätään yleensä hoitamaan vasta itse kriisitilanteessa, koska saattaa tuntua turhalta varautua ennalta sellaiseen, mitä ei vielä ole olemassa. Kriisivalmiuden ylläpitäminen on vaativa, mutta usein palkitseva kriisinhallinnan osa. (Lehtonen 1999: 129.) Valmius poikkeustilanteen hallintaan edellyttää ennakkosuunnittelua, jota tulee tehdä muun muassa sen osalta, miten tilanne tunnistetaan, miten tilanteessa toimitaan, mitä tekniikkaa tarvitaan ja millaisia toimintaohjeita tulee laatia (Juholin 1999: 227).

Kriisiviestintäsuunnitelma on strateginen dokumentti, jonka on laatinut kriisiryhmä tai muu kriisin johdosta vastuussa oleva henkilö tai henkilöt. Suunnitelmassa on määritelty kriisin aikainen toiminta suuntaa antavasti ennen kriisiä, sen aikana sekä varsinaisen kriisitilanteen jälkeen. Kriisiviestintäsuunnitelman tehtävänä on minimoida riskit, ehkäistä kriisejä sekä määritellä tyypillisiä ja ei-tyypillisiä kriisejä. Sen avulla organisaation henkilöstö pystyy toimimaan tehokkaasti ja koordinoitusti kriisin aikana. Kriisiviestintäsuunnitelmaan on myös määritelty etukäteen vastuunjako kriisitilanteen aikana, kerätty tarpeelliset yhteystiedot ja määritelty tiedottamisen tavat. Lisäksi kriisiviestintäsuunnitelma toimii apuna kriisin jälkeen tehtävässä kriisiviestinnän arvioinnissa. (Johansen & Frandsen 2007: 159.)

Horsley ja Barker (2002: 416) pitävät parhaiden kriisiviestintäsuunnitelmien perustana vahvaa suhdetoimintaa. Hyvät suhteet mediaan auttavat organisaatiota saamaan viestinsä läpi kriisitilanteessa. Hyvässä kriisiviestintäsuunnitelmassa on heidän mielestään määritelty myös mahdollisia kriisejä sekä mietitty niihin varautumista. Heidän nähdäkseen kriisiviestintäsuunnitelmassa tulee lisäksi ohjata nopeaan viestintään, jotta huhujen ja arvailujen tilalle saadaan tuotua faktatietoa. He pitävät tärkeänä myös sitä, että kriisiviestintäsuunnitelmasta käy ilmi se, miten kriisi muuttaa organisaation toimintaa jatkossa, eli miten kriisitilanteessa esiin tulleita asioita hyödynnetään tulevaisuudessa. (Emt.)

Organisaatio voi tehdä kriisiviestintäsuunnitelmastaan rakenteeltaan sellaisen, jonka se kokee parhaiten palvelevan tarkoitustaan. Juholin (1999: 224) pitää vaatimuksena suunnitelman yksinkertaisuutta, sillä poikkeustilanteessa tarvitaan joustavaa toimintaa. Suunnitelman on oltava sellainen, että organisaatio pystyy nopeaan päätöksentekoon. Useissa kriiseissä on saatu todeta, että kriisitilanteessa ihmisten oma-aloitteisuus ja kekseliäisyys eivät ole huipussaan. (Emt. 225.)

Kriisiviestintäsuunnitelman tehtävänä on jäsentää kriisin aikaista toimintaa, koska ilman ennalta tehtyä suunnitelmaa on vaikea toimia nopeasti ja päämäärätietoisesti. Myös tarpeellisten tietojen ja yhteystietojen hankkiminen, tarvittavien teknisten laitteiden ja tilojen varaaminen – esimerkiksi tiedotustilaisuutta varten – vievät turhan paljon aikaa, mikäli niitä ei ole suunniteltu ennalta. Kriisiviestintäsuunnitelma pitää tilanteen hallinnassa ja auttaa organisaatiossa toimivia pysymään rauhallisina sekä toimimaan johdonmukaisesti. Lisäksi valmiiksi tehty suunnitelma antaa enemmän aikaa kriisitilanteissa olennaisimmille asioille, kuten tiedonkulun varmistamiselle, aikaa ei tarvitse tuhjata sen miettimiseen, mitä tehtäisiin missäkin vaiheessa ja kuka on vastuussa mistäkin.

Kriisisuunnitelmien juurruttaminen osaksi yrityksen toimintaa on yhtä merkittävä asia kuin itse ohjeen laatiminen. On sama kuin kriisiviestintäsuunnitelmia ei olisi olemassa, jos niistä ei kerrota henkilöstölle. (Skoglund 2004: 44.) Säännöllisellä kriisiviestinnän harjoittelulla sekä myös uusien työntekijöiden kouluttamisella varmistetaan, että toiminta kriisissä on sujuvaa ja menee suunnitelmien mukaan. Toimintamalleja ei voi sisäistää paperista lukemalla tilanteen ollessa päällä, vaan ne on sisäis-

tettävä harjoituksen kautta ennen kriisitilannetta. (Huhtala & Hakala 2007: 169.) Tärkeää on myös se, että kaikki organisaatioon kuuluvat tietävät kriisiviestintäsuunnitelman olemassaolosta ja että se on saatavilla kaikille myös ennen varsinaista kriisitilannetta.

Tässä luvussa olen kartoittanut sitä toimintakenttää, jolla kriisiviestintäsuunnitelmat toimivat. Esiin nostamani asiat ovat tärkeitä genreanalyysin kannalta ja osaltaan näiden perusteella muodostan käsitykseni siitä, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat, mikä tekee kriisiviestintäsuunnitelmista genren ja millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä. Näihin kysymyksiin palaan vielä luvuissa 4 ja 5.

### 3 GENREANALYYSI TEKSTINTUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat tekstejä, joita joku tekee joillekin tietyille vastaanottajille. Tästä syystä määrittelen luvun alussa tekstin käsitteen ja pohdin tekstin tuottamista ja vastaanottamista (3.1). Genren käsite on tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä, etsinhän neljännen tutkimuskysymykseni mukaisesti vastausta siihen, millaisen genren kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat (3.2). Genrestä siirryn kontekstin käsitteeseen, joka puolestaan on esillä siksi, että teksti ja konteksti, eli tekstin esiintymis- ja tulkintaympäristö, liittyvät kiinteästi yhteen (ks. esim. Karvonen 1995: 30) (3.2.1). Kontekstin jälkeen käsittelen tekstin kommunikatiivista eli viestinnällistä tavoitetta (3.2.2), genren rakennetta sekä tekstin sisäisiä ja ulkoisia piirteitä (3.2.3). Nämä ovat osa Bhatian genreanalyysiä, jota sovellan tutkiessani kriisiviestintäsuunnitelmia. Tämän jälkeen pohdin intertekstuaalisuuden käsitettä (3.2.4). Intertekstuaalisuus on esillä siitä syystä, että kriisiviestintäsuunnitelmat toimivat kaikkien muiden tekstien tavoin suhteessa toisiin teksteihin.

Tutkijat luokittelevat genrejä ja puhuvat genrejen välisistä suhteista (ks. esim. Bhatia 1993, Shore & Mäntynen 2006). Jotta voin hahmottaa kriisiviestintäsuunnitelma-genren paikan genrekentällä, käsittelen genrejen välisiä suhteita (3.2.4). Lopuksi käyn läpi genreanalyysin kulkua toisaalta Bhatian näkökulmasta ja toisaalta siitä näkökulmasta, miten sovellan sitä tähän tutkimukseen.

#### 3.1 Teksti, tekstin tuottaminen ja sen vastaanottaminen

**Teksti** on materiaalia, josta syntyy merkityksiä. Teksti ilmentää kielisysteemiä ja kielenkäyttötilanne todentuu tekstissä. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2007.) Saukkonen (2001: 9) määrittelee **tekstin** itse sanoman välittäjäksi ja monimutkaisimmaksi kielelliseksi systeemiksi. Teksti on enemmän kuin osiensa summa (emt). Karvonen (1995: 27) tähdentää, että merkityksen yksikkönä teksti voi olla sekä puhuttua että kirjoitettua kieltä. Lisäksi hän täsmentää, että teksti ei ole kuva käsittelemästään fyysisestä todellisuudesta, koska todellisuus ei ole jäsentynyt ja jaksoteltu eri osiin. Todellisuudessa tarkoitteilla ei ole nimiä eikä niillä ole keskinäistä yhteyttä, vaan ne

tehdään teksteillä. Sisällön ohella teksti on myös tulkintaa tilanteesta eli siitä, mitä tekstillä tehdään. Lisäksi tekstissä on mukana tulkinta siitä, millaisia tekstin vastaanottaja ja tuottaja ovat. (Emt: 21.)

Tekstejä voi tarkastella kahdesta näkökulmasta, toisaalta fyysisenä ja toisaalta semioottisena materiaalin, kuten Lehtonen (1998: 106) tekee. **Fyysiseltä** kannalta ajateltuna tekstit ovat hänen nähdäkseen ihmisten tuottamia kanssakäymisen välineitä. **Semioottisena materiaalina** teksteille olennaista on, että ne ovat järjestettyjä ja jokseenkin kiinteitä ja selvärajaisia symbolien yhdistelmiä. Olivat tekstit sitten kirjoitusta, puhetta, kuvia, musiikkia tai muita symboleita, Lehtonen erottaa niillä kolme ominaista seikkaa: materiaalisuuden, formaaliset suhteet sekä merkityksellisyyden. **Materiaalisuudella** hän tarkoittaa, että merkkien fyysisellä olemassaololla ja havaittavuudella on materiaallinen perusta, oli kyseessä sitten patsaaseen käytetty graniitti tai puheen aikaansaama ilman värähtely. **Formaaliset suhteet** ovat hänen mukaansa havaittavissa tekstien sisältämien merkkien välillä: merkit sijoitetaan tiettyihin ajallisiin ja paikallisiin suhteisiin toisiinsa nähden, jolloin ne muodostavat järjestyneitä yksiköitä, kuten sanoja, lauseita ja lopulta kokonaisia tekstejä. **Merkityksellisyydellä** hän tarkoittaa sitä, että merkit viittaavat johonkin itsensä ulkopuolella olevaan. (Emt: 106–108.) Tekstillä onkin useita tehtäviä, kuten tietojen välittämien, suhteiden luominen ja asioihin vaikuttaminen (Heikkinen 2007: 15).

Tekstiä voi tutkia myös tekstin tuottajan ja/tai sen vastaanottajan näkökulmasta. **Tuottajan** näkökulmasta katsottuna teksti on valintojen tekemistä mahdollisten ja tarkoituksenmukaisten merkitysten ja muotojen välillä. **Vastaanottajan** näkökulmasta teksti on kielen eri muotojen kääntämistä ja tulkintaa lukutilanteen kannalta relevantiksi merkityksiksi. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2007.) Karvonen (1995: 21–22) korostaa, että vaikka tekstistä voi tulkita sen, millainen on tekstin kirjoittaja, tekstejä on aiheellista tarkastella muullakin tavoin kuin vain yksilön tuotoksena. Hän kokee, että tekstejä voi tarkastella yhteisön vuorovaikutuksen ja sosiaalisen todellisuuden muodostamisen välineenä. Hän myös tähdentää, että kielenkäyttö on sosiaalista toimintaa ja että nämä toiminnan muodot opitaan kieliyhteisöön kasvamisen kautta. (Emt: 22.)

Mäntynen ja Shore (2006: 9) korostavat, että tekstillä voidaan tarkoittaa rajaamatonta tekstin määrää tai yhtä, rajattua kokonaisuutta. Rajaamattomasta tekstistä voidaan puhua esimerkiksi silloin kun sanotaan, että tietokoneen kiintolevyille mahtuu runsaasti tekstiä. Rajatusta kokonaisuudesta on kyse esimerkiksi kirjan kohdalla. (Emt.) Bhatia (2004: 3) sen sijaan puhuu tekstien sijaan diskursseista ja viittaa käsitteellä yleisesti ottaen kielenkäyttöön institutionaalisissa, ammatillisissa tai muissa yleisemmissä asiayhteyksissä. Diskursseilla hän viittaa sekä puhuttuihin että kirjoitettuihin diskursseihin (emt).

Itselleni tuntuu luonnollisemmalta käyttää tekstin käsitettä, koska en tee varsinaista diskurssianalyysiä. Edellä esiteltyjen määritelmien mukaisesti ymmärrän tekstin, ja siis myös kriisiviestintäsuunnitelmat, merkityksiä muodostavaksi, rajatuksi, kirjoitetuksi kokonaisuudeksi. Kriisiviestintäsuunnitelman tuottaja ja tämän tekemät valinnat tekstissä ovat tärkeässä roolissa. Tosin monet teksteissä olevat valinnat ovat ei-tietoisia, eli sellaisia, jotka tekstin tuottaja on tehnyt tiedostamatta eikä välttämättä edes huomannut eri vaihtoehtoja, kuten Heikkinen (2007: 33) huomauttaa. Tekstin tuottaja valitsee toisinaan automaattisesti tietyt sanat ja rakenteet ja muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden oppimiensa tapojen ja käytäntöjen pohjalta (emt).

### 3.2 Genre

Kuten Shore ja Mäntynen (2006: 9) toteavat, käsitteet teksti ja genre, eli tekstilaji ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja yksittäisistä teksteistä on vaikea puhua niitä luokittelematta. Jokapäiväisessä elämässä puhutaan ruokaohjeista, romaaneista, runoista ja kirjeistä, mutta harvoin ilmaistaan luettavan tai kirjoitettavan tekstiä. Vaikka puhuttuja tekstikokonaisuuksia luokitellaan tavallisesti silloin, kun kyseessä on rituaaliset (esimerkiksi rukous) tai institutionaaliset (esimerkiksi luento) tekstit, on suhteellisen helppo erottaa toisistaan myös esimerkiksi ystävän kanssa käyty keskustelu ja lääkärin ja potilaan vuoropuhelu vastaanotolla, joita ei tyypillisesti luokitella omiksi genreikseen. (Shore & Mäntynen 2006: 9–10.) Yhteisö toimintatapoineen luo genret ja näiden toimintatapojen oppiminen ohjaa kielenkäyttäjiä tulkitsemaan tekstejä eri tavoin sen mukaan, onko kyseessä esimerkiksi uutinen vai tieteellinen artikkeli (Karvonen

1995: 24). Yleistäen voi todeta, että ihmisten välinen kielen kautta tapahtuva vuorovaikutus perustuu näihin käytäntöihin (Heikkinen 2007: 37).

Saukkonen (2001: 190) määrittelee **tekstilajin** tekstimaailma- ja tilannekehystyypiksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tekstilaji on kulttuurinen ja tulkinnallinen käsiterakenne, joka muodostuu tietyistä piirteistä ja joka viestintätilanteessa muotoutuu jokaisen tekstin ydinrakenteeksi. Tekstilaji on siis tekstien yhteinen nimittäjä ja yhdessä tekstilajien joukko muodostaa hierarkkisen, vaikkakin sumearajaisen lajijärjestelmän. (Emt.) Bhatia (2004: 23) puolestaan määrittelee **genren** tunnistettavaksi viestintätilanteeksi, jolla on toimintaympäristössään ymmärrettyjä ja sisäistettyjä viestinnällisiä tarkoituksia. Bhatia tarkoittaa genrellä vakiintunutta kielenkäyttöä yhdistettynä tiettyihin viestinnällisiin tavoitteisiin. Hän korostaa, että vaikka genret tavallisesti erotetaan hyvinkin selkeästi toisistaan, sekoittuvat ne todellisuudessa toisiinsa ja saavat erilaisia muotoja. (Emt: 23–24.)

Edellä mainituissa Saukkosen tekstilajin ja Bhatian genren määritelmässä kiteytyy genren määritelmä siten, kuin ymmärrän käsitteen tässä tutkimuksessa. Näen kriisiviestintäsuunnitelmien muodostavan oman genrensä, joka tarkoittaa tietyistä piirteistä muodostuvaa, tunnistettavaa ja vakiintunutta kielenkäyttöä yhdistettynä tiettyihin viestinnällisiin tavoitteisiin.

En Kalliokosken (1991: 28–29) tavoin tee eroa tekstilajin ja genren käsitteelle vaan tarkoitan niillä samaa. Myös Shore ja Mäntynen (2006: 9) sekä Karvonen (1995: 24) puhuvat tekstilajista ja genrestä synonyymeinä. Molemmat termit ovat esillä tutkimuksessa, koska osa tutkijoista (esim. Saukkonen) käyttää termiä tekstilaji ja osa (esim. Bhatia) termiä genre.

### 3.2.1 Konteksti

Kullakin tekstillä on **kontekstinsa**, joka ympäröi tekstiä, johon teksti on tiiviisti sidoksissa ja joka liittyy muihin teksteihin. Tekstejä ei semioottisesti katsottuna ole olemassa ilman kontekstin muodostavia lukijoita, tilanteita, tarkoituksia ja intertekstejä, eli muita tekstejä, joihin teksti on sidoksissa (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2007). On yleisesti tiedossa, että kontekstistaan erotettujen lauseiden ymmär-



täminen saattaa olla vaikeaa, jopa mahdotonta tai aiheuttaa sen, että lauseen voi tulkita hyvin monella tapaa (Olsen 1986: 33). Kontekstin tutkiminen tarkoittaa, että tekstit nähdään osana eri tilanteita, tapahtumia ja ympäristöjä (Heikkinen 2005: 28). Esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelmien osalta kontekstin merkitys on nähtävissä. Kriisiviestintäsuunnitelmia ei olisi olemassa ilman kriisitilanteita ja ilman muita toimintasuunnitelma-tyyppisiä tekstejä kriisiviestintäsuunnitelmat saattaisivat olla aivan toisennäköisiä.

Saukkonen (2001: 191) pitää tekstin lähimpänä kontekstina kielenkäyttäjän ymmärryksen rakenteellista ja ketjumaista järjestelmää, joka muodostuu tekstimaailmasta, eli kognitiivisesta mielikuva- ja käsitemaailmasta. Tämän mielikuva- ja käsitemaailman lisäksi tilannekehys eli näkökulma tekstimaailmaan ja tekstilaji ovat muodostamassa kyseistä järjestelmää (emt). Shore ja Mäntynen (2006: 40) puolestaan korostavat, että kontekstilla on monia ulottuvuuksia. Laajana yläkäsitteenä he pitävät kulttuurikontekstia, esimerkiksi suomalaista kulttuurikontekstia. Sosiokulttuurisesta kontekstista puolestaan puhutaan silloin, kun tarkoitetaan yhteisöllistä kontekstia. Suppeamassa mielessä kontekstilla voidaan viitata 1) joko kielenkäyttöä ympäröivään tilanteeseen, 2) tekstiyhteyteen, jolla tarkoitetaan tarkastelussa olevaa kieliainesta ympäröivää tekstiä tai 3) sekä tilanteeseen että tekstiyhteyteen. (Emt.)

Teksti- ja tekstilajitutkimuksille rakennetaan monesti pohjaa tiedoilla kontekstista (Tiililä 2007: 18). Tiililä kokee, että tällainen osuus saattaa perustua henkilön yleis-tietouteen, mutta useimmiten tietoa on myös etsittävä ja asioista otettava selvää. Konteksti ei ole asia, jonka voi saada jostakin annettuna. (Emt.) Esimerkiksi suomalaisen kulttuurin jäsen käsittää monien tekstien kuuluvan tiettyyn tekstilajiin. Nais-lehti, kortti ja pelikuponki ovat helposti tunnistettavissa. Lööpin ja itse lehden ero tunnistetaan, samoin ilmaisen mainoksen ja maksullisen lehden ero. Esimerkit kertovat siitä, että genre ja intertekstuaalisuus, eli tekstienvälisyys (ks. esim. Shore & Mäntynen 2006: 26) liittyvät toisiinsa. Genretietous on intertekstuaalista, sillä genrejen tunnistaminen perustuu kokemuksiin teksteistä. (Solin 2006: 72.)

### 3.2.2 Tekstin kommunikatiivinen tavoite

Muun muassa Swales (1990) ja hänen jalanjäljissään Bhatia (1993, 2004) korostavat tekstin kommunikatiivista, eli viestinnällistä tavoitetta. Swales (1990: 10) pitää kommunikatiivista tavoitetta asiana, joka tekee kielellisistä toiminnoista tietyn diskursiivisen toimintoja ja joka antaa genrelle sen omaleimaisuuden. Myös Bhatia (1993: 13) pitää tekstin **kommunikatiivista**, eli **viestinnällistä tavoitetta** piirteenä, joka kertoo genrestä eniten.

Kokonaista tekstilajia on helpompi kuvata viestinnällisen tavoitteen avulla, koska samaan tekstilajiin kuuluvat tekstit voivat vaihdella sekä rakenteeltaan että kieleltään suurestikin (Shore & Mäntynen 2006: 27). Tärkeänä Shore ja Mäntynen (emt) pitävät sitä, että teksteillä on yhteinen, vuorovaikutukseen liittyvä tavoite. Bhatian (1993: 82) mukaan nimenomaan tekstien viestinnälliset tavoitteet ja niiden kautta muotoutuvat rakenteelliset erot saavat aikaan eroja eri tekstilajien välille. Swales (1990: 45–58) näkee tekstilajin kommunikatiivisten tekojen tai tapahtumien luokkana tietyssä yhteisössä. Hän kokee, että samaan tekstilajiin kuuluvia tekstejä yhdistävät tietyt viestinnälliset päämäärät, mutta yksittäiset tekstilajiin kuuluvat tekstit ovat prototyyppisyyden asteiltaan erilaisia (emt).

### 3.2.3 Tekstilajin rakenne ja tekstin ulkoiset ja sisäiset piirteet

Tarkoitan **tekstin rakenteella** Mäntynen (2006: 42) tavoin tekstin kokonaisrakennetta eli sitä, miten tekstistä muodostuu kokonaisuus. Iisa ja Piehl (1998: 81) pitävät tekstin rakennetta tekstin eri osien, kuten kappaleiden, jäsentämisenä ja järjestämisenä. Mäntynen (2006: 42) kokee, että tekstilajin käsitettä määriteltäessä tekstin rakenne nostetaan monesti keskeiseksi asiaksi. Tämän taustalla on ajatus siitä, että kullakin tekstilajilla on juuri sille ominainen tapa rakentua kokonaisiksi teksteiksi (emt.). Esimerkiksi tiedote on tekstilaji, jonka rakennetta voi aiheita käsittelevän opaskirjallisuuden perusteella pitää melko kaavamaisena (Komppa 2006: 303). Tiedote esimerkiksi alkaa yleensä aina tärkeimmällä asialla (Iisa & Piehl 1998: 83).

Tekstin rakenteen asema tekstilajin määrittelyssä muotoutuu sen mukaan, mitä määritelmässä korostetaan. Määrittelyssä voidaan korostaa **tekstin sisäisiä, kielellisiä**

**piirteitä** tai **tekstin ulkoisia piirteitä**, eli kontekstia. (Emt.) Esimerkiksi Bhatia (1993, 2004) korostaa genren viestinnällistä tavoitetta eli tekstin ulkoisia piirteitä. Kuitenkin myös kontekstia tai kommunikatiivista tavoitetta (tekstin ulkoisia piirteitä) painottavat tutkijat pitävät rakennetta tekstilajin kuvaamisessa siinä määrin tärkeänä osa-alueena, että ottavat sen monesti huomioon (Mäntynen 2006: 42.). Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisiä piirteitä havainnoidessani tarkastelen myös suunnitelmien rakennetta. Bhatian (1993, 2004) tavoin en kuitenkaan pidä kriisiviestintäsuunnitelmissa mahdollisesti ilmenevää yhdenmukaista rakennetta muita esiintyviä piirteitä merkittävämpänä, vaan yhtenä piirteenä muiden joukossa.

### 3.2.4 Intertekstuaalisuus ja genrejen väliset suhteet

Kirjoittaminen tai puhuminen ei koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan ajassa ja paikassa, ympäristössä, jonka osana ovat myös jo olemassa olevat tekstit, lausutut puheet ja kielenkäytön perinne (Kalliokoski 1996: 8). **Intertekstuaalisuus** tarkoittaa sitä, että tarkastelemme tekstejä suhteessa toisiinsa, eli tekstien merkitys määrittyy suhteessa niitä edeltäneisiin ja niitä seuraaviin teksteihin (Solin 2006: 73). Intertekstuaalisuuden teorian mukaisesti yhtäkään tekstiä ei voi lukea muuten kuin suhteessa toisiin teksteihin (Lehtonen 1998: 180). Jonkin tietyn tekstin ymmärtäminen edellyttää siis myös toisten tekstien lukemista (Heikkinen 2007: 80). Intertekstuaalisuutta on tekstintutkimuksessa tarkasteltu kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin on tutkittu toisten tekstien esiintuonnin ja merkitsemisen konventioita ja toiseksi sitä, miten yhteisön tavat vaikuttavat teksteihin ja niiden tulkitsemiseen. (Solin 2006: 73.)

Tekstilajitietoutta voi pitää luonteeltaan intertekstuaalisena kuten esimerkiksi Solin (2006: 72) tekee. Hän perustaa väittämän siihen, että tekstilajien tunnistaminen perustuu kokemuksiimme teksteistä. Myös moniin ammatillisiin yhteisöihin mukautuminen edellyttää tekstilajitietoisuutta. (Emt.) Tämä seikka on havaittavissa kriisiviestintäsuunnitelmienkin kohdalla. Kriisiviestintäsuunnitelma saattaa olla itsestäänselvyys organisaation viestintäosastolla työskentelevälle mutta aivan vieras dokumentti organisaation muilla osastoilla työskenteleville. Tekstilajitietoisuutta voi tarkastella sekä lukijan että kirjoittajan näkökulmasta. Lukijan kannalta olennaista on oppia erottamaan yhteisön eri tekstilajit sekä niiden tehtävät ja lukutavat. (Emt.) Kirjoittajalta vaaditaan vielä kehittyneempää tekstilajitietoisuutta (Kalliokoski 2006: 248).

Bhatia (2004: 57) puhuu ylä- ja alagenreistä (super-genre, sub-genre). Ylägenrellä (super genre) Bhatia tarkoittaa genreä, joka on niin yleinen, että sillä on yhdenmukaisuuksia yli ammatillisten rajojen (emt.). Tällainen genre voisi olla esimerkiksi toimintasuunnitelma. Alagenre (subgenre) puolestaan on ylägenren alakategoria (Bhatia 2004: 57). Esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelmaa voisi pitää tietynlaisena alagenrenä. Shore ja Mäntynen (2006: 30) eivät kuitenkaan pidä genrejen määrittelyä ylä- ja alagenreihin aivan yksiselitteisinä. Ei ole itsestään selvää, millaisin perustein jotkin lajit voitaisiin jakaa ylä- ja alakategorioihin. Jos esimerkiksi ylägenrenä olisi asiointi, voisi perusteena alagenrelle olla *ala* (asiointi apteekissa tai postissa) tai toisaalta kanava (asiointi puhelimesta tai sähköpostin välityksellä). Shoren ja Mäntynen mukaan voisikin olla parempi vaihtoehto puhua ala- ja yläkategorioiden sijaan tekstilajien verkostoitumisesta tai sekoittumisesta. (Emt.)

Bhatia (2004: 57–59) on esittänyt omia näkemyksiään tekstilajien verkostoitumisesta. Hän käyttää käsitettä genrekolonia (genre colony), joka tarkoittaa tekstilajien ryhmää, jolla on samankaltaisia viestinnällisiä tavoitteita. Käsitteellä hän pyrkii tuomaan esiin genrejen sekoittumista, ei siis vain niiden keskinäistä läheisyyttä ja kategorisointumista (emt).

### 3.3 Tekstilajitutkimus viitekehyksenä

Kun tutkitaan tekstien tuottamisen tapoja, selvitetään tekstilajitutkimukseen liittyviä asioita (Tiililä 2007: 16). Yksittäisen tekstin luokittelu on osa perustavaa laatua olevaa tieteellistä ongelmaa: mikään ei toistu tarkalleen ottaen samanlaisena, mutta esiintyvillä asioilla on monesti sen verran yhtäläisyyksiä, että riittävässä määrin samanlaiset esiintymät voi luokitella samaan lajiin kuuluviksi. Tekstien luokittelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei lajien sisällä olisi vaihtelua tai että lajien rajat olisivat yksiselitteisen selviä. Lajit muuttuvat jatkuvasti, uusia lajeja syntyy ja toisia kuolee pois. Lajit myös sekoittuvat keskenään. (Shore & Mäntynen 2006: 11.)

Eri tekstilajitutkijat ovat kiinnostuneita eri asioista. Toiset ovat kiinnostuneita genrestä käsitteenä, ja toisia kiinnostaa käytännön sovellettavuus eli esimerkiksi se, miten eri tekstilajeja voisi mallintaa tietokonesovelluksia varten. Toisaalta merkittävä osa

tekstilajitutkimuksesta on relevanttia kielenopetuksessa. Muun muassa John Swales ja Bhatia tarkastelevat tekstejä ja tekstilajeja pedagogisten sovellusten näkökulmasta. (Shore & Mäntynen 2006: 12.) Bhatia (2006) tosin on halunnut laajentaa näkemystään ja ulottanut tekstilajeja käsittelevän tutkimuksensa ei niin tavanomaisiin genreihin, kuten esimerkiksi työelämässä esiintyviin genreihin.

Tekstilajitasolla analysoidaan sitä, millaista teksti on kulttuurisesti vakiintuneena tai vakiintumattomana toimintana sekä millaisia merkitysjaksoja teksti sisältää (Heikkinen 2005: 28). Kaikissa teksteissä on tehty suuri määrä materiaali- väri-, kieli-, sijoittelu- yms. valintoja, jotka ovat eri tavoin motivoituja (Tiililä 2005: 79). Tekstilajitutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoituksena etsiä teksteistä ongelmallisia kohtia vaan oletuksena on, että kaikella kielenkäytöllä on syynsä. Näiden selvittämiseksi tarkastellaan muun muassa niitä valintoja, joita tekstiin on tehty sitä muotoiltaessa. (Emt.) Eri näkemysten perusteella kirjoitetun kielen tekstilajitutkimuksen voi nähdä kolmi-osaisena. Ensinnäkin tutkitaan tekstien materiaalista ja verbaalista olemusta, toiseksi tarkastellaan tekstien tuottamisen prosesseja ja kolmanneksi tutkitaan tekstien kuluttamisen prosesseja. (Bhatia 1993: 22–36.) Eri tutkimuksissa painotetaan eri asioita ja painotukset riippuvat tutkimuksen tavoitteista (Tiililä 2007: 17). Kriisiviestintäsuunnitelmia tutkiessani painotan tässä tutkimuksessa tekstien materiaalsen ja verbaalsen olemuksen tutkimista ja tekstien tuottamisen prosesseja.

### 3.4 Bhatian genreanalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmäni mukailee Bhatian genreanalyysiä. Sovellan sitä kriisiviestintäsuunnitelmien tutkimiseen sopivaksi valitsemalla siitä sellaiset vaiheet, jotka auttavat minua saamaan tietoa kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä.

Bhatian (2004: 22) genreanalyysin tarkoituksena on tarjota perusteltu kuvaus kielenkäytöstä koulutuksellisessa, akateemisessa tai ammatillisessa yhteydessä. Se nähdään tavallisesti tekstuaalisena selvityksenä, vaikka kattavan analyysin tulisi pitää sisällään tekstuaalisen analyysin lisäksi muun muassa etnografista tutkimusta, kognitiivisia menettelytapoja ja laskennallisia analyyseja. Bhatia korostaa, että monesti genreanalyysissa keskitytään helposti tunnistettavissa oleviin ja niin sanotusti ihanteellisiin

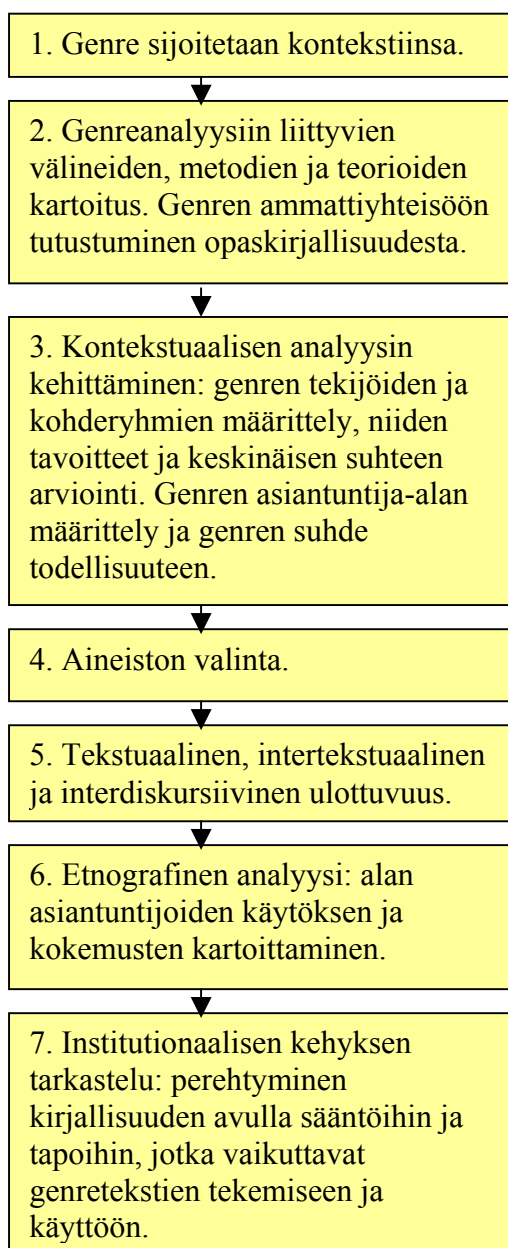
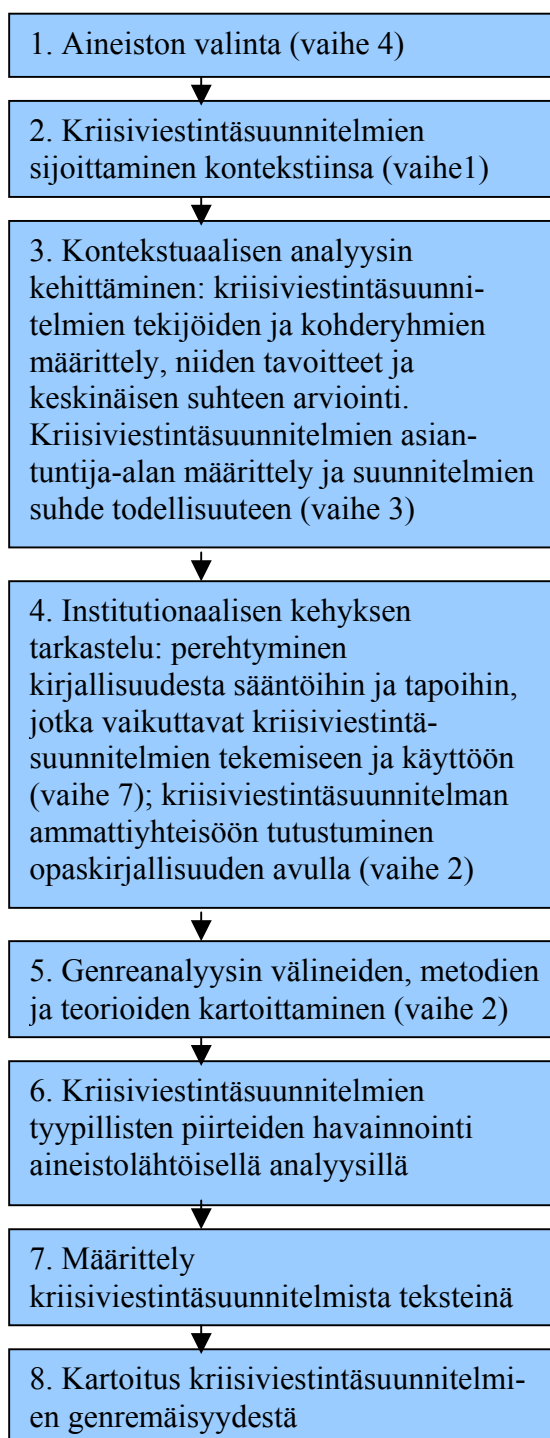
esimerkkeihin genreistä, mutta hän pyrkii näkemään genret kaikessa monimuotoisuudessaan. (Emt: 25). Svinhufvud (2006) pitää Bhatian genreanalyysin helppoa sovellettavuutta käytäntöön suurena ansiona tekstintutkimuksen kentällä, jossa ei tavallisesti ole tarjolla kovinkaan selkeitä malleja tutkimuksen teolle.

Bhatia (2004: xvii) on halunnut genreanalyysissään yhdistää erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia ja tuoda esiin diskurssien maailman monimutkaisuuden, muutosalttiuden ja ennustamattomuuden. Hän pitää genreanalyysin yhtenä merkittävänä tekijänä sitä, että genrellä viitataan nimenomaan kielenkäyttöön vakiintuneisiin viestinnällisiin tilanteisiin, jotka tähtäävät tiettyihin tavoitteisiin määrättyssä yhteisössä. Hän korostaa myös, että vaikka genret tavallisesti ilmenevät uudelleen retorisisissa konteksteissa ja ovat tunnistettavissa viestinnällisen tavoitteensa kautta, ne eivät ole pysyviä. Lisäksi Bhatia korostaa, että nämä piirteet voivat olla ristiriidassa keskenään. Toisaalta genren voi nähdä tekstuaalisena toimintana, jolla on oma geneerinen muotonsa, toisaalta genre on taipuvainen muuttumaan. Etenkin ammatillisten genrejen osalta hän pitää huomionarvoisena sitä, että ammatillisten yhteisöjen jäsenet muokkaavat vakiintuneita geneerisiä muotoja. (Bhatia 2004: 23–24.)

### 3.5 Tutkimuksen kulku suhteessa Bhatian genreanalyysiin

Tutkimusmenetelmä-luvussa (1.3) kuvasin kuviossa 1 tutkimukseni kulun. Kuviossa 4 kuvaan Bhatian (2004) genreanalyysimallin ja sen, kuinka se sijoittuu tutkimukseni kulkuun.

Bhatian genreanalyysin ensimmäisessä vaiheessa genre sijoitetaan kontekstiinsa. Tätä seuraa genreanalyysiin liittyvien välineiden, metodien sekä teorioiden kartoittaminen. Toinen vaihe pitää sisällään myös genreen liittyvään ammattiyhteisöön tutustumisen.

**Bhatian genreanalyysin kulku:****Genreanalyysin sijoittuminen tähän tutkimukseen:****Kuvio 4.** Bhatian genreanalyysin vaiheiden sijoittuminen tutkimuksen kulkuun.

Analyysin kolmannessa vaiheessa kontekstuaalista (tilannekohtaista) analyysiä kehitetään edelleen. Tässä vaiheessa määritellään genretekstien tekijät ja kohderyhmät sekä heidän tavoitteensa ja arvioidaan niiden keskinäistä suhdetta. Lisäksi määritel-

lään se asiantuntija-ala, johon genretekstit sijoittuvat ja niiden suhde todellisuuteen. Neljännen vaiheen kohdalla on vuorossa aineiston valinta. (Bhatia 2004: 164.)

Mallin viidennessä vaiheessa kiinnitetään huomiota tekstuaaliseen, intertekstuaaliseen ja interdiskursiiviseen ulottuvuuteen. Tätä seuraavassa, kuudennessa vaiheessa, puolestaan on vuorossa etnografinen analyysi, eli genreen liittyvän alan asiantuntijoiden ja ammattilaisten käytöksen ja kokemusten kartoittaminen. Seitsemäs ja samalla mallin viimeinen vaihe pitää sisällään institutionaalisen kehyksen tarkastelun. Tässä vaiheessa perehdytään kirjallisuuden kautta niihin sääntöihin ja tapoihin, jotka vaikuttavat genretekstien tekemiseen ja käyttöön. (Bhatia 2004: 165–166.)

Bhatia (1993: 40) on todennut, ettei genreanalyysissä ole olennaista käydä läpi kaikkia vaiheita esitetyssä järjestyksessä. Vaiheita tulee käyttää valikoiden ja joustavasti sellaisessa järjestyksessä, joka palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta (emt). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on saada tietoa kriisiviestintäsuunnitelmista. Tarkoitukseni on saada mahdollisimman laaja näkemys kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä. Olen jättänyt joitakin genreanalyysin vaiheita pois tutkimuksestani ja esitän vaiheet Bhatian genreanalyysiin verrattuna poikkeavassa järjestyksessä.

Tutkimukseni ensimmäisenä vaiheena on aineiston valinta. Tämä vaihe on ensimmäisenä, jotta olen voinut varmistua siitä, että ylipäättään saan tarvittavan aineiston kerättyä kokoon ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Aineiston valintaa seuraa kriisiviestintäsuunnitelmien sijoittaminen kontekstiinsa, eli osaksi kriisiviestinnän kenttää. Kolmantena vaiheena tutkimuksessani on kontekstuaalisen, eli tilannekohtaisen analyysin edelleen kehittäminen. Tässä vaiheessa määrittelen kriisiviestintäsuunnitelmien tekijät ja kohderyhmät sekä niiden tavoitteet ja arvioin niiden keskinäisen suhteen. Lisäksi määrittelen kriisiviestintäsuunnitelmiin liittyvän asiantuntija-alan ja suunnitelmien suhteen todellisuuteen. Seuraavassa vaiheessa tarkastelen kriisiviestintäsuunnitelmien institutionaalista kehystä. Perehdyn kirjallisuuden avulla niihin sääntöihin ja tapoihin, jotka vaikuttavat kriisiviestintäsuunnitelmien tekemiseen ja käyttöön. Tämä vaihe pitää sisällään lisäksi kriisiviestintäsuunnitelman ammattiyhteisöön opaskirjallisuuden avulla tutustumisen. Edellä kuvatut tutkimuksen vaiheet 2-4 muodostavat yhdessä kokonaisnäkömyksen kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakentästä.



Viidennessä tutkimukseni vaiheessa tutustun tarkemmin genreanalyysiin tutkimusmenetelmänä ja otan selvää analyysiin liittyvistä välineistä, metodeista ja teorioista. Kuudennessa vaiheessa etsin kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisiä piirteitä aineistolähtöisen analyysin avulla. Seitsemännessä vaiheessa pohdin aikaisempien vaiheiden avulla saavuttamani tiedon valossa sitä, millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä. Kahdeksas, ja samalla tutkimukseni viimeinen vaihe on vaihe, jossa pohdin kokonaisuutena niitä seikkoja, jotka kertovat kriisiviestintäsuunnitelmien genremäisyydestä.

Tämä tutkimus pitää sisällään Bhatian genreanalyysin vaiheita supistetusti. Tutkimuksesta jäävät pois Bhatian genreanalyysissä vaiheen viisi kohdalla oleva tekstuaalisen, intertekstuaalisen ja diskursiivisen ulottuvuuden tarkastelu sekä vaiheen kuusi kohdalla oleva etnografinen analyysi, eli genren alan asiantuntijoiden käytöksen ja kokemusten kartoittaminen. Bhatian genreanalyysiin verrattuna olen sen sijaan lisännyt tutkimukseeni kriisiviestintäsuunnitelmien piirteiden kartoittamisen aineistolähtöisen analyysin avulla. Lisäksi tutkimukseni pitää sisällään kriisiviestintäsuunnitelmien määrittelyn teksteinä ja kartoituksen niistä asioista, jotka muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmista genren. Bhatiaan verrattuna esitän lisäksi vaiheet poikkeavassa järjestyksessä. Aloitan tutkimukseni aineiston valinnalla, joka on Bhatian genreanalyysissä vasta neljännessä vaiheessa. Olen myös sijoittanut kontekstuaaliseen selvitykseen liittyvät vaiheet peräkkäin ja muodostan käsityksen institutionaalisesta kehyksestä niiden jälkeen. Genreanalyysin metodien, teorioiden ja välineiden tarkastelun teen ennen aineistolähtöistä analyysia.

Varsinaisen genreanalyysin lisäksi haluan aineistolähtöisellä analyysillä kartoittaa kokonaisuudessaan niitä piirteitä, joista kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat, koska näin saan muodostettua kuvan siitä, millaisia asioita kriisiviestintäsuunnitelmat tyypillisesti pitävät sisällään. Otan huomioon kaikki piirteet, niin rakenteeseen, muotoon kuin sisältöönkin liittyen, koska niillä kaikilla on vaikutuksensa siihen, miten hyvin kriisiviestintäsuunnitelma auttaa kriisin aikaisessa toiminnassa. Tämä kuudes vaihe ei tavallisesti kuulu genreanalyysiin, mutta tarkastelemalla olemassa olevien genreanalyysin vaiheiden lisäksi kriisiviestintäsuunnitelmien rakenne- ja muoto- sekä sisältöpiirteitä, saan muodostettua kokonaisvaltaisemman käsityksen kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä. Myöskään vaiheet seitsemän ja kahdeksan eivät kuulu genre-

analyysiin. Kriisiviestintäsuunnitelmien tekstuaalisella määrittelyllä sekä pohdinnalla kriisiviestintäsuunnitelmien genremäisistä asioista saan kuitenkin arvokasta lisätietoa kyseisestä genrestä. Nämä pohdinnat ovat tarkoituksenmukaisia erityisesti siitä syystä, että kriisiviestintäsuunnitelmia genrenä ei ole aikaisemmin tutkittu.

Tutkimukseni etenee tällä tavoin siksi, että olen halunnut ensin muodostaa kokonais käsityksen siitä, millaisella toimintakentällä kriisiviestintäsuunnitelmat toimivat. Tähän vaikuttavat muun muassa kriisiviestintäsuunnitelmien tekijät, kohderyhmät, käytännöt, tavat, välineet ja teoriat. Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisten piirteiden kartoitus on mielestäni mielekästä toteuttaa tätä kokonaisnäkemyä vasten. Tekstuaalinen määrittely ja kriisiviestintäsuunnitelmien genremäisten piirteiden pohtiminen puolestaan kokoavat hyvin yhteen aikaisemmissa vaiheissa kartoitettuja asioita.

Seuraavassa luvussa (luku 4) käyn ensin yksityiskohtaisesti läpi varsinaisen genre-analyysini vaihe vaiheelta eli vaiheet 1–5. Esittelen jokaisen vaiheen tiivistämällä sen, mitä ole saanut selville. Tämän tiiviin yhteenvedon jälkeen keskityn tutkimukseni viimeiseen vaiheeseen 6. Vaiheessa kartoitan kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä. Tutkimukseni päätteeksi käyn läpi vaiheet 7 ja 8.

## 4 KRIISIVIESTINTÄSUUNNITELMIEN GENREMÄISYYS

Tässä luvussa käyn ensin läpi lyhyesti kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakenttää kuvaavat tutkimukseni vaiheet (4.1) siinä järjestyksessä, jossa ne edellä alaluvussa 3.5 kuvasin ja jotka olen varsinaisesti käynyt läpi aiemmissa luvuissa. Nämä vaiheet läpikäymällä saan vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat. Seuraavaksi keskityn toisen tutkimuskysymykseeni mukaisesti kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisten piirteiden selvittämiseen aineistolähtöisen analyysin avulla (4.2–4.8). Piirteiden selvittämisen jälkeen teen kolmannen tutkimuskysymykseeni mukaisesti yhteenvedon kriisiviestintäsuunnitelmista teksteinä (4.9) ja lopuksi pohdin neljännen tutkimuskysymyksen mukaisesti sitä, miten genremäisyys ilmenee kriisiviestintäsuunnitelmissa (4.10). Genremäisyydellä tarkoitan kaikkia niitä seikkoja, joiden perusteella kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat genren.

### 4.1 Kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakenttä

Valitsin tutkimusaineistoni jo ennen varsinaisen analyysin teon aloittamista, kuten johdannosta kävi ilmi (1.2). Aineistoni muodostuu 11 eri organisaation kriisiviestintäsuunnitelmista. Tarkastelussa olevista kriisiviestintäsuunnitelmista 7 kuuluu julkisyhteisöille, 3 yrityksille ja 1 yhdistykselle (Liite 1.).

Tutkimukseni vaiheilla 2–4 saan ensimmäisen tutkimuskysymykseeni mukaisesti vastauksen siihen, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat. Tutkimukseni toinen vaihe on kriisiviestintäsuunnitelmien kontekstin tarkastelu. Kuten luvussa 2 kävi ilmi, olennaista kriisiviestintäsuunnitelmien kontekstissa on kriisi ja erityisesti organisaation kriisi, jonka ymmärrän ennalta arvaamattomaksi ja toimintaan vaikuttavaksi tilanteeksi, jossa syyt, seuraukset ja ratkaisut ovat moninaiset (2.2). Ilman organisaation kohtaamia kriisitilanteita ei olisi kriisiviestintäsuunnitelmiakaan. Kriisiviestintäsuunnitelmien kontekstiin liittyvä olennainen tieto on myös se, että suunnitelmat ovat käytössä organisaatioissa ja etenkin niiden viestintäosastoilla (2.2). Huomionarvoinen seikka on kuitenkin myös se, että kriisiviestintäsuunnitelman ei tulisi olla ir-

rallinen dokumentti vaan kiinteästi sidoksissa organisaation kokonaisstrategiaan (2.6). Suunnitelmien kontekstiin liittyen tärkeä tieto on lisäksi kriisiviestintäsuunnitelmien tarkoitus, joka on kriisistä aiheutuvien vahinkojen minimointi (2.8).

Kolmannessa vaiheessa jatkoin kriisiviestintäsuunnitelmien kontekstiin perehtymistä. Määrittelin luvussa 2 kriisiviestintäsuunnitelman tekijöiksi kriisiviestintäryhmät tai muut organisaation kriisiviestinnästä vetovastuussa olevat kokoonpanot. Kriisiviestintäryhmä muodostuu organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä ja sen tehtävänä on johtaa kriisiviestintää. (2.6.2.) Kriisiviestintäsuunnitelmien kohderyhmiksi määrittelin organisaatioiden henkilöstöt (2.8). Sekä kriisiviestintäsuunnitelmien tekijöiden että vastaanottajien tavoitteena on kriisistä aiheutuvien vahinkojen minimointi. Tämä on myös kriisiviestintäsuunnitelmien olemassaolon tarkoitus. (Emt.)

Neljännessä vaiheessa kartoitin kriisiviestintäsuunnitelmien institutionaalista kehystä. Kuten luvussa kaksi sain selville, kriisiviestintäsuunnitelman tulisi alan kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan pitää sisällään määrittelyt kriisin aikaiselle toiminnalle ennen kriisiä, sen aikana sekä varsinaisen kriisitilanteen jälkeen. Alaa tutkineet ovat myös sitä mieltä, että suunnitelmasta tulisi löytyä tarpeelliset yhteystiedot, vastuunjako kriisitilanteen aikana sekä suunnitelma tiedottamisen tavoista kriisin aikana. Näiden lisäksi kriisiviestintäsuunnitelman tulisi ohjeistaa kriisin jälkeen tehtävässä kriisiviestinnän arvioinnissa. (2.8.) Neljännessä vaiheessa otin lisäksi selvää kriisiviestintäsuunnitelmien toimintayhteisöstä. Kuten luvusta 2 kävi ilmi, Kriisiviestintäsuunnitelmilla on merkittävä rooli sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Suunnitelma auttaa organisaation koko henkilöstöä toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla kriisin aikana. Erityisesti suunnitelma ohjaa organisaation työntekijöitä toimimaan ja suhtautumaan organisaatiosta ulospäin siten, että kriisi vahingoittaisi sitä mahdollisimman vähän (2.6.2, 2.6.3).

Viidennessä vaiheessa selvitin olemassa olevia välineitä, metodeja sekä teorioita genreanalyysiin liittyen. Kuten luvussa kolme totesin, Bhatian genreanalyysin tarkoituksena on tarjota perusteltu kuvaus kielenkäytöstä koulutuksellisessa, akateemisessa tai ammatillisessa yhteydessä (3.4). Genreanalyysi on käytäntöön helposti sovellettava, sillä sen avulla voi tutkia myös ei niin tavanomaisia genrejä. Bhatian genreanalyysi yhdistää erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia. (Emt.) Olennaista hänen genreanalyysis-

sään on muun muassa tekstin kommunikatiivinen tavoite (3.2.2), ja genrejen väliset suhteet (3.2.4).

Edellä esittelemilläni tutkimukseni vaiheilla 2–4 sain siis kuvattua sitä, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat. Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat muovaantuneet tietynlaisiksi ammattiyhteisönsä organisaation vaikutuksesta. Organisaatioissa käytössä olevat tekstit noudattavat tiettyjä kaavoja. Vakiintuneet käytännöt, tavanomaistuneet mallit, perityt tekstipohjat ja niin kirjoitetut kuin kirjoittamattomatkin säännöt vaikuttavat organisaatiossa tehtäviin teksteihin (Heikkinen 2007: 165). Kriisiviestintäsuunnitelmia tekevät viestinnän ammattilaiset sekä muut organisaation asiantuntijat tekevät kriisiviestintäsuunnitelmia näiden mallien ja sääntöjen pohjalta. Kriisiviestintäsuunnitelmien muodostumiseen vaikuttavat myös suunnitelmien tekijöiden näkemykset ja kokemukset. Näiden lisäksi kriisiviestintäsuunnitelmien vastaanottajat eli organisaatioiden työntekijät vaikuttavat kriisiviestintäsuunnitelmien muodostumiseen. Erilaiset opaskirjat ja alan tutkimus ovat niin ikään muovaamassa kriisiviestintäsuunnitelmia tietynlaiseen muottiin. Vastaamalla tutkimuskysymykseen 1 olen saanut muodostettua tietynlaisen viitekehysten kriisiviestintäsuunnitelmista. Tämä viitekehys toimii taustatietona aineistolähtöiselle analyysille, jolla haen seuraavaksi vastausta toiseen tutkimuskysymykseeni: mitkä ovat kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä.

#### 4.2 Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisten piirteiden kartoitus

Kartoitan kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisiä piirteitä aineistolähtöisen analyysin avulla. Piirre voi olla kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyvä kokonainen lause, useamman lauseen muodostama kokonaisuus, visuaalinen elementti tai rakenteessa ilmevä seikka. Tässä luvussa kuvaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin kulun ja seuraavissa luvuissa käyn läpi sen eri vaiheet tuloksineen.

Ensimmäinen vaihe aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on aineiston tiivistäminen helpommin hallittavaan ja käsiteltävään muotoon. Jotta kriisiviestintäsuunnitelmia voi analysoida systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla, on niistä erotettava tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto ja jätettävä epäolennainen aines tutki-

muksen ulkopuolelle. Aineiston tiivistämisestä siirryn piirteiden havainnointiin. Käyn kriisiviestintäsuunnitelmat yksitellen läpi ja erotan niistä näitä piirteitä. Kunkin piirteiden kohdalla havainnoin, ilmeneekö samaa piirrettä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Näin ollen piirteiden ryhmittely tapahtuu niiden havainnoinnin ohessa. Kun kaikki kriisiviestintäsuunnitelmat ja niiden piirteet on systemaattisesti läpikäyty, tarkastelen esiinnoitettuja piirteitä ja arvioin, mitkä niistä ovat kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä. Lisäksi tematisoin löytyneet piirteet, eli nimeän ne teemansa mukaisesti.

Etsin analyysissäni kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeneviä tyypillisiä piirteitä. En ole etukäteen määritellyt, mitä nämä piirteet ovat, joten aineiston tiivistäminen on ainut keino, jolla voin sitä rajata. Tyypillisiksi piirteiksi voivat muodostua mitkä tahansa kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyvät asiat, joten kaikki on huomioitava. Aineiston helpomman käsittelemisen vuoksi pelkistän kaikki aineistoni kriisiviestintäsuunnitelmat lause lauseelta mahdollisimman tiiviiseen muotoon. Tämä tarkoittaa, että lyhennän ja yksinkertaistan suunnitelmien ilmaisuja pitäen kuitenkin huolen siitä, ettei ilmaisun (sana, kappale tai lause) ydinviesti tästä johtuen katoa tai kärsi. Alla olevassa esimerkissä ilmaisu 1 toimii esimerkkinä pelkistämättömästä ilmaisusta ja ilmaisu 2 samasta ilmaisusta pelkistämisen jälkeen:

- 1) Äkillisissä tilanteissa on tärkeää, että yhteistyöryhmien ja viestimien käyttöön saadaan mahdollisimman pian ensimmäinen tiedote, jossa kerrotaan, mitä on tapahtunut, milloin ja mistä saa lisätietoja (Oulun kaupunki)
- 2) Yhteistyötahoille tulee saada pian tiedote, jossa kerrotaan, mitä, milloin sekä mistä saa lisätietoja

Poistan aineistosta kaikki sanat, jotka eivät ole välttämättömiä ilmaisujen ydinajusten ymmärtämisen kannalta. Esimerkiksi monet adjektiivit antavat lisätehoa ilmaisulle, mutta asia on ymmärrettävissä samoin niiden poistamisesta huolimatta. Esimerkiksi ilmaisu 1:ssä ”ylimääräisiä” adjektiiveja ovat *äkillisissä*, *tärkeää* ja *mahdollisimman*. Nämä adjektiivit jätän tiivistämisvaiheessa aineiston ulkopuolelle.

### 4.3 Kriisiviestintäsuunnitelmien piirteiden havainnointi

Koko aineiston tiivistämisestä siirryn nyt havainnoimaan kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä. Käyn yksityiskohtaisesti läpi kaikki tiivistetyt kriisiviestintäsuunnitelmat ja erittelen sieltä piirteitä. Otan tarkasteluun jokaisen kriisiviestintäsuunnitelman vuorollaan. Kulloinkin tarkastelussa olevan suunnitelman käyn systemaattisesti läpi siten, että jokaisen esiintyvän visuaalisen elementin, rakenteeseen liittyvän seikan, lauseen tai lauseiden muodostaman kokonaisuuden kohdalla kartoitan, esiintyykö piirrettä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Samanlaisiksi piirteiksi luen saman ydinajatuksen sisältävät piirteet. En pidä merkityksellisenä sitä, missä kohtaa kriisiviestintäsuunnitelmaa piirre ilmenee tai onko se ilmaistu kaikissa suunnitelmissa täysin samalla tavalla.

Tällä tavalla edeten jokaisen kriisiviestintäsuunnitelman jokainen piirre tulee läpikäydyksi. Kunkin piirteen kohdalla kirjaan ylös, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseinen piirre esiintyy. Näin ollen piirteiden ryhmittely tapahtuu niiden muodostamisen ohessa. Esimerkiksi ensimmäisenä tarkastelussa olevan kriisiviestintäsuunnitelman kohdalla havainnoin, että suunnitelmassa esiintyy kyseisen organisaation logo. Tämän havainnon seurauksena käyn kaikki muut kriisiviestintäsuunnitelmat läpi ja tarkistan, onko muihin suunnitelmiin sisällytetty organisaation logoa. Kun olen käynyt kaikki suunnitelmat läpi kirjaan ylös, minkä organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmiin logo on sisällytetty. Näin voin laskea, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa tämä kyseinen piirre ilmenee.

Joistain piirteistä voi välittömästi ja muita suunnitelmia läpikäymättä havaita, ettei samaa piirrettä voi esiintyä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Tällaisilla piirteillä on jokin ominaisuus, jota ilmenee vain kyseisellä organisaatiolla tai organisaatiotyypillä. Piirteet 3 ja 4 toimivat esimerkkeinä piirteistä, joista voi välittömästi havaita, ettei niitä ilmene muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa:

- 3) Kriisiviestinnän tarve voi kohdata dopingin vuoksi. (SLU)
- 4) Väestöliikkeisiin liittyviin uhkiin tulee varautua (Valtionhallinto)

Koska aineistooni lukeutuvista kriisiviestintäsuunnitelmista vain yksi kuuluu liikunta-/urheilujärjestölle (SLU), voi olettaa, ettei dopingista puhuta muissa suunnitelmissa. Näin ollen en esimerkiksi piirteen 3 kohdalla ole tarkistanut, ilmeneekö sitä muissa suunnitelmissa. Muulla kuin valtiotasolla puolestaan ei ole tarvetta varautua väestöliikkeisiin liittyviin uhkiin. Tästä syystä en myöskään piirteen 4 kohdalla tarkasta, ilmeneekö vastaavaa piirrettä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Kirjaan kuitenkin nämä molemmat piirteet – aivan kuten muutkin yksittäisissä suunnitelmissa esiintyneet piirteet – ylös, jotta saan muodostettua kokonaisnäkömyksen siitä, kuinka monta erilaista piirrettä kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenee kaiken kaikkiaan ja millaisia vain yksittäisissä suunnitelmissa ilmeneviä piirteitä on havaittavissa.

Systemaattisen kriisiviestintäsuunnitelmien läpikäymisen tuloksena olen saanut kirjatuksi 180 havainnoitua piirrettä. Nämä ovat siis keskenään erilaisia kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä, joiden kunkin kohdalla olen tarkastanut, esiintyykö niitä muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa.

Piirteiden havainnoimisen ohessa huomasin, että osa piirteistä liittyy kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteeseen ja muotoseikkoihin ja osa suunnitelmien sisältöön. Päätinkin tarkastella piirteitä kahdessa ryhmässä: **rakenne- ja muotopiirteet** ja **sisältöpiirteet**. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen havainnoimiani rakenne- ja muotopiirteitä, joihin katson kuuluviksi sellaisia piirteitä, kuten kriisiviestintäsuunnitelman pituus, tekstikappaleiden lukumäärä, mahdolliset liitteet, mahdollinen organisaation logo jne. (4.6–4.6.3). Rakenne- ja muotopiirteet käsiteltyäni siirryn havainnoimaan kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeneviä sisältöpiirteitä (4.7–4.7.3).

#### 4.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien rakenne- ja muotopiirteet

Olen jakanut rakenne- ja muotopiirteet neljään alaryhmään: yhteneviin rakenne- ja muotopiirteisiin, lähes yhteneviin rakenne- ja muotopiirteisiin, eriäviin rakenne- ja muotopiirteisiin sekä muihin rakenne- ja muotopiirteisiin. Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet ovat piirteitä, jotka ilmenevät kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Lähes yhteneviksi piirteiksi puolestaan määrittelen piirteet, jotka ilmenevät suuressa



osassa kriisiviestintäsuunnitelmia, eli 8–10 suunnitelmassa. Eriävät piirteet ovat sellaisia piirteitä, joita ilmenee vain yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Muut rakenne- ja muotopiirteet ovat 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä. Taulukossa 3 on nähtävissä rakenne- ja muotopiirteiden lukumäärät kunkin piirryhmän osalta. Taulukosta on nähtävissä myös se, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseisen piirryhmän piirteet ilmenevät.

**Taulukko 3.** Kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyvien rakenne- ja muotopiirteiden lukumäärät.

<b>Piirryhmä</b>	<b>Kriisiviestintäsuunnitelmien lkm.</b>	<b>Piirteiden lkm.</b>
Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	11	6
Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	8–10	8
Eriävät rakenne- ja muotopiirteet	1	1
Muut rakenne- ja muotopiirteet	2–7	13
Rakenne- ja muotopiirteiden kokonaismäärä		28

Yhteneviä ja lähes yhteneviä piirteitä tarkastelen sen vuoksi, että etsin tutkimuskysymykseni kaksi mukaisesti vastausta siihen, mitkä ovat kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä. Eriäviä piirteitä tarkastelen tuodakseni julki kriisiviestintäsuunnitelmissa piirteiden suhteen ilmenneitä eroja. Lisäksi käsittelen tiivistetysti piirteitä, joita esiintyy 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Kokoan nämä piirteet otsakkeen muut rakenne- ja muotopiirteet alle. Käsiteltyäni yhtenevät, lähes yhtenevät ja eriävät rakenne- ja muotopiirteet käsittelen yleisesti näitä piirteitä omassa luvussaan. Kuvaan sitä, millaisia piirteitä tähän ryhmään lukeutui ja minkä verran. Yksityiskohtaista selvitystä niiden osalta en kuitenkaan tee, koska näiden piirteiden esiintymistiheys suunnitelmissa ei lähtökohtaisesti riitä siihen, että niistä voisi muodostua kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisiä piirteitä. Vertailun vuoksi nostan 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa ilmeneviä piirteitä esiin myös yhtenevien, lähes yhtenevien ja eriävien piirteiden esittelyn ohessa.

#### 4.4.1 Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet

Yhteneviksi rakenne- ja muotopiirteiksi luen sellaiset kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteeseen ja muotoon liittyvät piirteet, jotka ilmenevät jokaisessa tarkastelussa olevassa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Tällaisia piirteitä löysin tarkastelussa olevista kriisiviestintäsuunnitelmista yhteensä kuusi kappaletta. Olen koonnut kyseiset piirteet taulukkoon 4.

**Taulukko 4.** Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet.

<b>Rakenne- ja muotopiirre</b>
1. Pääotsikko
2. Väliotsikot
3. Musta teksti valkoisella pohjalla
4. Listat
5. Tekstijakso ohjeellinen osuus
6. Kappalejako

Kriisiviestintäsuunnitelmien systemaattisella tarkastelulla sain havaita, että jokaisella kriisiviestintäsuunnitelmalla on pääotsikko. **Pääotsikko** on kriisiviestintäsuunnitelmien ensimmäinen yhteneväksi rakenne- ja muotopiirre. Alla olevat otsikot 5 ja 6 toimivat esimerkkeinä kriisiviestintäsuunnitelmien otsikoista:

- 5) Kriisi tehostaa viestintää (Tampereen kaupunki)
- 6) Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa (Valtionhallinto)

Nämä esimerkit ovat siitä poikkeuksellisia, että kaikkien muiden kriisiviestintäsuunnitelmien otsikoissa ilmene sana kriisiviestintä. Näistä otsikoista kyseinen sana puuttuu. Tosin sana kriisi esiintyy kummassakin otsikossa. Otsikko 7 toimii esimerkkinä sellaisesta otsikosta, jossa sana kriisiviestintä esiintyy:

- 7) Kriisiviestintä Malmin seurakunnassa (Malmin seurakunta)

Dokumenttien ja asiakirjojen otsikointi on tavanomaista, joten kriisiviestintäsuunnitelmien otsikointi ei yllätä. Otsikoinnissa on kuitenkin havaittavissa kirjavuutta. Otsikoissa esimerkiksi käytettiin monenlaisia nimityksiä itse dokumentista. Kriisiviestintäsuunnitelma-termiä käytetään tässä tutkimuksessa yleisnimityksenä kaikille tarkastelussa oleville kriisiviestintää ohjeistaville dokumenteille. Tätä termiä käytetään kuitenkin ainoastaan yhden suunnitelman otsikossa. Otsikoissa esiintyviä nimityksiä ovat muun muassa kriisiviestinnän menettelyohje, kriisiviestinnän käsikirja, kriisiviestinnän ohje ja kriisiviestintäohjeisto. Myös alaa tutkineet käyttävät kriisiviestintäsuunnitelmasta eri nimityksiä. Esimerkiksi Juholin (1999) ja Ikävalko (1995) puhuvat kriisiviestinnän toimintamallista. Kriisiviestintäsuunnitelma-nimitystä käyttävät muun muassa Siukosaari (2002) ja Skoglund (2004).

Uimonen (2003: 104) pitää otsikon tärkeimpänä tehtävänä sitä, että lukija pystyy päättämään otsikosta siitä alkavan tekstin sisällön. Otsikon tulee kertoa selkeästi ja ymmärrettävästi se, mitä teksti pitää sisällään (emt). Kaikkien tarkastelussa olleiden kriisiviestintäsuunnitelmien otsikot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä ja kertovat hyvin siitä, mitä teksti tulee pitämään sisällään. Otsikon tehtävä siis toteutuu.

Pääotsikoiden tarkastelun jälkeen siirryin havainnoimaan kriisiviestintäsuunnitelmien väliotsikoita. Koska jokainen suunnitelma pitää sisällään **väliotsikoita**, siitä muodostui toinen kriisiviestintäsuunnitelmien yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Väliotsikot 8 ja 9 toimivat esimerkkeinä kriisiviestintäsuunnitelmissa olevista väliotsikoista:

- 8) Mitä kaikkea voikaan sattua (SLU)
- 9) Kriisiviestinnän käynnistäminen (Oulun kaupunki)

Väliotsikot auttavat lukijaa kriisiviestintäsuunnitelmien kokonaisuuden hahmottamisessa. Väliotsikot siis ohjaavat lukijaa etenemään tekstissä, kuten Iisa, Piehl ja Kankaanpää (1998: 246) toteavat. Väliotsikot tiivistävät lukujen sisällöt ja auttavat jäsentämään tekstiä (emt). Tämä on tärkeää myös kriisiviestintäsuunnitelmissa, joissa halutun kohdan löytyminen mahdollisimman nopeasti on tärkeää.

Toisen portaan väliotsikoita oli havaittavissa viidessä, eli vajaassa puolessa tarkastelussa olevista kriisiviestintäsuunnitelmista. Iisa & al (1998: 247) pitävät väliotsikoiden runsasta määrää tärkeänä. Yhden väliotsikon alle ei heidän mukaansa tule sijoittaa kahta asiaa, koska näin asioita saattaa jäädä lukijalta huomaamatta (emt). Toisen portaan väliotsikot saattaisivat olla tarpeen myös niissä viidessä kriisiviestintäsuunnitelmassa, joista ne puuttuvat. Esimerkiksi väliotsikko Kriisiviestinnän käynnistäminen (esimerkki 9) on melko laaja ja pitää sisällään monenlaisia asioita aina kriisinaikaisesta työnjaosta ensimmäisiin toimenpiteisiin. Toisen portaan alaotsikoilla kriisiviestinnän käynnistämiseen liittyviä asioita olisi helppo jäsentää.

Vaikka väliotsikoita löytyy jokaisesta kriisiviestintäsuunnitelmasta, vain kuudella suunnitelmalla on sisällysluettelo. Kuten luvussa 2.8 totesin, muun muassa Juholin (1999: 224) pitää tärkeänä vaatimuksena kriisiviestintäsuunnitelmalle sen yksinkertaisuutta, koska poikkeustilanteessa tarvitaan joustavaa toimintaa. Sisällysluettelo helpottaa kriisiviestintäsuunnitelman lukemista ja kokonaisuuden hahmottamista huomattavasti. Myös Iisa ja Piehl (1998: 247) ovat sitä mieltä, että sisällysluettelo on tarpeen, etenkin pitkissä teksteissä. He korostavat, että sisällysluettelo auttaa myös tekstin tekijää tarkistamaan tekstiin tehdyn jäsentelyn loogisuuden (emt). Uskon, että todellisessa kriisitilanteessa kriisiviestintäsuunnitelman sisällysluettelo nopeuttaa ja yksinkertaistaa suunnitelman käyttöä ja helpottaa siten kokonaisuudessaan kriisissä toimimista. Kriisissä suunnitelman selaaminen ja silmämääräinen tietyn kohdan etsiminen saattaa tuskastuttaa ja hermostuttaa ja siten vaikeuttaa kriisissä vaadittavaa tehokasta toimintaa. Etenkin pitkien kriisiviestintäsuunnitelmien osalta sisällysluettelo helpottaa niiden lukemista.

Kolmanneksi yhteneväksi rakenne- ja muotopiirteeksi muodostui **musta teksti valkoisella pohjalla**. Kaikki 11 kriisiviestintäsuunnitelmaa on nimittäin kirjoitettu mustalla fontilla valkoiselle pohjalle. Värillisiä sivuja on ainoastaan kahdessa tarkastelussa olevassa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Näidenkin suunnitelmien osalta värillisiä sivuja on ainoastaan suunnitelmien kansissa. Mustavalkoisuus kriisiviestintäsuunnitelmissa on luonnollista, koska kyseessä on pääosin organisaation sisäisessä käytössä oleva asiakirja. Sisäisessä käytössä olevien asiakirjojen ulkoasuun ei tyypillisesti kiinnitetä niin paljon huomiota kuin talosta ulos lähtevien materiaalien ulkoasuun.

Jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa ilmaistaan asioita listamuodossa. Jokainen suunnitelma pitää siis sisällään ranskalaisten viivojen tai pallukoiden avulla muodostettuja listoja. **Listoista** muodostuikin neljäs kriisiviestintäsuunnitelmien yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Listat 10 ja 11 toimivat esimerkkeinä suunnitelmissa ilmenevistä listoista:

10) Kriisiviestinnän muita tavoitteita:

- ennakointi
  - nopeus
  - aloitteellisuus
  - avoimuus
  - oikean ja täsmällisen tiedon antaminen
  - vastuullisuus
  - inhimillisyys
- (Malmin seurakunta)

11) Kriisitilanteessa pohdittavaa:

- keille kaikille kriisistä kerrotaan? Kuka kertoo kenellekin? Onko yhteystietolistat päivitetty?
  - Kuka tiedottaa tiedotusvälineitä? Miten tiedotusvälineet hoidetaan ja mistä yhteystiedot? Miten tiedotusvälineille tiedotusvastaavan yhteystiedot? Tiedotuksen yhteistyön järjestäminen eri toimijoiden kanssa? Internetin hyödyntäminen?
  - jne.
- (Tampereen kaupunki)

Listojen käyttö kriisiviestintäsuunnitelmissa on suosittua. Suurimmassa osassa suunnitelmia on käytetty monia eri listoja. Tämä on ymmärrettävää, koska listojen avulla asioita saa ilmaistua lyhyesti ja ytimekkäästi, mikä nopeuttaa kriisiviestintäsuunnitelman lukua äkillisissä tilanteissa. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997: 369) suosittavat listojen, eli luettelien käyttöä silloin, kun on tarpeen helpottaa tekstin hahmottamista lukijalle.

Seuraavaksi tarkastelin kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä tekstijaksoja. Tekstijaksoilla tarkoitan lingvistisin perustein määriteltäviä yksiköitä, jotka ovat vaiheittain tai perättäin esiintyviä tekstin osatoimintoja (Tiililä 2007: 82–83). Teksti jaksotetaan siitä syystä, että monia asioita tai haluttavia merkityksiä ei ole mahdollista tuoda esiin samanaikaisesti (Eggins 1994: 36). Kriisiviestintäsuunnitelmien tekstijaksoja tarkas-

teltuani sain huomata, että kriisiviestintäsuunnitelmat ovat tekstijaksojensa osalta hyvin erilaisia. Laajamittaisia yhteneväisyyksiä oli hankala löytää. Yleistäen kriisiviestintäsuunnitelman voi jakaa kolmeen tekstijaksoon: johdantoon, varsinaiseen ohjeelliseen osaan ja yhteystietoihin. Täsmälleen tämä rakenne esiintyy kuitenkin vain seitsemässä kriisiviestintäsuunnitelmassa. **Ohjeellinen osuus**, joka muodostaa yhden suuren tekstijakson, on kuitenkin jokaisessa suunnitelmassa. Tätä voi pitää kriisiviestintäsuunnitelmien viidentenä yhtenevänä rakenne- ja muotopiirteenä. Tekstijakso **johdanto** esiintyy vain seitsemässä kriisiviestintäsuunnitelmassa, joten en käsittele sitä tarkemmin. Kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa ilmenevän **yhteystiedot**-tekstijakson otan esille seuraavassa luvussa, jossa esittelen lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet.

Jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa on kappalejako, eli teksti on jaettu kappaleisiin. **Kappaleiden lukumäärästä** muodostui siis kuudes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Kriisiviestintäsuunnitelmien eri pituuksista huolimatta jokaisessa suunnitelmassa on suuri määrä kappaleita. Kappalejako onkin tavallinen tekstin jäsentämistapa. Myös lyhyet tekstit on tapana jakaa kappaleisiin, koska ne auttavat lukijaa hahmottamaan, milloin siirrytään asiasta toiseen (Iisa & Piehl 1998: 127).

Yhtenevät, eli kaikissa suunnitelmissa ilmenevät rakenne- ja muotopiirteet ovat sellaisia piirteitä, jotka voisivat esiintyä lähes missä tahansa asiakirjassa. Ohjeellinen osuus tekstijaksona kertoo, että kyseessä on ohjeistava dokumentti. Tämä piirre on ainut piirre, joka kuvaa hieman sitä, millaisesta dokumentista kriisiviestintäsuunnitelmassa on kyse. Tämäkin piirre kertoo kuitenkin vain siitä, että kyseessä on ohjeellistava teksti, joita on kriisiviestintäsuunnitelman lisäksi lukuisia muitakin.

#### 4.4.2 Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet

Tarkasteltuani yhteneviä rakenne- ja muotopiirteitä, siirryin havainnoimaan lähes yhteneviä rakenne- ja muotopiirteitä, eli sellaisia piirteitä, jotka ilmenevät 8-10 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Näitä piirteitä havaitsin tarkastelussa olleista kriisiviestintäsuunnitelmista kaiken kaikkiaan kahdeksan kappaletta. Olen tehnyt kyseisistä piirteistä taulukon 5. Taulukossa näkee myös sen, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseinen piirre esiintyy.

**Taulukko 5.** Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet.

<b>Piirre</b>	<b>Kriisiviestintäsuunnitelmien lkm.</b>
1. Organisaation nimi mainittu	8
2. Organisaation nimi pääotsikossa	8
3. Pääotsikossa sana ”kriisiviestintä”	9
4. Väliotsikoiden numerointi	8
5. Tekstijakso yhteystiedot	8
6. Tekstissä oikean reunan liehu	9
7. Suunnitelma kooltaan A4	10
8. Tekstin korostuskeinot	8

Ensimmäisenä sain huomata, että organisaation nimi mainitaan kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa. **Organisaation nimestä** muodostuikin ensimmäinen lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Alla olevat ilmaisut 12 ja 13 toimivat esimerkkeinä siitä, miten organisaatioiden nimet näkyvät kriisiviestintäsuunnitelmissa:

12) Valtionhallinnon viestinnän toteuttaminen (väliotsikko Valtionhallinnon kriisiviestintäsuunnitelmassa)

13) Oulun kaupungin viestinnän periaatteet (väliotsikko Oulun kaupungin kriisiviestintäsuunnitelmassa)

Organisaatioiden nimiä ei toistettu suunnitelmissa. Nimet mainittiin vain muutamissa kohdissa, eli niitä ei erityisesti korostettu. Tämä johtuu varmasti siitä, että kriisiviestintäsuunnitelmien käyttäjät, eli organisaation työntekijät, ovat pääosin lähtökohtaisesti tietoisia siitä, minkä organisaation suunnitelmasta on kyse. Mikäli kriisiviestintäsuunnitelma suunnattaisiin talon ulkopuolisille kohderyhmille, tilanne olisi varmasti toinen.

Organisaatioiden nimien esiintymistä kriisiviestintäsuunnitelmissa tarkastellessani huomasin myös, että kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa **organisaation nimi esiintyy suunnitelman pääotsikossa**. Tästä muodostui toinen lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Alla olevat pääotsikot 14 ja 15 toimivat esimerkkeinä sellaisista otsikoista, joissa kyseessä olevan organisaation nimi esiintyy:

14) SLU:n kriisiviestintäohjeisto (SLU)

15) Kriisiviestintä Helsingin seurakuntayhtymässä (Helsingin seurakuntayhtymä)

Pidän organisaation nimen sisällymistä pääotsikkoon luonnollisena. Tällainen nimi antaa kriisiviestintäsuunnitelmien lukijoille heti tiedon siitä, minkä organisaation kriisiviestintäsuunnitelmasta on kyse.

Kahta kriisiviestintäsuunnitelmaa lukuun ottamatta kaikkien **suunnitelmien pääotsikoissa esiintyy sana kriisiviestintä**. Tästä muodostui kriisiviestintäsuunnitelmien kolmas lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Pääotsikot 16 ja 17 toimivat esimerkeinä suunnitelmien pääotsikoista, joissa sana kriisiviestintä ilmenee:

16) Tampereen kaupungin kriisiviestintäohje (Tampereen kaupunki)

17) SLU:n kriisiviestintäohjeisto (SLU)

Vaikka siis kriisiviestintäsuunnitelmien nimet vaihtelevat suuresti, näkyy kriisiviestintä suuressa osassa suunnitelmien otsikoita. Kahdessa suunnitelmassa, joissa kriisiviestintä-sana ei näy, puhutaan kriisiviestinnän sijaan vain viestinnästä.

Neljänneksi lähes yhteneväksi rakenne- ja muotopiirteeksi muodostui **väliotsikoiden numerointi**. Numerointi on tehty kahdeksaan kriisiviestintäsuunnitelmaan. Iisa ja Piehl (1998: 247) suosittavat väliotsikoiden numerointia varsinkin silloin, kun kyseessä on pitkä teksti. Väliotsikoiden numerointi auttaa lukijaa ymmärtämään niiden keskinäisen hierarkian (emt). Suunnitelmat, joissa on väliotsikoiden numerointi, ovatkin huomattavasti helppolukuisempia ja selkeämpiä kuin ne, joista numerointi puuttuu. Uskon myös, että kriisitilanteessa suunnitelman läpikäyminen on huomattavasti nopeampaa numeroitujen otsikoiden alta kuin jäsentelemättömästä tekstimassasta.

Edellisessä luvussa mainitsin tarkastelleeni kriisiviestintäsuunnitelmien tekstijaksoja. Yhdeksi tekstijaksoksi nimesin kriisin aikaista toimintaa varten tarvittavan yhteys-



tieto-osion, joka sijaitsee tavallisesti kriisiviestintäsuunnitelman lopussa, ohjeellisen osuuden jälkeen. **Yhteystiedot** on viides kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Esimerkit 18 ja 19 antavat kuvan siitä, millaisia yhteystietoja kriisiviestintäsuunnitelmiin on koottu ja millä tavalla:

18) Häätönumerot:	Ensiapu ja palohälytys 112
	Poliisi 10022
Kirkkoherra:	xxxx p. xxxx
Tiedotussihteeri:	xxxx p. xxxx
Seurakuntayhtymän keskus:	p. xxxx
Työsuojeluvaltuutettu:	xxxx p. xxxx
Työsuojelupäällikkö:	xxxx p. xxxx
Vakuutusyhtiöt:	xxxx p. xxxx
Koillisen suurpiirin kriisi- eli debriefing-ryhmä:	p. xxxx
Väkivalta- ja uhkatilanteiden tukihenkilöt seurakunnassa: (Malmin seurakunta)	xxxx p. xxxx
19) Lisätietoja: Tiedottaja x.x puh. xxxx tai xxxx Johtaja xxxx puh. xxxx tai xxxx (Oulun kaupunki)	

Kahdeksan kriisiviestintäsuunnitelman yhteystietolistoihin on tyypillisesti sisällytetty muun muassa tiedottajien ja kriisitilanteita johtavien henkilöiden yhteystietoja. Monesti yhteystietoihin on listattu myös hätänumerot, keskusten numerot ja kriisiviestintäryhmän yhteystiedot. Johansen ja Frandsen (2007: 159) pitävätkin yhteystietojen näkymistä kriisiviestintäsuunnitelmassa erittäin tärkeänä. Ikävalko (1995: 124) pitää erityisen tärkeänä, että organisaation kannalta tärkeimpien kohderyhmien ja sidosryhmien yhteystiedot ovat ajan tasalla. Kriisin aikana ei ole aikaa etsiä tarvittavia yhteystietoja (emt).

Kriisiviestintäsuunnitelmissa teksti on tasattu molemmilta reunoiltaan vain kahdessa suunnitelmassa. Yhdeksässä suunnitelmassa teksteillä on niin sanottu **oikean reunan liehu**, eli teksti juoksee oikeasta reunasta vapaasti. Tästä muodostui kuudes lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Koska kriisiviestintäsuunnitelmissa kappaleet ovat monesti melko lyhyitä ja seassa on vielä runsaasti listamuotoon asetettuja tekstiosioita, tekee oikean reunan liehu tekstistä jossakin määrin sekavan ja huolittelematto-

man näköisen. Kriisiviestintäsuunnitelmat, joissa teksti on tasattu molemmista reunoista, ovat siistin näköisiä ja lisäksi myös helppolukuisia.

Ainoastaan yksi kriisiviestintäsuunnitelma on kooltaan A5. Kaikki muut kymmenen kriisiviestintäsuunnitelmaa ovat A4-kokoisia. **A4-koosta** muodostuu seitsemäs lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre.

Kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa on tekstiä korostettu erilaisin korostuskeinoin, kuten lihavoinnilla ja kursivoinnilla. **Tekstin korostuskeinoista** muodostuukin kahdeksas kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä rakenne- ja muotopiirre. Tekstin korostaminen on paljon käytetty keino kiinnittää lukijan huomio ilmaistuun asiaan (Iisa & Piehl 1998: 392). Kriisiviestintäsuunnitelmissa korostukset tekevät yhdessä väliotsikoiden ja väliotsikoiden numeroinnin kanssa suunnitelmista sellaisia, että niitä on helppo seurata ja niistä löytää eri osiot nopeasti.

Seitsemän löytämäni lähes yhtenevää rakenne- ja muotopiirrettä ovat yhtenevien rakenne- ja muotopiirteiden tavoin melko yleispäteviä, eli moniin dokumentteihin sopivia. Esimerkiksi väliotsikoiden numerointi ja dokumentin A4-koko ovat tyypillisiä monille dokumenteille, eivätkä ne siten kerro kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteesta ja muodosta juuri muuta kuin se, että suunnitelmat ovat näiden piirteiden osalta hyvin tyypillisiä dokumentteja.

#### 4.4.3 Eriävät rakenne- ja muotopiirteet

Rakenne- ja muotopiirteiden kolmannen ryhmän muodostavat eriävät rakenne- ja muotopiirteet eli piirteet, jotka ilmenevät vain yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Tarkastelussa olevissa kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeni ainoastaan yksi tällainen piirre, **arviointilomake**. Sitä lukuun ottamatta kaikki rakenne- ja muotopiirteet esiintyivät vähintään kahdessa kriisiviestintäsuunnitelmassa.

Arviointilomakkeen tarkoituksena on muodostaa kuva kriisiviestinnän lähtötilanteesta kyseisessä organisaatiossa. Lomakkeessa on väittämiä kriiseihin ja kriisiviestintään liittyen. Organisaation tulee valita väittämien kohdalta numero yhdestä viiteen sen perusteella, kuinka hyvin väittäjä pitää tai ei pidä organisaation kohdalla paikkansa.

Lomakkeen perusteella organisaatio voi arvioida, kuinka hyvin se on valmistautunut kriisitilanteiden varalle ja mitkä edellytykset sillä on selvitä kriisistä.

Seuraavassa luvussa käsittelen rakenne- ja muotopiirteiden osalta sellaisia piirteitä, joita esiintyy 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Niiden analysoinnissa pitäydyn yleisellä tasolla, koska niiden esiintymistiheys ei lähtökohtaisesti riitä siihen, että niistä voisi muodostua kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä, jotka ovat päähuomioni kohteena. Ne eivät myöskään ole siinä mielessä poikkeavia piirteitä, että niitä esiintyisi vain yksittäisissä suunnitelmissa (vrt. eriävät rakenne- ja muotopiirteet).

#### 4.4.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien muut rakenne- ja muotopiirteet

Muut rakenne- ja muotopiirteet ovat sellaisia piirteitä, jotka esiintyvät 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Nämä piirteet eivät sovi edellä esiteltyihin ryhmiin. Esittelen seuraavaksi nämä piirteet lyhyesti muodostaakseni yleiskäsityksen siitä, millaisia piirteitä tämä ryhmä pitää sisällään.

Kaiken kaikkiaan kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeni 28 rakenne- ja muotopiirrettä. Näistä 13 piirrettä ovat sellaisia, jotka esiintyvät 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Olen listannut kyseiset piirteet taulukkoon 6. Taulukosta on lisäksi nähtävissä se, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseinen piirre esiintyy.

**Taulukko 6.** Muut rakenne- ja muotopiirteet.

<b>Piirre</b>	<b>Kriisiviestintäsuunnitelmien lkm.</b>
1. Liitteet	2
2. Kuva/kuvia	2
3. Värillinen sivu/sivut	2
4. Teksti tasapalstoilla	2
5. Organisaation logo	4
6. Kehys/tekstilaatikko	4
7. Taulukko/kaavio	4
8. Tekstissä toistoa	5
9. Sivunumerot	5
10. Kansilehti	5
11. Sisällysluettelo	6
12. Tekovuosi näkyvillä	7
13. Tekstijakso johdanto	7

Liitteitä, kuvia ja värillisiä sivuja on kutakin havaittavissa ainoastaan kahdessa suunnitelmassa. Kahdessa suunnitelmassa esiintyvä piirre on lisäksi tasapalstoitus. Organisaation logo, kehyksiä tai tekstilaatikoita ja taulukoita tai kaavioita puolestaan ilmeni kutakin neljässä kriisiviestintäsuunnitelmassa.

Samoja asioita toistetaan viidessä suunnitelmassa. Toisto korostuu, koska suunnitelmat ovat kohtalaisen lyhyitä. Pidemmässä dokumenteissa toisto voi hyvinkin olla paikallaan. Etenkin Uimonen (2003) on sitä mieltä, että lukijat tarvitsevat toistoa. Hän kokee, että lukijat sietävät toistoa luultua enemmän (emt). Viidessä kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä ovat myös sivunumerot ja kansilehti. Vaikka siis kuudessa suunnitelmassa on sisällysluettelo ja jokaisessa tarkastelussa olevassa suunnitelmassa väliotsikoita, on sivunumerot liitetty ainoastaan vajaan puoleen analysoitavista kriisiviestintäsuunnitelmista. Kriisiviestintäsuunnitelman tekovuosi ja johdanto-tekstijaksona ovat piirteitä, jotka kumpikin esiintyvät seitsemässä kriisiviestintäsuunnitelmassa.

Etenkin taulukot tai kaaviot, kehykset tai tekstilaatikot sekä johdanto-tekstijakso voisivat olla sellaisia, joiden sisällyttäminen kriisiviestintäsuunnitelmiin laajemminkin saattaisi olla paikallaan. Taulukoilla ja kaavioilla asioita saa monesti havainnollistettua paremmin kuin tekstillä (Iisa & Piehl 1998: 182). Kehyksillä ja tekstilaatikoilla puolestaan voi korostaa tekstin tiettyjä osia. Johdanto-tekstijakso voisi auttaa lukijaa pääsemään sisälle kriisiviestintäsuunnitelman ydinajatukseseen. Iisa ja Piehl (1998: 153) pitävät johdatteluvia metatekstejä tärkeinä lukijan ohjaajina.

#### 4.5 Kriisiviestintäsuunnitelmien sisältöpiirteet

Rakenne- ja muotopiirteiden lisäksi olen tarkastellut kriisiviestintäsuunnitelmien sisältöpiirteitä. Sisältöpiirteillä tarkoitan tekstin sisällöllisiä piirteitä, kuten millaisia seikkoja kriisiviestinnän hoidossa pidetään tärkeinä ja mitä asioita korostetaan, miten kriisejä on ryhmitelty jne. Olen jakanut piirteet rakenne- ja muotopiirteiden tavoin neljään ryhmään: yhteneviin -, lähes yhteneviin -, eriäviin sekä muihin sisältöpiirteisiin. Yhtenevät sisältöpiirteet ovat piirteitä, jotka ilmenevät kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Lähes yhteneviksi piirteiksi puolestaan määrittelen piirteet, jotka il-

menevät suuressa osassa kriisiviestintäsuunnitelmia, eli 8–10 suunnitelmassa. Eriävät piirteet ovat sellaisia piirteitä, joita ilmenee vain yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Muut sisältöpiirteet puolestaan ovat 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä. Taulukossa 7 on nähtävissä sisältöpiirteiden lukumäärät kunkin piirryhmän osalta. Kunkin piirryhmän osalta on nähtävissä myös se, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseisen piirryhmän piirteet ilmenevät.

**Taulukko 7.** Kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyvien sisältöpiirteiden lukumäärät.

<b>Piirryhmä</b>	<b>Kriisiviestintäsuunnitelmien lkm.</b>	<b>Lkm.</b>
Yhtenevät sisältöpiirteet (11)	11	6
Lähes yhtenevät sisältöpiirteet (8-10)	8–10	12
Eriävät sisältöpiirteet (1)	1	56
Muut sisältöpiirteet (2-7)	2–7	78
Sisältöpiirteiden kokonaismäärä		152

Yhteneviä ja lähes yhteneviä piirteitä tarkastelen sen vuoksi, että etsin tutkimuskysymykseni kaksi mukaisesti vastausta siihen, mitkä ovat kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisiä piirteitä. Eriäviä piirteitä tarkastelen tuodakseni julki kriisiviestintäsuunnitelmissa piirteiden suhteen ilmenneitä eroja. Lisäksi käsittelen tiivistetysti piirteitä, joita esiintyy 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Kokoan nämä piirteet otsakkeen muut sisältöpiirteet alle. Käsiteltyäni yhtenevät, lähes yhtenevät ja eriävät sisältöpiirteet käsittelen yleisesti näitä piirteitä omassa luvussaan. Koska kyseisiä piirteitä on suuri määrä, ryhmittelen samankaltaiset piirteet ryhmiksi ja esittelen näitä piirteitä sitä kautta. Yksityiskohtaista, jokaista piirrettä käsittelevää analyysia en niiden osalta tee, koska näiden piirteiden esiintymistiheys suunnitelmissa ei lähtökohtaisesti riitä siihen, että niistä voisi muodostua kriisiviestintäsuunnitelmien tyypillisiä piirteitä. Vertailun vuoksi nostan 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa ilmeneviä piirteitä esiin myös yhtenevien, lähes yhtenevien ja eriävien piirteiden esittelyn ohessa.

#### 4.5.1 Yhtenevät sisältöpiirteet

Sisältöpiirteiden osalta aloitin tarkasteluni yhtenevistä sisältöpiirteistä, eli piirteistä, jotka ilmenevät jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Näitä piirteitä havaitsin tar-

kastelussa olleista kriisiviestintäsuunnitelmista kaiken kaikkiaan kuusi kappaletta. Olen muodostanut kyseisistä piirteistä taulukon 8.

**Taulukko 8.** Yhtenevät sisältöpiirteet.

Sisältöpiirre
1. Työn- ja vastuunjaot kriisin aikana
2. Ohjeistukset haastattelujen ja lausuntojen antoon
3. Viestinnän nopeuden korostaminen
4. Onnettomuudet kriisitiedotusaiheena
5. Tiedon oikeellisuuden korostaminen
6. Tiedotusvälineiden erityinen huomiointi

Jokainen kriisiviestintäsuunnitelma pitää sisällään kuvauksen vastuiden- ja työnjaosta. Kriisiviestintäsuunnitelmissa on siis esitelty kriisitilanteen kulku ja vastuullinen toimija kussakin kriisin vaiheessa. **Työn- ja vastuunjako** muodostui ensimmäiseksi kriisiviestintäsuunnitelmien yhteneväksi sisältöpiirteeksi. Esimerkeistä 20 ja 21 on nähtävissä, millä tavoin suunnitelmissa kerrotaan vastuiden jakautumisesta. Myös Johansen ja Frandsen (2007: 159) näkevät, että työn- ja vastuunjaon olisi hyvä näkyä kriisiviestintäsuunnitelmassa. Tämä onkin tärkeä asia, koska itse kriisissä ei ole aikaa miettiä sitä, kuka tekee mitään. Asia on oivallettu hyvin kaikissa tarkastelussa olevissa organisaatioissa.

20) Viestintäjohtaja on yhteydessä kriisiviestintäryhmään (Helsingin seurakuntayhtymä)

21) Tiedotustarpeesta päätöksen tekevät kaupungin tai hallintokunnan johto tiedotusvastaavan kanssa, keskusvirastossa viestintäjohtaja ja hallintokunnissa nimetyt tiedotusvastaavat (Oulun kaupunki)

Varahenkilöjärjestelmä sen sijaan oli mietitty ainoastaan kolmeen kriisiviestintäsuunnitelmaan. Varahenkilöjärjestelmän luominen kriisitilanteiden olisi tärkeää, koska kriisi voi kohdata organisaation koska tahansa. Tärkeätä olisi myös pohtia uusien työntekijöiden perehdyttämistä kriisiviestintäsuunnitelmaan ja toimintamalleihin. Tämä asia oli kuitenkin esillä vain kahdessa suunnitelmassa.

Seuraavaksi kriisiviestintäsuunnitelmien yhteneväksi sisältöpiirteeksi muodostui **ohjeistukset haastattelujen ja lausuntojen antoon**. Jokaisessa suunnitelmassa on annettu ohjeita siihen, kuka saa kriisin aikana antaa haastatteluja ja lausuntoja. Esimerkeistä 22 ja 23 on nähtävissä, millaisia ohjeita haastattelujen ja lausuntojen antoon kriisiviestintäsuunnitelmissa annetaan:

- 22) Tietojen antajana tulee toimia asian kannalta toimivaltainen viranomainen (Valtionhallinto)
- 23) Virallisia lausuntoja antaa se kirkkoherra, jonka seurakuntaa kriisi koskee (Helsingin seurakuntayhtymä)

Kriisiviestintäsuunnitelmissa korostetaan, että tietoa eteenpäin medialle ja muille sidosryhmille antaa se, kuka asiasta eniten tietää. Monissa suunnitelmissa on myös määritelty tarkasti nimen tai tittelin mukaan se henkilö, kuka missäkin tilanteessa tietoa eteenpäin antaa. Tärkeänä pidetään sitä, että haastatteluissa ja lausunnoissa annetaan vain oikeaa tietoa. Spekulaatiot ja omat tulkinnat tilanteista eivät ohjeiden mukaan kuulu haastattelu- ja lausuntojenantotilanteisiin. Myös Lehtonen (1999: 118) pitää tietojen oikeellisuutta kriisiviestinnässä tärkeänä. Kriisitilanteissa haastateltavien on lähtökohtaisesti puhuttava totta kaiken sen suhteen, mitä he haastattelussa tai lausuntoa antaessaan sanovat (emt).

Useissa suunnitelmissa ohjeita haastattelujen ja lausuntojen antoon annettiin monessa kohtaa kriisiviestintäsuunnitelmaa. Suunnitelmista saattoikin huomata, että organisaatiot pitävät haastattelujen ja lausuntojen antoa tärkeänä osana kriisitilanteiden hoitoa. Merkittäväksi niiden roolin tekee se, että haastattelut ja lausunnot määrittävät suurelta osin sen, miten asia julkisuudessa näyttäytyy. Toisinaan kriisit ovat pahentuneet huolimattoman tai valheellisen lausunnon annon seurauksena. Esimerkiksi keväällä 2008 kuohuntaa aiheuttanut Ilkka Kanervan niin sanottu ”tekstiviestikohu” syveni huomattavasti sen seurauksena, että tuolloin Suomen ulkoministerin tehtävässä toiminut Kanerva antoi kaunisteltua ja jopa virheellistä tietoa tanssija Johanna Tukiaiselle lähettämiensä tekstiviestien sisällöstä. Mikäli Kanerva olisi heti median alettua käsitellä

asiaa myöntänyt rehellisesti tekonsa, saattaisi hänen poliittinen asemansa olla tällä hetkellä toinen.

Toiminta- tai viestintäperiaatteet kriisin aikana on määritelty kahta suunnitelmaa lukuun ottamatta kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Viestinnän nopeus on yhtenä periaatteena näiden kaikkien kriisiviestintäsuunnitelmien periaatelistalla. Kuitenkin myös kahdessa suunnitelmassa, joissa periaatteita ei ole koottu yhden otsikon alle, viestinnän nopeutta korostetaan muulla tavoin. Näin ollen **viestinnän nopeus** muodostuu kolmanneksi kriisiviestintäsuunnitelmien yhteneväksi sisältöpiirteeksi. Esimerkit 24 ja 25 kuvaavat sitä, millä tavoin nopeutta kriisiviestintäsuunnitelmissa korostetaan:

24) Viranomaistiedottamisen on oltava nopeata (Tampereen kaupunki)

25) Yksi päätavoitteista kriisissä on nopeus (Malmin seurakunta)

Kriisissä taistellaan aikaa vastaan. Ennen ensimmäisen vuorokauden päättymistä tulisi lyhyen aikavälin tiedotussuunnitelman olla käytössä, eli tulisi olla selvillä, mikä on avainsanoma, jota viestitään, mitkä ovat keskeiset faktat, kuka antaa haastatteluja ja lausuntoja ja mihin tulee varautua. (Lehtonen 1999: 56.) Ainut keino, jolla tähän tavoitteeseen päästään, on viestinnän nopeus. On kuitenkin huomioitava, että nopeuden lisäksi kriisissä pitää ottaa huomioon muutakin. Monissa suunnitelmissa tuotiinkin esiin myös se, ettei nopeutta saa toteuttaa tiedon oikeellisuuden kustannuksella. Nopeaan tiedottamiseen pyritään vasta sitten, kun on varmistettu, että eteenpäin annettava tieto on oikeaa.

Yhtä kriisiviestintäsuunnitelmaa lukuun ottamatta kaikkiin suunnitelmiin on koottu mahdollisia kriisitiedotusaiheita. Onnettomuudet on yksi ryhmä kaikkien näiden suunnitelmien kriisitiedotusaihelistalla. Myös yhdessä kriisiviestintäsuunnitelmassa, johon ei ole tehty kriisitiedotusaiheiden erittelyä, puhutaan onnettomuuksista ja siitä, miten niissä tarvitaan erityistä viestintää. Näin ollen voi sanoa, että onnettomuudet kriisitiedotusaiheena sisältyy kaikkiin tarkastelussa oleviin kriisiviestintäsuunnitelmiin. **Onnettomuudet kriisitiedotusaiheena** on neljäs kriisiviestintäsuunnitelmien



yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 26 ja 27 osoittavat, miten onnettomuuksia käsitellään kriisiviestintäsuunnitelmissa:

- 26) Yksi kriisilaji on loukkaantumiset, onnettomuudet ja väkivaltatilanteet (SLU)
- 27) Yksi mahdollinen ulkopuolinen kriisi on onnettomuus julkisella paikalla (Helsingin seurakuntayhtymä)

Monissa suunnitelmissa onnettomuuksia on edelleen eritelty muun muassa suuronnettomuuksiin, ympäristöonnettomuuksiin, luonnononnettomuuksiin, liikenneonnettomuuksiin, onnettomuuksiin organisaation omissa tiloissa jne. Eri onnettomuustyyppien osalta kriisiviestintäsuunnitelmissa on kuitenkin niin paljon hajontaa, ettei samanlaisia onnettomuustyyppisiä esiintynyt kuin muutamissa kriisiviestintäsuunnitelmissa.

Onnettomuuksien huomiointi kriisiviestintäsuunnitelmassa on tärkeää, koska onnettomuustilanteet koskettavat ihmisiä eniten. Onnettomuuksien uhrin, uhrien omaiset ja onnettomuuksia kohtaavien organisaatioiden jäsenet ovat järkyttyneitä, pelkäävät ja saattavat lamaantua. He tarvitsevat välittömästi kaiken sen tiedon, jolla he voivat rauhoittaa itseään. Onnettomuudessa tiedottamisen tuleekin olla erityisen tehokasta ja kohdistua erityisesti niille, joita kriisi koskettaa. (Lehtonen 1999: 103.)

Kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa korostetaan tiedon oikeellisuutta ja sitä, että vain varmistettua faktatietoa annetaan eteenpäin medialle ja muille sidosryhmille. **Tiedon oikeellisuudesta** muodostui viides kriisiviestintäsuunnitelmien yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 28 ja 29 kuvaavat sitä, miten tiedon oikeellisuutta käsitellään kriisiviestintäsuunnitelmissa:

- 28) Kun toimii haastateltavana tai lausunnon antajana tulee pysyä tosiasioissa. Ei saa vähätellä, paisutella eikä selitellä (Oulun kaupunki)
- 29) Pitäydytään totuudessa ja tietojen oikeellisuus tarkistetaan

(Tampereen kaupunki)

Myös Lehtonen (1999: 50) kokee, että rehellisyys kriisissä kannattaa. Hän kehottaa muistamaan, että tiedot vuotavat joka tapauksessa aina jotakin kautta. Vaikka organisaatio ei itse jakaisi tietoa, se tavoittaa median siitä huolimatta. Tiedottamisen laatu ratkaisee sen, jääkö organisaatiolle kriisin jälkeen vain menetetty maine vai onko se saanut vahvistettua asemaansa asianmukaisella kriisitilanteen hoidolla. (Emt: 50–53).

Faktatieto liittyy kiinteästi yhteen haastattelujen ja lausuntojenannon ohjeiden kanssa. Haastattelujen ja lausuntojen antajan on ymmärrettävä vastuunsa sanomisistaan. Tiedot henkilöt määrätään antamaan lausuntoja, jotta niiden anto sujuisi sovitusti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tottumattomat lausuntojen antajat saattavat puhua ohi suunsa tai hermostua vieraasta tilanteesta. Toisaalta, haastattelujen ja lausuntojen antajien huolellinen valitseminenkaan ei takaa, että lausunnot siltikään olisivat tilanteeseen sopivia, totuudenmukaisia tai mietittyjä. Sekavassa kriisitilanteessa tottunutkin puhuja saattaa puhua ohi suunsa (Lehtonen 1999: 117). Tästä syystä on tärkeää, että kriisiviestintäsuunnitelmassa korostetaan tiedon oikeellisuutta ja sen merkitystä. Pieni valhe, lipsahdus tai jonkin asian sanomatta jättäminen saattaa syventää kriisiä tai pahimmassa tapauksessa synnyttää kokonaan uuden kriisin.

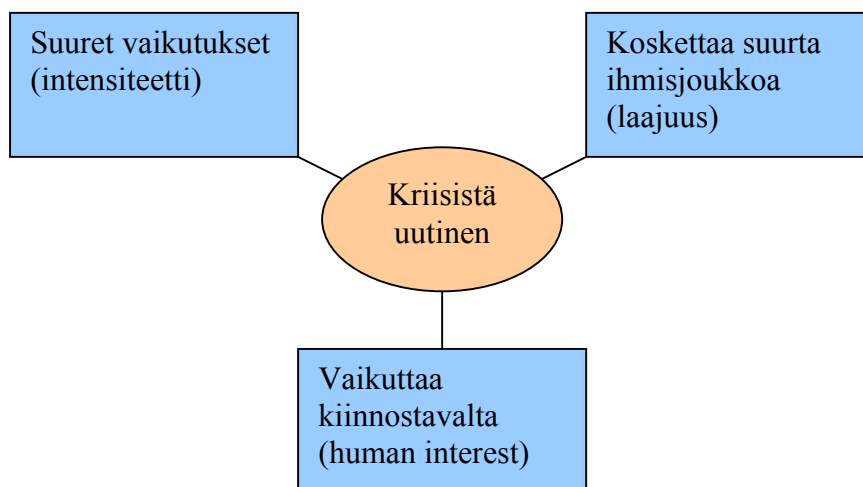
Neljässä kriisiviestintäsuunnitelmassa tuotiin esiin se, miten tärkeää kriisissä on myöntää, jos ei tiedä. Se, että ei tiedä, on inhimillistä eikä yleensä muodostu ongelmaksi median tai muiden sidosryhmien kanssa. Olennaista on, että lupaa selvittää asian ja kertoa vastauksen heti kun saa sen selville (Ikävalko 1995: 122). Kolmessa kriisiviestintäsuunnitelmassa korostettiin lisäksi ”en kommentoi –ilmauksen” huonoutta. Kriisiviestintäsuunnitelmissa ohjeistettiin olemaan ehdottomasti käyttämättä kyseistä ilmaisua. Kyseistä ilmausta voikin pitää huonona vastauksena siksi, että se saa kuulijan epäilemään tai huomaamaan, että asioita salaillaan. Etenkään media ei suhtaudu suopeasti tällaiseen vastaukseen. Organisaatiolle on pidemmällä tähtäimellä edullisempaa myöntää tietämättömyytensä tai kertoa rehellisesti totuus.

Kaikista kriisiviestintäsuunnitelmista ei löydy erittelyä organisaation sidosryhmistä. Tiedotusvälineet ja niiden tarpeet on kuitenkin otettu huomioon kriisiviestintäsuunni-

telmissä. **Tiedotusvälineiden huomioimisesta** muodostuikin kuudes kriisiviestintäsuunnitelmien yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 30 ja 31 osoittavat, millä tavoin tiedotusvälineitä kriisiviestintäsuunnitelmissa huomioidaan:

- 30) Kriisiviestinnän yhtenä tehtävänä on tiedottaa tiedotusvälineille riittävästi ja oikein (Malmin seurakunta)
- 31) Mediapalvelu on joukkoviestimille suunnattu verkkopalvelu, jossa julkaistaan ennakkoon viranomaisten tiedotteita ja aineistoa (Valtionhallinto)

Median valta kriisien laukaisijana on mittava. Tiedotusvälineet voivat nostaa jonkin asian julkisuuteen, vaikka eivät voikaan määrittää prosessin lopputulosta. (Lehtonen 1999: 62.) Kriisiviestintäsuunnitelmista on havaittavissa, että organisaatiot ovat oivaltaneet tämän ja miettineet tarkoin median huomioimista. Muutamissa suunnitelmissa kriisejä on mietitty laajemminkin tiedotusvälineiden kautta. Julkisuuskriisin omaksi kriisitiedotusaiheekseen on määritellyt neljä organisaatiota. Kolmessa suunnitelmassa puolestaan on ohjeistettu miettimään kriisin uutisarvoa. Yhdessä suunnitelmassa on pohdittu median uutiskriteereitä. Median valta siis otetaan kriisiviestinnässä huomioon. Kuviossa 5 näkyy Siukosaaren (2002: 203) kriteerit kriisin muodostumisesta uutiseksi.



**Kuvio 5.** Siukosaaren (2002: 203) kriteerit kriisin muodostumisesta uutiseksi.

Kuten Siukosaari (2002: 203) toteaa, intensiteetin ja laajuuden arviointi on helppoa: esimerkiksi vahinko on sitä suurempi uutinen mitä suurempi itse vahinko on ja mitä useampaa kriisi koskettaa sitä merkittävämpi uutinen siitä syntyy. Human interest – uutiset sen sijaan ovat haastavampia. Myös sellaiset uutiset saattavat ylittää uutiskynnyksen, joiden fakta-arvo ei ole merkittävä, jos ne vaikuttavat mielenkiintoisilta. (Emt.)

Kriisiviestintäsuunnitelmien yhtenevät sisältöpiirteet ovat kaikki sellaisia, joita kriisiviestintää tutkineetkin pitävät kriisiviestintäsuunnitelmille tärkeinä asioina. Organisaatiot ovat siis ottaneet kriisiviestintäsuunnitelmiinsa oikeita asioita.

#### 4.5.2 Lähes yhtenevät sisältöpiirteet

Seuraavaksi käsittelen lähes yhteneviä sisältöpiirteitä eli piirteitä, joita esiintyy 8–10 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Tällaisia piirteitä löysin tarkastelussa olleista kriisiviestintäsuunnitelmista yhteensä 12 kappaletta. Olen koonnut nämä 12 piirrettä taulukoon 9. Taulukosta näkee myös sen, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseinen piirre esiintyy.

**Taulukko 9.** Lähes yhtenevät sisältöpiirteet.

<b>Piirre</b>	<b>Lkm. kriisiviestintäsuunnitelmissa</b>
1. Kriisitiedote kriisiviestinnän välineenä	10
2. Mahdollisia kriisitiedotusaiheita eritelty	10
3. Organisaation johdon roolia kriisiviestinnässä korostetaan	10
4. Avoimuutta korostetaan	10
5. Tiedotustilaisuus kriisiviestinnän välineenä	9
6. Kriisiviestintä jaettu sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään	9
7. Kohde- ja sidosryhmät määritelty	9
8. Toiminta- ja viestintäperiaatteet kriisissä määritelty	9
9. Kriisiviestintäryhmä kriisiviestintää luotsaamassa	9
10. Erillinen, tiivistetty toimintaohje	9
11. Verkkoviestintä	8
12. Jako eri tasoihin kriiseihin	8

Kriisitiedotteen tekoa, sen lähettämisaikankohtaa ja sisältöä pohdittiin yhtä kriisiviestintäsuunnitelmaa lukuun ottamatta kaikissa suunnitelmissa. **Kriisitiedote kriisiviestinnän välineenä** on ensimmäinen kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkeistä 32 ja 33 on nähtävissä, miten tiedotteesta suunnitelmissa puhutaan:

32) Yleisesti on oltava tiedossa, kuka lähettää tiedotteen (SLU)

33) Tiedotteista vastaa kriisiviestinnän toimintaryhmä (Malmin seurakunta)

Johansen ja Frandsen (2007: 159) pitävät tärkeänä sitä, että kriisiviestintäsuunnitelmissa on mietitty kriisiviestinnässä käytettäviä välineitä ja niiden käyttöä. Tiedote lukeutuu organisaatioiden tyypillisiin tiedotustapoihin ja tästä syystä tiedotteen olisi hyvä olla esillä myös kriisiviestintäsuunnitelmissa. Useissa suunnitelmissa tiedotteen laatiminen, sen sisällön suunnittelu ja lähetyksajankohdasta päättäminen kuuluvat kriisiviestintäryhmän vastuulle. Kaikkien organisaatioiden suunnitelmissa ei kuitenkaan kerrota mitään kriisiviestintäryhmästä. Näiden kriisiviestintäsuunnitelmien osalta tiedotteentekovastuu näkyy tyypillisesti kuuluvan tiedottajalle tai viestintäpäällikölle.

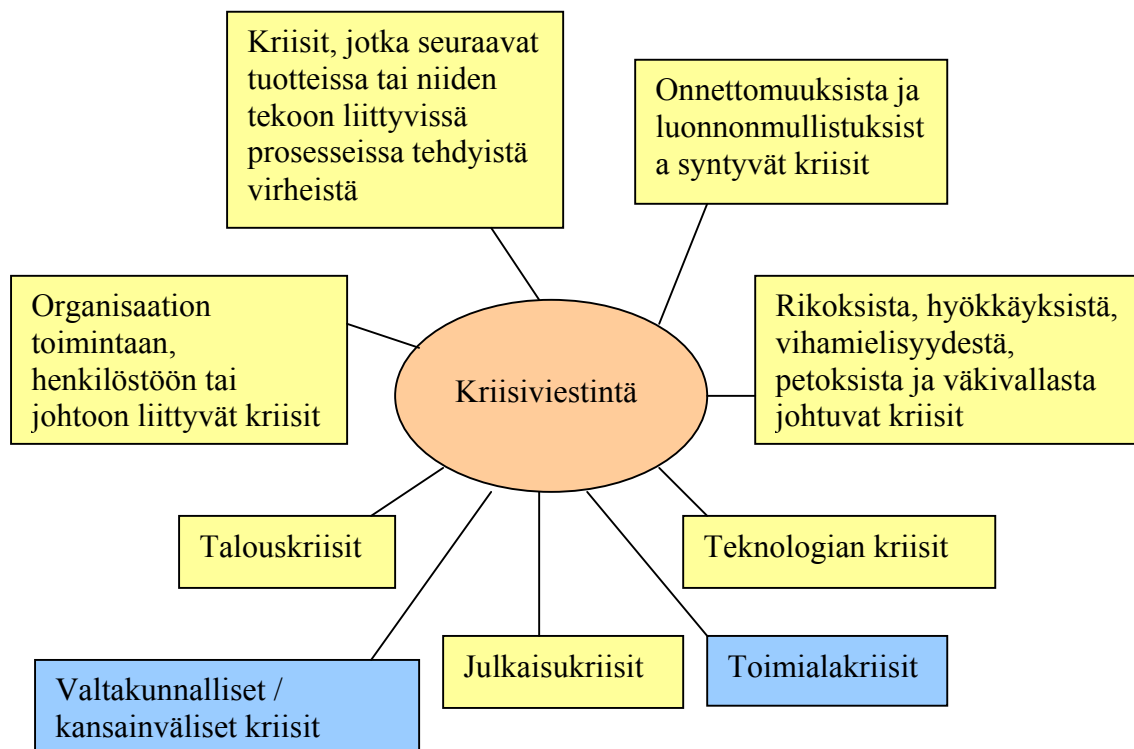
Yhtä suunnitelmaa lukuun ottamatta kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa **eritellään mahdollisia kriisitiedotusaiheita**. Tästä muodostuu toinen lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 34 ja 35 kuvaavat kriisitiedotusaiheiden käsittelyä suunnitelmissa:

34) Tehostettua viestintää edellyttävät muun muassa suuronnettomuudet, äkilliset, kansainväliset poliittiset tai sotilaalliset kriisit, ympäristöonnettomuudet, luonnononnettomuudet, tietojärjestelmiin tai sähköön jakeluun kohdistuvat häiriöt, laaja maahanmuutto, tautiepidemia, terrorismi, rikollisuus ja julkisuus kriisit (Valtionhallinto)

35) Kriisilajeja ovat sisäiset taloudelliset yms. ongelmat, ulkoiset, taloudelliset yms. ongelmat, ulkoiset informaatiohyökkäykset, toiminnan häiriöt, sairaudet, loukkaantumiset, onnettomuudet, väkivaltatilanteet, skandaalit, vahingoittavat puheet tai julkisuus (SLU)

Kriisitiedotusaiheiden pohtiminen etukäteen oman organisaation kannalta on tärkeää, jotta kriisiin voidaan varautua mahdollisimman huolellisesti (Juholin 1999: 157). Mikäli kriisitiedotusaiheita ei ole pohdittu, saattavat kriisit asettaa organisaation vieläkin tiukempien tilanteiden eteen kuin, jos edes joitakin mahdollisia kriiseiksi muodostuvia asioita olisi mietitty. Onnettomuudet on kriisitiedotusaihe, joka esiintyy jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Onnettomuudet kriisitiedotusaiheena sisältyi myös suunnitelmaan, jossa ei muutoin kriisitiedotusaiheita ole eritelty. Muilta osin kartoitetut kriisitiedotusaiheet erosivat eri organisaatioilla siinä määrin, että jokin tietty kriisitiedotusaihe löytyi enintään seitsemän eri organisaation suunnitelmista.

Luvussa 2.3 esittelin teoriakirjallisuuteen perustuvan kriisiluokittelun, jonka pohjalta muodostin kuvion kriisiviestintää edellyttävistä tilanteista. Täydennän nyt sitä aineistosta nousseilla kriisitiedotusaiheilla kuvioon 6.



= Lähdekirjallisuuteen pohjautuvat kriisiryhmät

= Aineistosta nousseet kriisiryhmät, joita ei käsitelty lähdekirjallisuudessa

**Kuvio 6.** Kriisiviestintää vaativat tilanteet sekä teorian että analyysin perusteella.

Vaikka kriisitiedotusaiheet ”Valtakunnalliset / kansainväliset kriisit” ja ”Toimialakriisit” eivät kumpikaan esiintyneet kriisiviestintäsuunnitelmissa siinä määrin, että olisin ottanut ne esiin edellä esittelemissäni piirryhmissä, pidän niitä huomionarvoisina kriisiluokittelussa. Vaikka organisaatio ei olisikaan sellaisessa asemassa, että sen tulisi vastata kriisiviestinnästä organisaatiosta itsestä riippumattomassa laajamittaisessa kriisitilanteessa eli valtakunnallisissa tai kansainvälisissä kriiseissä, olisi organisaatioiden hyvä pohtia toimintaansa ja viestintäänsä tällaistenkin tilanteiden varalle. Toimialakriisit -ryhmä puolestaan on mielestäni tärkeä luokitella omaksi kriisiryhmäkseen siitä syystä, että toimialalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi alan yrityksiin.

Kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa, yhtä lukuun ottamatta, **korostetaan organisaation johdon roolia kriisitilanteen hoidossa**. Esimerkit 36 ja 37 osoittavat, miten tämä kolmas lähes yhtenevä sisältöpiirre ilmenee kriisiviestintäsuunnitelmissa:

- 36) Jos kriisi koskee koko Helsinkiä tai jonkin yhtymän toimiston yksikköä, lausuntoja antaa/delegoi eteenpäin viestintäjohtaja, seurakuntayhtymän johtaja tai yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja (Helsingin seurakuntayhtymä)
- 37) Hallintokunnan johdon on hyvä tulla julkisuuteen viimeistään, kun asia alkaa kiinnostaa viestimiä. Johdon tulee ottaa tiedottamisen ohjat käsiinsä heti (Oulun kaupunki)

Kuten esimerkistä 36 on havaittavissa, johdon roolia korostetaan muun muassa lausuntojen ja haastattelujen annossa. Lisäksi suunnitelmissa korostetaan johdon näkymistä ja heidän tietoisuuttaan tilanteesta. Johdon rooli onkin siitä merkittävä, että johtoon saatetaan kriisin aikana ottaa yhteyttä suoraan eri tahoilta. Yleisesti oletetaan, että organisaation johto tuntee organisaationsa toiminnan jokaista yksityiskohtaa myöten (Lehtonen 1999: 57). Olisi tärkeää jo pelkästään organisaation imagon kannalta, että johto osaisi kertoa ajantasaisen tilanteen organisaation tilasta. Vaikka johto ei siis osallistuisikaan kriisin hoitoon käytännössä, tulisi se pitää jatkuvasti ajan tasalla tilanteen kehittymisestä, tehdyistä toimenpiteistä, lähetetyistä materiaaleista jne.

Yhtä lukuun ottamatta kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa **korostetaan avoimuuden merkitystä** kriisin aikana. Avoimuus on neljäs kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 38 ja 39 kuvaavat sitä, millä tavoin avoimuutta suunnitelmissa korostetaan:

38) Viranomaistiedottamisen on oltava avointa (Tampereen kaupunki)

39) Kriisiviestinnän tavoite on avoimuus (Malmin seurakunta)

Avoimuutta pidetään monessa suunnitelmassa yhtenä kriisiajan toiminta- tai viestintäperiaatteista. Kyseiset periaatteet ovat eriteltyinä yhdeksässä suunnitelmassa. Myös Lehtonen (1999: 134) pitää avoimuutta yhtenä yleisesti hyväksyttävänä yhteisöviestinnän periaatteena. Lehtosen lisäksi muun muassa Siukosaari (2002: 194) korostaa avoimuuden tärkeyttä kriisinaikaisessa viestinnässä.

Kahta kriisiviestintäsuunnitelmaa lukuun ottamatta kaikissa suunnitelmissa on esillä tiedotus- tai lehdistötilaisuuden pitäminen. **Tiedotustilaisuus kriisiviestinnän välineenä** on viides lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkeistä 40 ja 41 on nähtävissä, miten tiedotus-/lehdistötilaisuus on esillä suunnitelmissa:

40) Keskeinen väline kriisissä on tiedotustilaisuus (Valtionhallinto)

41) Tiedotustilaisuuden järjestämisestä tulisi olla operatiiviset toimintaohjeet (SLU)

Tiedotteen lisäksi tiedotustilaisuus onkin tyypillinen tapa tiedottaa merkittävästä organisaatiota koskevasta asiasta. Monet pitävät sitä tiedotusrutiiniin kuuluvana asiana, kuten Ikävalko (1995: 99) huomauttaa. Ikävalko (emt) kuitenkin kokee, ettei tiedotustilaisuutta tulisi järjestää vähäpätöisistä asioista vaan tilanteissa, joissa on jotakin todella merkittävää tiedotettavaa. Kriisit ovat poikkeuksellisuutensa vuoksi monesti tilanteita, joissa tiedotustilaisuudet ovat paikallaan. Tiedotteen tavoin myös tiedotustilaisuuden pito kriisin aikana tulisi pääpiirteiltään miettiä etukäteen kriisivies-



tintäsuunnitelmassa (Ikävalko 1995: 124). Kaikissa kriiseissä tiedotustilaisuus ei välttämättä ole tarpeen, mutta sellaisten kriisien varalta, joissa se tulee kyseeseen, olisi tilaisuudelle hyvä miettiä etukäteen sopiva tila, välineet, puhuja sekä mahdollinen materiaali.

Kahta lukuun ottamatta kriisiviestintä on kriisiviestintäsuunnitelmissa jaettu sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään. **Kriisiviestinnän jaosta sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään** muodostuu kuudes lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 42 ja 43 kuvaavat sitä, miten jako sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään näkyy suunnitelmissa:

- 42) Viraston johdon, hallintokunnan tiedottajan, kaupungin ylimmän johdon ja viestintäjohtajan on huolehdittava viestinnästä myös organisaation sisällä (Oulun kaupunki)
- 43) Tiedottamisesta henkilöstölle päättää kirkkoherra (Tampereen kaupunki)

Sisäinen kriisiviestintä tarkoittaa henkilöstölle kohdistettua kriisiviestintää ja ulkoinen organisaation ulkopuolisille tahoille suunnattua kriisiviestintää. Organisaation henkilöstön rooli on korostetussa asemassa kriisissä (Juholin 1999: 220). Kriisin asianmukainen hoito edellyttää panosta koko henkilöstöltä. Tästä syystä onkin hyvä, että ulkoinen ja sisäinen kriisiviestintä ovat kaksi erillistä asiaa. Vaikka suuressa osassa kriisiviestintäsuunnitelmia erotetaan tiedottaminen organisaation sisällä ja sieltä ulos, vain kuudessa suunnitelmassa tuodaan esiin se, kuinka merkittävässä roolissa henkilöstön toiminta kriisissä on.

Kahta suunnitelmaa lukuun ottamatta kaikissa tarkastelussa olleissa kriisiviestintäsuunnitelmissa kerrotaan organisaation kohderymistä tai sidosryhmistä. **Sidos- ja kohderyhmien määrittely** onkin seitsemäs kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkeistä 44 ja 45 on nähtävissä, miten sidos- ja kohderyhmiä tuodaan esiin kriisiviestintäsuunnitelmissa:

44) Informoitavia ovat: viestinnän työntekijät, tiedotuskeskus, media, sidosryhmät, omaiset, viranomaiset, kaupungin edustaja, työntekijät, luottamushenkilöt, koulujen päivänavausten puhujat ja saarnavuorossa olevat (Helsingin seurakuntayhtymä)

45) Viestintä kohdistetaan kansalaisille, medialle ja sidosryhmille (Valtionhallinto)

Kohde- tai sidosryhmien erittely on hyvin erilaista eri kriisiviestintäsuunnitelmissa. Toiset organisaatiot ovat eritelleet kunkin kohderyhmän yksityiskohtaisesti ja määritelleet lisäksi vastuuhenkilöt kunkin kohderyhmän tiedottamiseen. Toisissa kriisiviestintäsuunnitelmissa kohderyhmät puolestaan ovat listattuna ilman tarkempaa selitystä siitä, miten kyseisen kohderyhmän kanssa kriisissä toimitaan. Juholin (1999: 155) pitää ajantasaista tietoa sidosryhmistä kriisinhallinnan yhtenä keskeisenä elementtinä. Hän korostaa, että on oleellista tietää, mitä tietoja kukin ryhmä normaalioloissa tarvitsee ja miten tämä tilanne muuttuu – vai muuttuuko – kriisitilanteessa (emt).

Kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa kahta lukuun ottamatta on määritelty toiminta- tai viestintäperiaatteet kriisin aikana. **Toiminta- tai viestintäperiaatteiden määrittelystä** muodostuu kahdeksas lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 46 ja 47 osoittavat, millaisia kyseisten periaatteiden erittelyjä kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyy:

46) Kriisiviestinnän periaatteet ovat: tietoa jaetaan riittävästi, uusista käänteistä tiedotetaan, kaikkea ei voi kertoa, pitäydytään tosiasioissa, selvitetään, kenelle ja mitä asioista tiedotettava, henkilöstö tukee tiedotusvastuullisia, tiedotetaan kriisin päätyminen ja tehdään johtopäätökset (Malmin seurakunta)

47) Kriisissä kolme toisiinsa liittyvää periaatetta ovat nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys dialogiin (SLU)

Seitsemässä kriisiviestintäsuunnitelmassa korostetaan sitä, että kriisiviestintäperiaatteet ja kriisiviestintä ylipäättään eivät eroa normaaliolojen viestinnästä muutoin, kuin että olemassa olevia viestintäperiaatteita vahvistetaan. Lehtonen (1999: 134) on tästä yhtä mieltä. Normaalit yhteisöviestinnän yleisesti hyväksytyt periaatteet (ks. luku 2.3)

pätevät myös kriisitilanteessa – kunhan niitä noudatetaan tavallista tiukemmin (Lehtonen 1999: 134).

Periaatteet ikään kuin tiivistävät organisaation toimintatavat muutamaan sanaan. Periaatteissa toistuivat muun muassa avoimuus (esillä kymmenessä kriisiviestintäsuunnitelmassa) ja nopeus (esillä 11 kriisiviestintäsuunnitelmassa), jotka olenkin jo esitellyt omina sisältöpiirteinään. Muilta osin eri organisaation periaatteissa ei ollut havaittavissa merkittävää yhdenmukaisuutta.

Kriisiviestintäryhmä ei ollut esillä kahdessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Muutoin **kriisiviestintäryhmästä** puhuttiin suunnitelmissa, joten siitä muodostuu yhdeksäs kriisiviestintäsuunnitelmien lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkeistä 48 ja 49 näkee, miten kriisiviestintäryhmä on esillä kriisiviestintäsuunnitelmissa:

48) Kriisiviestintäryhmä arvioi tapahtuman laajuuden ja päättää sen perusteella toimista ja tiedottamisen laajuudesta (Helsingin seurakuntayhtymä)

49) Kriisinhallintaryhmä ennakoi ja johtaa (SLU)

Poikkeustilanteiden varalle huolella valmentautuneilla organisaatioilla on Lehtosen (1999: 57) mukaan kriisiryhmä, joka ottaa kriisitilanteessa vetovastuu toiminnasta. Kriisiviestintäsuunnitelmista voi havaita, että organisaatiot pitävät kriisiviestintäryhmän tarkoituksena nimenomaan kriisiviestinnän koordinoimista. Ryhmän tulee olla tilanteen tasalla ja tiedottaa muita tapahtumien kulusta. Sen tulee tehdä kriisiviestinnässä tarvittavat päätökset ja suunnata toimintaa haluttuun suuntaan. Yhdessä kriisiviestintäsuunnitelmassa tuotiin esiin se, että organisaation on huolella mietittävä ryhmään kuuluvat henkilöt. Kyseisen suunnitelman mukaan kriisiviestintäryhmään kuuluvilla tulee olla laaja näkemys asioihin, kyky pysyä rauhallisena, kyky tehdä nopeita päätöksiä, valmiudet ilmaista itseään ja keskustella selkeästi. Myöskään Huhtala ja Hakala (2007: 15) eivät laittaisi kriisiryhmään ketä tahansa. Kriisijohtajilta vaaditaan ymmärrystä kriisinhallinnasta sekä kykyä rakentaa kuvaa jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta (emt).

Kahta lukuun ottamatta kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa on **erillinen toiminnallinen ohjeistus** kriisissä toimimisesta. Tämä tarkoittaa suunnitelman sisällä olevaa lyhyttä ja selkeää muistilistaa siitä, miten kriisissä toimitaan käytännössä. Tästä muodostui kymmenes lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkki 50 osoittaa, minkä tyyppisistä ohjeistuksista on kyse:

50) Muistilista:

- > puheyhteys esimieheen tai viestintäjohtajaan
- > viestintäjohtaja on yhteydessä kriisiviestintäryhmään ja mikäli tapahtuma koskee pääkaupunkiseutua, ryhmä on yhteydessä kollegoihinsa
- > kriisiviestintäryhmä arvioi tapahtuman laajuuden ja päättää sen perusteella toimista ja tiedottamisen laajuudesta
- > Virallisia lausuntoja antaa se kirkkoherra, jonka seurakuntaa kriisi koskee. Jos kriisi koskee koko Helsinkiä tai jotakin yhtymän toimiston yksikköä, lausuntoja antaa/delegoi eteenpäin viestintäjohtaja, seurakuntayhtymän johtaja tai yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja
- > Pidä kirjaa siitä, koska sait tiedon, mistä, kenelle kerroit ja milloin – näin tapahtumasta opitaan ja raportin teko helpottuu (Helsingin seurakuntayhtymä)

Muistilistassa pyritään antamaan tiivistetysti mahdollisimman selkeä kuvaus siitä, kuinka tulee toimia. Perusteluja sille, miksi näin tulee toimia, ei ole. Muistilista on varmasti paikallaan etenkin pitkissä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Lyhyt ja selkeä pikaohje voi pelastaa paljon tilanteissa, jossa aikaa on vähän.

Kahdeksassa suunnitelmassa puhutaan verkkotiedotuksesta ja sen tärkeydestä kriisin aikaisessa viestinnässä. **Verkkotiedotuksesta** muodostuikin 11 lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkeistä 51 ja 52 on nähtävissä, millä tavalla verkkotiedotus näkyy kriisiviestintäsuunnitelmissa:

- 51) Verkkoviestintä voi toimia tärkeänä tiedon kanavana (Tampereen kaupunki)
- 52) Kuntalaisille tiedotetaan suoraan nettisivuilla (Oulun kaupunki)

Kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa tuodaan esiin verkkotiedotuksen tarjoamat mahdollisuudet kriisiviestinnässä. Internet tarjoaa nopean, tehokkaan ja ajanmukaisen viestintäkanavan, jonka avulla voidaan tavoittaa laaja joukko tietoa tarvitsevia (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2005: 13). Vaikka jokaisen organisaation kriisiviestintäsuunnitelmassa korostetaan kriisiviestinnän nopeuden tärkeyttä, puuttuu kolmesta kriisiviestintäsuunnitelmasta maininta verkkoviestinnästä. Verkkoviestinnän käyttö on tätä nykyä niin laajamittaista, että sen voisi olettaa näkyvän myös jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Verkkoviestinnän tärkeyttä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia tuodaan laajasti esiin myös kriisiviestinnän kirjallisuudessa (ks. esim. Huhtala & Hakala 2007, Johansen & Frandsen 2007).

Toinen sisältöpiirre, joka ilmenee kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa, on **jako eri tasoisiin kriiseihin**. Kahdeksan organisaatiota luokittelee kriisiviestintäsuunnitelmassaan kriisejä sen mukaan, koskettavatko ne esimerkiksi toimipistettä, yhteisöä vai toimialaa. Tästä muodostui 12 lähes yhtenevä sisältöpiirre. Esimerkit 53 ja 54 antavat kuvan siitä, millaisia jakoja eri tasoisiin kriiseihin on havaittavissa:

53) Kriisit voivat olla kansainvälisiä, kansallisia, alueellisia tai paikallisia (Valtionhallinto)

54) Tarvitaanko paikallista, alueellista, maakunnallista, kansallista vai kansainvälistä tiedotusta (Oulun kaupunki)

Kuten esimerkeistäkin on havaittavissa tyypillinen jako on kriisien jakaminen kansainvälisiin, kansallisiin, alueellisiin ja paikallisiin kriiseihin.

#### 4.5.3 Eriävät sisältöpiirteet

Kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeni 56 sellaista sisällöllistä piirrettä, jotka esiintyivät vain yksittäisissä suunnitelmissa. Pidän näitä asioina, joiden esiintyminen kriisiviestintäsuunnitelmissa on poikkeuksellista. Eriävien sisältöpiirteiden runsauden vuoksi en käsittele niistä jokaista erikseen. Sen sijaan olen muodostanut samankaltaisista eriävistä sisältöpiirteistä ryhmiä. Näitä ryhmiä esittelen seuraavaksi. Olen koonnut

kyseiset ryhmät taulukkoon 10. Taulukosta näkee myös sen kuinka monta piirrettä kuhunkin ryhmään lukeutuu.

**Taulukko 10.** Eriävät sisältöpiirteet.

<b>Piirreryhmä</b>	<b>Piirteiden lkm.</b>
1. Kriisien aiheuttajien luokitteluun perustuvat piirteet	32
2. Organisaation kriisiviestinnän kohderyhmiin liittyvät piirteet	9
3. Kriisiviestintää konkretisoivat piirteet	7
4. Kriisiviestinnän johtamiseen liittyvät piirteet	5
5. Kriisiviestinnän periaatteisiin liittyvät piirteet	3

Kriisiviestintäsuunnitelmien eriävistä sisältöpiirteistä suurin osa liittyy kriisien aiheuttajien luokitteluun. Tämä 32 piirteen muodostama ryhmä muodostuu suunnitelmissa omiksi ryhmiksi luokitelluista kriisien aiheuttajista. Esimerkit 55 ja 56 osoittavat, millaisia kriisiryhmä yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa oli:

55) Skandaalit (SLU)

56) Tapahtuma toimintaympäristössä (Malmin seurakunta)

Esimerkeissä mainittujen kriisien aiheuttajien lisäksi ryhmään lukeutui suuri joukko erilaisia luokitteluun perustuvia piirteitä. Tämä kertoo siitä, että organisaatioissa on mietitty juuri niiden kannalta mahdollisia kriisitilanteita.

Yhdeksän eriävää sisältöpiirrettä liittyy organisaation kriisiviestinnän kohderyhmiin ja heille suunnattuun viestintään kriisin aikana. Esimerkit 57 ja 58 antavat kuvan siitä, millaisista piirteistä on kyse:

57) Ensimmäisissä kriisiuutisissa annettu tieto jää parhaiten vastaanottajien mieleen (SLU)

58) Varaudutaan ottamaan käyttöön kriisiportaali, josta on saatavilla kriisiä koskevaa tietoa (Valtionhallinto)

SLU korostaa ensimmäisiä organisaatiosta ulos lähteviä kriisiin liittyviä tietoja. Myös Lehtonen (1999: 54) on sitä mieltä, ensimmäisestä uutisesta muodostuu yleisölle se ”totuus”, jota on myöhemmin enää melko hankala muuttaa. Organisaatioiden tulisikin keskittää voimavaroja etenkin tiedotuksen alkuun. Kriisiviestintäsuunnitelma on tässä merkittävässä osassa. Jotta toiminta käynnistyy tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla, on kriisiviestintäsuunnitelmasta löydyttävä selkeät ja yksiselitteiset ohjeet siihen, miten toimitaan. Äkillisessä tilanteessa ei ole aikaa alkaa pohtia sitä, miten olisi parasta toimia. Mikäli näin joudutaan tekemään, ehtivät tiedotusvälineet todennäköisesti saada käsiinsä tietoa, joka ei välttämättä ole organisaation kannalta edullisinta, ja saattaa sen suuren yleisön tietoon. Jos tiedontarvitsijat saavat tämän – kenties epäedullisen tai jopa virheellisen – tiedon ensimmäisenä tietona aiheeseen liittyen, saattaa kyseinen informaatio muodostua heille totuudeksi.

Kriisiviestintää konkretisoivia eriäviä sisältöpiirteitä esiintyi kriisiviestintäsuunnitelmissa yhteensä seitsemän kappaletta. Esimerkit 59 ja 60 muodostavat käsityksen näistä piirteistä:

- 59) Viive kriisitiedotuksen alkuun on 23 sekuntia, eli aika, jonka kuluessa tapahtumasta ehditään kertoa matkapuhelimitse eteenpäin (SLU)
- 60) Kriisiviestinnässä pyritään eri viestintävälineiden mahdollisimman monipuoliseen käyttöön (Valtionhallinto)

Konkretisoivat piirteet ovat sellaisia piirteitä, joilla konkreettisiin tilanteisiin viitaten pyritään selkiyttämään suunnitelmissa olevia asioita. Esimerkki 59 kertoo hyvin konkreettisesti siitä, miten tärkeää kriisissä on toimia nopeasti. Kriisiviestintä saa alkunsa yhdestä puhelusta. Esimerkki 60 puolestaan on mielenkiintoinen siksi, että Valtionhallinnon kriisiviestintäsuunnitelma on ainut kriisiviestintäsuunnitelma, jossa kehoitetaan käyttämään kaikkia mahdollisia viestintävälineitä kriisiviestinnän tehostamiseksi. Ilmiselvältä vaikuttava asia löytyy ainoastaan yhdestä kriisiviestintäsuunnitelmasta. Aikaisemminkin käsittelemäni verkkoviestinnän käyttö ilmeni kahdeksassa kriisiviestintäsuunnitelmassa, ja mobiiliviestinnän mahdollisuuksista puhuttiin vain yhdessä kriisiviestintäsuunnitelmassa.

Tarkastelussa olevissa kriisiviestintäsuunnitelmissa tiedote ja tiedotustilaisuus ovat selvästi määriteltyinä pääviestintäkanaviksi. Ne varmasti sopivatkin moniin tilanteisiin erittäin hyvin. Välitöntä toimintaa vaativissa kriiseissä verkkoviestintä ja mobiiliviestintä tuntuivat kuitenkin lähtökohtaisesti tehokkaammilta, etenkin kun organisaatiot suunnitelmiansa mukaan nostavat viestinnän nopeuden yhdeksi merkittäväksi tavoitteeksi. Tehokkainta olisi luonnollisesti käyttää kaikkia mahdollisia viestintävälineitä rinnakkain.

Eriävien sisältöpiirteiden joukosta kriisiviestinnän johtamiseen liittyviä piirteitä on viisi. Esimerkit 61 ja 62 kuvaavat tällaisia piirteitä:

- 61) Kriisiviestintäryhmän jäsenet tulee valita heidän asemansa, osaamisensa ja ominaisuuksiensa mukaisesti (SLU)
- 62) Julkista kriisiä ei voi hallita uhkailemalla (SLU)

Yhdessä tarkastelussa olevista kriisiviestintäsuunnitelmista kehoitetaan valitsemaan kriisiviestintäryhmän kokoonpano huolella. Kyseinen ohje on tarpeellinen, koska kaikki henkilöt eivät ole soveltuvia toimimaan ja tekemään päätöksiä paineen alla. Ryhmän jäsenten tulisi myös olla kykeneviä antamaan haastatteluja ja lausuntoja. Luonnollisesti ryhmän jäsenten tulisi myös olla hyvin perillä siitä, mitkä ovat organisaation viestinnälliset periaatteet ja tavat toimia.

Kriisiviestinnän periaatteisiin liittyviä eriäviä sisältöpiirteitä esiintyi kriisiviestintäsuunnitelmissa yhteensä kolme kappaletta. Esimerkki 63 kuvaa tämän ryhmän piirteitä:

- 63) Kriisiviestinnän periaatteita ovat nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys dialogiin (SLU)

Kriisiviestinnän periaatteiden osalta löytyi siis vain kolme sellaista periaatetta, joita esiintyi yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Esimerkiksi aiemmin käsitellyssä



olleet kriisiviestinnän nopeus ja avoimuus ovat yleisempiä kriisiviestinnän periaatteita.

#### 4.5.4 Kriisiviestintäsuunnitelmien muut sisältöpiirteet

Kriisiviestintäsuunnitelmien muut sisältöpiirteet ovat sellaisia piirteitä, jotka esiintyvät 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Nämä piirteet eivät sovi edellä esiteltyihin ryhmiin. Esittelen seuraavaksi nämä piirteet lyhyesti muodostaakseni käsityksen siitä, millaisia piirteitä tämä ryhmä pitää sisällään. Kaiken kaikkiaan kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeni 152 sisältöpiirrettä. Näistä 78 piirrettä esiintyy 2–7 kriisiviestintäsuunnitelmassa. Piirteiden runsauden vuoksi en käsittele niistä jokaista erikseen. Sen sijaan olen muodostanut piirteistä ryhmät sen mukaan, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa piirre esiintyy. Nostan jokaisesta ryhmästä muutaman esimerkin. Olen koonnut kyseiset ryhmät taulukkoon 11.

**Taulukko 11.** Muut sisältöpiirteet.

<b>Kriisiviestintäsuunnitelmien lkm.</b>	<b>Piirteiden lkm.</b>
2	21
3	19
4	11
5	9
6	6
7	12

Piirteitä, joita esiintyi kahdessa kriisiviestintäsuunnitelmassa, löytyi kaiken kaikkiaan 21 kappaletta. Muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja kriisiviestintäsuunnitelman helppoa saatavuutta korostetaan kahdessa suunnitelmassa. Kahdessa kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä ovat myös inhimillisyyden korostaminen sekä ohjeistus siitä, että kriisitiedotteen tulisi olla pituudeltaan korkeintaan yhden A4-sivun verran. Kolmessa kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviin 19 piirteeseen lukeutuvat puolestaan muun muassa mediaseurannan korostaminen ja ”en kommentoi” -ilmaisun käyttökielto. Myös kriisitilanteiden harjoittelun tärkeyttä korostetaan kolmessa tarkastelussa olevista kriisiviestintäsuunnitelmista.

Neljässä kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä löytyi kaiken kaikkiaan 11 kappaletta. Ympäristövahingot ja julkisuuskriisit on määritelty omaksi kriisiryhmäkseen neljässä kriisiviestintäsuunnitelmassa. Neljässä kriisiviestintäsuunnitelmassa on esillä lisäksi muun muassa se, että kriisin aikana organisaation ei pidä antaa eteenpäin ristiriitaisia tietoja. Viidessä kriisiviestintäsuunnitelmassa tuodaan esiin se, miten tärkeää organisaation olisi miettiä kriisiviestinnässä tarvittava tekniikka ja välineet etukäteen. Viidessä suunnitelmassa on myös kiinnitetty huomiota siihen, että kaikkien kriisissä tarvittavien viestintäyhteyksien toimivuus olisi hyvä tarkistaa säännöllisesti. Piirteitä, joita on viidessä suunnitelmassa, ilmeni yhteensä yhdeksän. Kriisiviestinnässä tarvittavien tilojen määrittely etukäteen on huomioitu kuudessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Myös kriisiviestinnän tavoitteet on listattu kuuteen kriisiviestintäsuunnitelmaan. Yhteensä kuudessa kriisiviestintäsuunnitelmassa esiintyviä piirteitä esiintyi kuusi kappaletta. Kriisiviestinnän ja kriisin määritelmät löytyvät molemmat seitsemästä kriisiviestintäsuunnitelmasta. Lisäksi seitsemässä suunnitelmassa tuodaan esiin se, että kriisiviestintä pohjautuu normaaliolojen viestintään. Aloitteellisuus ja ennakointi ovat myös asioita, joita korostetaan seitsemässä kriisiviestintäsuunnitelmassa. Seitsemässä suunnitelmassa esiintyviä piirteitä löytyi kaikkiaan 12 kappaletta.

Eriyisesti mediaseuranta on asia, joka olisi tärkeä huomioida myös muissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Ei riitä, että media pyritään pitämään ajan tasalla. Tämän lisäksi on tärkeää seurata, miten asiat mediassa esitetään ja tarvittaessa oikaista virheitä (Huhtala & Hakala 2007: 154–155). Mediaseurannan lisäksi kriisitilanteiden harjoittamisen tärkeys olisi hyvä käsitellä kriisiviestintäsuunnitelmissa. Harjoittelu mainitaan ainoastaan kolmessa suunnitelmassa, joten suurin osa organisaatioista ilmeisesti luottaa siihen, että kriisiviestintäsuunnitelmassa olevat asiat osataan hoitaa ilman harjoitteluakin. Kuitenkin esimerkiksi Ikävalko (1995: 123) ja Juholin (1999: 227) korostavat kriisitilanteiden harjoittelun eli kriisisimulaatioiden tärkeyttä.

Kriisiviestintään tarvittavan tekniikan ja välineiden miettiminen etukäteen helpottaa kriisin aikaisen toiminnan jouhevuutta. Tämä on oivallettu viidessä kriisiviestintäsuunnitelmassa, mutta näiden viiden suunnitelman lisäksi asia voisi olla esillä myös muissa suunnitelmissa. Kriisitilanteen aikana tarvitaan joka tapauksessa monia teknisiä välineitä, joten niiden miettiminen etukäteen on kannattavaa (Ikävalko 1995: 125). Kriisiviestinnän tavoitteiden määrittely puuttuu viidestä kriisiviestintäsuunnitelmasta.

Kuudessa suunnitelmassa kriisinaikaista toimintaa suunnataan yhteisillä tavoitteilla. Tavoitteellisuus selkiyttää kriisiviestinnässä tehtäviä asioita ja ohjaa suuntaamaan energiaa olennaisiin asioihin. Tavoitteiden olisikin hyvä sisältyä kaikkiin kriisiviestintäsuunnitelmiin.

#### 4.6 Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset piirteet

Edellisissä luvuissa olen ryhmitellyt kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä ja esitellyt niitä näiden ryhmien kautta. Olen taulukkoon 12 kerännyt tarkastelemieni piirreryhmien lukumäärät kokonaistilanteen helpomman hahmottamisen vuoksi. Taulukosta on nähtävissä, mitä piirteitä (piirreryhmä) ja minkä verran (piirteiden lkm.) kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeni. Lisäksi taulukosta näkee sen, kuinka monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa kyseiseen piirreryhmään kuuluvat piirteet esiintyvät.

Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat melko heterogeenisiä ja yhteneviä eli kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä esiintyy suhteellisen vähän.

**Taulukko 12.** Piirteiden esiintyminen kriisiviestintäsuunnitelmissa.

Piirreryhmä	Suunnitelmien lkm.	Piirteiden lkm.
Yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	11	6
Lähes yhtenevät rakenne- ja muotopiirteet	8–10	8
Eriävät rakenne- ja muotopiirteet	1	1
Muut rakenne- ja muotopiirteet	2–7	13
Rakenne- ja muotopiirteiden kokonaismäärä	28	28
Yhtenevät sisältöpiirteet	11	6
Lähes yhtenevät sisältöpiirteet	8–10	12
Eriävät sisältöpiirteet	1	56
Muut sisältöpiirteet	2–7	78
Sisältöpiirteiden kokonaismäärä		152
Piirteiden kokonaismäärä		180

Kriisiviestintäsuunnitelmien heterogeenisyyden osoittaa myös eriävien sisältöpiirteiden lukumäärä, joka on 56. Tämä siis tarkoittaa, että kaiken kaikkiaan

suunnitelmissa ilmeni 56 sellaista sisältöön liittyvää piirrettä, joita oli havaittavissa ainoastaan yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa.

Etsin toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti kriisiviestintäsuunnitelmista niille ominaisia, tyypillisiä piirteitä. Havaintojeni pohjalta olen päätenyt pitämään tyypillisinä piirteinä ainoastaan yhteneviä rakenne- ja muotopiirteitä ja sisältöpiirteitä eli piirteitä, jotka esiintyvät kaikissa tarkastelussa olevissa kriisiviestintäsuunnitelmissa. Tähän ratkaisuun olen päätenyt nimenomaan kriisiviestintäsuunnitelmien heterogeenisyyden vuoksi. Suunnitelmissa on muun muassa valtavia pituuseroja (pituudet vaihtelevat 2 ja 48 sivun välillä) Koska kriisiviestintäsuunnitelmat ovat hyvin eri mittaisia, ne muodostuvat jo pelkästään tämän vuoksi keskenään hyvin erilaisiksi. 48 sivuun mahtuu huomattavasti enemmän erilaisia piirteitä kuin kahteen sivuun. Kun tyypillisiksi piirteiksi määritellään sellaiset piirteet, jotka esiintyvät kaikissa kriisiviestintäsuunnitelmissa, voi olettaa, että ainakin kriisiviestintäsuunnitelman kannalta olennaisimmat asiat – suunnitelman pituudesta huolimatta – nousevat esiin.


Koska kriisiviestintäsuunnitelmien systemaattisen havainnoinnin perusteella löysin niistä kuusi yhtenevää rakenne- ja muotopiirrettä ja kuusi yhtenevää sisältöpiirrettä, muodostuu yhtenevien piirteiden kokonaislukumääräksi 12. Koska yhtenevät piirteet ovat sellaisia piirteitä, jotka esiintyvät jokaisessa tarkastelussa olevassa kriisiviestintäsuunnitelmassa tarkoittaa tämä, että kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisten piirteiden lukumääräksi muodostuu kyseinen luku, 12. Olen koontanut kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset piirteet taulukkoon 13. Taulukossa on kunkin piirteen osalta myös tieto siitä, lukeutuuko piirre rakenne- ja muotopiirteisiin vai sisältöpiirteisiin.

Tyypillisistä piirteistä rakenne- ja muotopiirteisiin lukeutuvat pääotsikko, väliotsikot, musta teksti valkoisella pohjalla, listaukset, tekstijaksojen näkökulmasta katsottuna se, että jokaisella kriisiviestintäsuunnitelmalla on varsinainen ohjeellinen osuus sekä kappalejako. Näistä kaikki, paitsi ohjeellinen osuus tekstijaksona, ovat sellaisia piirteitä, jotka voivat ilmetä lähes missä tahansa asiakirjassa. **Asiakirjalla** tarkoitan tiettyä kirjallista esitystä (Nurmi 2004: 54). Niitä ei siis voi pitää ainoastaan kriisiviestintäsuunnitelmille tyypillisinä asioina eikä ainoastaan näiden piirteiden avulla voi tietää, että kyseessä on kriisiviestintäsuunnitelma. Rakenne- ja muotopiirteidensä

osalta kriisiviestintäsuunnitelmien ylägenrenä (ks. luku 3.2.4) voisikin pitää asiakirjaa.

**Taulukko 13.** Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset piirteet.

Piirre
1. Pääotsikko
2. Väliotsikot
3. Musta teksti valkoisella pohjalla
4. Listat
5. Tekstijakso ohjeellinen osuus
6. Kappalejako
7. Työn- ja vastuunjaot kriisin aikana
8. Ohjeistukset haastattelujen ja lausuntojen antoon
9. Viestinnän nopeuden korostaminen
10. Onnettomuudet kriisitiedotusaiheena
11. Tiedon oikeellisuuden korostaminen
12. Tiedotusvälineiden erityinen huomiointi

 = Tyypilliset rakenne- ja muotopiirteet

 = Tyypilliset sisältöpiirteet

Kriisiviestintään liittyvässä kirjallisuudessa annetaan hyvin vähän ohjeita kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteeseen ja muotoon liittyen. Lähinnä alaa tutkineet korostavat kriisiviestintäsuunnitelmien yksinkertaisuutta, selkeyttä ja helppolukuisuutta. Esimerkiksi Juholin (1999: 224) pitää tärkeänä vaatimuksena kriisiviestintäsuunnitelmalle sen yksinkertaisuutta, koska poikkeustilanteessa tarvitaan joustavaa toimintaa. Analyysini perusteella tuntuu siltä, monessa kriisiviestintäsuunnitelmassa olisi vielä yksinkertaistamisen varaa. Ensinnäkin monet kriisiviestintäsuunnitelmat ovat melko pitkiä. Neljän suunnitelman pituus on yli kymmenen sivua joista kahden pituus on yli kaksikymmentä sivua. Näin pitkät dokumentit saattavat olla niin raskaita, ettei nopea ja tehokas kriisinaikainen toiminta onnistu, elleivät suunnitelman käyttäjät sitten hallitse suunnitelman rakennetta ja sisältöä niin hyvin, ettei pituudella ole merkitystä.

Yksinkertaistamisen varaa voisi olla myös kriisiviestintäsuunnitelmien sisällöissä. Kriisiviestintäsuunnitelmien piirteisiin lukeutui paljon vain yksittäisissä kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä. Niiden osalta voisi pohtia, ovatko niistä kaikki

kriisiviestintäsuunnitelmille välttämättömiä. Tosin eriäviin sisältöpiirteisiin lukeutui myös joitakin sellaisia piirteitä, joiden sisällyttäminen muihinkin kriisiviestintäsuunnitelmiin voisi olla paikallaan.

Sisältöpiirteiden osalta tyypillisten piirteiden joukkoon lukeutuivat työnjaot ja vastuut kriisin aikana, ohjeistukset haastattelujen ja lausuntojen antoon, viestinnän nopeus, onnettomuudet oma kriisiryhmänsä, faktapohjaisen tiedon korostaminen ja tiedotusvälineiden erityinen huomiointi. Kriisiviestintäsuunnitelmien tyypilliset sisältöpiirteet ovat rakenne- ja muotopiirteitä yksilöllisempiä ja kriisiviestintäsuunnitelmille omailemaisempia. Suunnitelmien sisällöissä on paljon toiminnallisuuteen viittaavia elementtejä, eli sellaisia asioita, jotka ohjaavat toimimaan jollakin tietyllä tavalla. Toiminnallisuutensa puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat sopivatkin toimintasuunnitelmien genreen. **Toimintasuunnitelmalla** tarkoitan etukäteen laadittua, yksityiskohdaista toiminnan suunnitelmaa (Nurmi 2004: 1120). Tätä voisikin sisällön näkökulmasta pitää kriisiviestintäsuunnitelman ylägenrenä.

Sisältöpiirteiden osalta olen yhteneviä sisältöpiirteitä käsittelevässä luvussa (4.5.1) tehnyt kyseisten piirteiden osalta vertailua alan kirjallisuuteen ja tutkimukseen ja pohtinut, ovatko kyseiset piirteet kriisiviestintäsuunnitelman kannalta olennaisia. Yhteenvedonomaaisesti voi todeta, että kukin tyypillinen sisältöpiirre on tuotu esiin myös alan tutkimuksessa ja kirjallisuudessa, jossa on todettu näiden asioiden olevan kriisiviestintäsuunnitelman kannalta olennaisia.

#### 4.7 Kriisiviestintäsuunnitelmat teksteinä

Kolmas, tutkimuksen alussa määrittelemäni tutkimuskysymys on, millaisia kriisiviestintäsuunnitelmat ovat teksteinä. Kuten edellisessä luvussa (4.6) totesin, tekstien kentällä kriisiviestintäsuunnitelmat voisi sijoittaa yleisellä tasolla asiakirjojen genreen ja hieman syvemmälle tasolle mentäessä toimintasuunnitelmien genreen. Kriisiviestintäsuunnitelmat voisi rinnastaa myös erilaisiin ohjeistoihin. Ohjeistolla tarkoitan ohjeiden muodostamaa kokonaisuutta (Nurmi 1998: 659). Oli rinnastus mikä tahansa, kriisiviestintäsuunnitelma on etukäteen laadittu suunnitelma siitä, miten tullaan toimimaan. Se muodostuu yksittäisistä ohjeista kriisiviestinnän eri asiakokonaisuuksiin

liittyen ja sinne on kerätty kriisitilanteiden ja organisaation toiminnan kannalta olennaista tietoa.

Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat hyvin tyypillisiä organisaation sisäisessä käytössä olevia asiakirjoja. Ne eivät ole ulkoiselta olemukseltaan erityisen houkuttelevia tai huomiota herättäviä. Niissä ei ole juuri lainkaan kuvia ja värejä. Ylipäätään näyttäisi siltä, että niiden ulkomuodollisia seikkoihin ei ole mittavassa määrin kiinnitetty huomiota. Julkusen (2002: 109) mukaan niukka värimaailma, kuvattomuus ja mustavalkoisuus ovatkin tyypillisiä piirteitä virallisille asiakirjoille. Vaikka niukkuus ja tietynlainen ilmeettömyys eivät tarjoa ulkomuodollisesti virikkeellistä lukukokemusta ovat ne kuitenkin suunnitelman päivittämisen kannalta hyviä asioita. Muodoltaan yksinkertaisten, vain tekstiä sisältävien dokumenttien päivitys on nopeaa ja onnistuu periaatteessa keneltä vain.

Kriisiviestintäsuunnitelmat on kirjoitettu pääosin yleiskielellä. Mutta kuten Karvonen (1995: 22) toteaa, kielenkäyttö on sosiaalista toimintaa ja nämä toiminnan muodot opitaan kieliyhteisöön kasvamisen kautta. Tämä näkyy jossakin määrin myös kriisiviestintäsuunnitelmissa. Suunnitelmat pitävät sisällään jonkin verran sellaista termistöä, jonka ymmärtäminen edellyttää organisatorisen toimintamallin ja organisaatiossa käytettävän termistön hallintaa. Toisissa suunnitelmissa tämä näkyy vahvemmin, toisissa heikommin. Suunnitelmat on luonnollisesti kirjoitettu kohderyhmät tuntien ja tiedostaen. Suunnitelmissa nimittäin oletetaan, että lukija on tietoinen tietyistä asioista, esimerkiksi organisaation sisäisistä lyhenteistä tai sisäisten palveluiden nimistä. Mikäli kriisiviestintäsuunnitelmat kohdennettaisiin organisaation omaa henkilöstöä laajemmalle joukolle, ne olisivat todennäköisesti monessakin suhteessa erilaisia.

Kriisiviestintäsuunnitelmille teksteinä tyypillistä ovat myös otsikointi, lyhyet kappaleet, listat ja tekstijaksojen monimuotoisuus. Otsikointi, lyhyet kappaleet ja listat auttavat kaikki tekstin luettavuudessa ja nopeassa sisäistämisessä. Tekstijaksojen monimuotoisuus puolestaan kertoo kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteen epäyhtenäisyydestä. Jokaisella organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelmassaan omanlaisiaan tekstijaksoja, joihin on yhdistetty erilaisia asioita mielivaltaisesti.

Tiililä (2007: 224–225) näkee, että yleismaailmallinen tekstin määrän lisääntyminen vaikuttaa niiden laatuun tasapuolistavasti. ”Massatuotanto” lisää tekstien keskinäistä yhdenmukaisuutta (emt.) Tätä ongelmaa ei näyttäisi olevan kriisiviestintäsuunnitelmissa, sillä ainakin tarkastelussa olleiden kriisiviestintäsuunnitelmien perusteella kyseinen genre on monilta osin hyvin heterogeeninen

#### 4.8 Kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenevä genremäisyys

Neljännän tutkimuskysymykseni mukaisesti olen tässä tutkimuksessa etsinyt vastausta siihen, mikä tekee kriisiviestintäsuunnitelmista genren. Tähän kysymykseen vastaaminen edellyttää genren määrittelyä. Bhatiaa (2004: 23) seuraten olen määritellyt genren tunnistettavaksi viestintätilanteeksi, jolla on toimintaympäristössään ymmärrettyjä ja sisäistettyjä viestinnällisiä tarkoituksia. Genre siis tarkoittaa vakiintunutta kielenkäyttöä yhdistettynä tiettyihin viestinnällisiin tavoitteisiin. Tämän määritelmän pohjalta voi todeta, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat oman genrensä.

Genremäisyys kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmenee ensinnäkin siinä, että kaikilla kriisiviestintäsuunnitelmissa on yhteinen funktio, eli ohjata kriisin aikaista viestintää siten, että organisaatio selviää kriisistä mahdollisimman vähin vahingoin (2.4). Tämän viestinnällisen tavoitteen lisäksi kriisiviestintäsuunnitelmissa on muitakin pienempiä tavoitteita, kuten imagonsa vahvistaminen. Kriisistä selviytyminen mahdollisimman pienin menetyksin on kuitenkin tärkein ja ensisijaisin tavoite. Sen lisäksi, että kriisiviestintäsuunnitelmissa on yhteinen viestinnällinen tavoite, ne myös toimivat samankaltaisissa konteksteissa, niitä tekevät samaan ammattiyhteisöön kuuluvat tekijät ja niillä on samankaltaiset yleisöt. Myös alaa tutkineiden parissa ja alan kirjallisuudessa kriisiviestintäsuunnitelma näyttäytyy genrenä. Alaa tutkivat selvästi tiedostavat kriisiviestintäsuunnitelma-genren olemassaolon.

Osana genreanalyysiä olen kartoittanut kriisiviestintäsuunnitelmissa ilmeneviä tyypillisiä sekä muita huomionarvoisia piirteitä 11 kriisiviestintäsuunnitelman otoksesta. Analyysin tulokseksi muodostui se, että kriisiviestintäsuunnitelmissa on 12 tyypillistä piirrettä, joista kuusi liittyy suunnitelman rakenteeseen ja muotoon ja kuusi sisältöön. Rakenteensa ja muotonsa puolesta kriisiviestintäsuunnitelmista ei löytynyt sellaisia



tyypillisiä piirteitä, joiden perusteella kriisiviestintäsuunnitelman voisi tunnistaa juuri kyseiseksi dokumentiksi. Rakenteensa ja muotonsa puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat eivät siis näyttäisi noudattavan mitään tiettyä kaavaa.

Sisältöpiirteiden osalta kriisiviestintäsuunnitelmille on olemassa ohjeistuksia ja sisältönsä puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat ovatkin ulkomuotoaan omaleimaisempia. Tästä huolimatta tyypillisiä sisältöpiirteitä esiintyi suunnitelmissa kaiken kaikkiaan ainoastaan kuusi kappaletta. Vaikka tyypillisiä piirteitä, eli kaikissa aineiston muodostavissa kriisiviestintäsuunnitelmissa esiintyviä piirteitä, ilmeni suhteellisen vähän, ovat etenkin sisältöön liittyvät piirteet sellaisia, että ne puoltavat näkemystä kriisiviestintäsuunnitelma-genrestä. Tyypilliset piirteet muun muassa muodostuvat asioista, joita alaa tutkineetkin pitävät olennaisina kriisiviestintäsuunnitelmiin liittyen.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisen genren kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat. Kriisiviestintäsuunnitelmia genrenä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi kriisiviestintäsuunnitelmat ovat sellaisia kuin ovat, millaisia tyypillisiä piirteitä niillä on, millaisia ne ovat teksteinä ja mikä tekee kriisiviestintäsuunnitelmista genren. Lähdin liikkeelle siitä oletuksesta, että kriisiviestintäsuunnitelmat muodostavat genren ja että niillä on lukuisia yhteisiä piirteitä.

Tutkimusaineistoni muodostivat 11 kriisiviestintäsuunnitelmaa, joista seitsemän kuuluu julkisyhteisöille, 3 yrityksille ja 1 yhdistykselle. Tällä aineistolla pääsin tarkastelemaan monentyyppisten organisaatioiden kriisiviestintäsuunnitelmia. Tutkimusmenetelmänäni toimi Bhatian genreanalyysi (2004), jota jalostin tähän tutkimukseen sopivaksi muun muassa täydentämällä sitä aineistolähtöisellä analyysillä.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat oletukseni kriisiviestintäsuunnitelmista genrenä. Perusteena tälle toimii muun muassa kriisiviestintäsuunnitelmien yhteinen funktio, joka on kriisin aikaisen viestinnän ohjaaminen siten, että organisaatio selviää kriisistä mahdollisimman vähin vahingoin (2.4). Kriisiviestintäsuunnitelmien genremäisyyden puolesta puhuvat myös suunnitelmien samankaltaiset kontekstit. Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat käytössä organisaatioissa, niitä tekevät viestinnän ammattilaiset ja niillä on samankaltaiset yleisöt. Myös alaa tutkineiden parissa ja alan kirjallisuudessa kriisiviestintäsuunnitelma näyttäytyy genrenä (ks. esim. Lehtonen 1999, Ikävalko 1995).

Halusin kartoittaa niitä piirteitä, joista kriisiviestintäsuunnitelmat muodostuvat, koska näin saan muodostettua kokonaiskuvan siitä, millaisia asioita kriisiviestintäsuunnitelmat tyypillisesti pitävät sisällään. Otin huomioon kaikki piirteet niin rakenteeseen, muotoon kuin sisältöönkin liittyen, koska niillä kaikilla on vaikutuksensa siihen, miten hyvin kriisiviestintäsuunnitelma auttaa kriisin aikaisessa toiminnassa. Tyypillisiä piirteitä kartoitin aineistolähtöisellä analyysillä. Oletukseni siitä, että kriisiviestintäsuunnitelmilla on lukuisia tyypillisiä piirteitä, osoittautui vääräksi. Havainnoin kaiken kaikkiaan 180 piirrettä, joista ainoastaan 12 esiintyy jokaisessa kriisiviestintä-

suunnitelmassa. Puolet näistä piirteistä liittyy kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteeseen ja muotoon ja puolet sisältöön. Piirteidensä puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat siis osoittautuivat melko heterogeenisiksi.

Vaikka kaikille suunnitelmille yhteisiä, tyypillisiä piirteitä ilmeni tarkastelussa olleissa kriisiviestintäsuunnitelmissa suhteellisen vähän, ovat sisältöön liittyvät piirteet sellaisia, että ne vahvistavat näkemystä kriisiviestintäsuunnitelma-genrestä. Kaikissa suunnitelmissa työnjako ja vastuut kriisin aikaiselle toiminnalle on määritelty, kaikista suunnitelmista löytyy ohjeet haastattelujen ja lausuntojen antoon, viestinnän nopeutta korostetaan jokaisessa suunnitelmassa, onnettomuudet on määritelty omaksi kriisiryhmäkseen kaikissa suunnitelmissa ja tiedon oikeellisuutta ja tiedotusvälineiden huomioinnin tärkeyttä korostetaan jokaisessa kriisiviestintäsuunnitelmassa. Nämä kaikki ovat asioita, joita kriisiviestintää tutkineetkin (ks. esim. Lehtonen 1999, Johansen & Frandsen 2007) pitävät olennaisina kriisiviestintäsuunnitelmien sisältöön liittyen.

Suunnitelman rakenteeseen ja muotoon liittyvät tyypilliset piirteet olivat pääosin sellaisia, joiden perusteella kriisiviestintäsuunnitelma voisi olla mikä tahansa asiakirja. Kaikissa suunnitelmissa toistuvia rakenteeseen ja muotoon liittyviä piirteitä olivat pääotsikko, väliotsikot, musta teksti valkoisella pohjalla, listat, ohjeellinen osuus tekstijaksona sekä kappalejako. Rakenteensa ja muotonsa puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat eivät siis näyttäisi noudattavan mitään niille ominaista, tiettyä kaavaa. Tämä johtuu varmasti ainakin osittain siitä, ettei ohjeistusta kriisiviestintäsuunnitelmien rakenteelle ja muodolle tunnu olevan olemassa.

Perehtymällä alan tutkimuksen ja kirjallisuuden avulla kriisiviestintäsuunnitelmien toimintakenttään löysin vastauksia siihen, mistä syystä kriisiviestintäsuunnitelmat ovat muovautuneet sellaisiksi kuin ne ovat. Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat organisaatiossa käytössä olevia asiakirjoja. Tämä ammattiyhteisö ja siellä noudatettavat kaavat, tavat, käytännöt ja säännöt muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmista tietynlaisia. Myös suunnitelmia pääosin tekevät viestinnän ammattilaiset ja muut organisaation asiantuntijat vaikuttavat suunnitelmiin. Luonnollisesti myös kriisiviestintäsuunnitelmien vastaanottajat eli organisaatioiden henkilöstöt vaikuttavat esimerkiksi pa-

lautetta antamalla suunnitelmien muotoon. Myös erilaiset opaskirjat ja alan tutkimus muovaavat kriisiviestintäsuunnitelmia tietynlaisiksi.

Genretutkijat (vrt. esim. Bhatia 2004) puhuvat genrejen välisistä suhteista, esimerkiksi ylä- ja alagenreistä. Löyhästi ajateltuna kriisiviestintäsuunnitelman ylägenreinä voisi pitää asiakirjaa. Myös toimintasuunnitelma tai ohjeisto voisivat olla sopivia ylägenrejä kriisiviestintäsuunnitelmalle. Kriisiviestintäsuunnitelma kun on etukäteen laadittu suunnitelma siitä, miten tullaan toimimaan. Se muodostuu yksittäisistä ohjeista kriisiviestinnän eri asiakokonaisuuksiin liittyen ja sinne on kerätty kriisitilanteiden ja organisaation toiminnan kannalta olennaista tietoa.

Kriisiviestintäsuunnitelmat ovat hyvin tyypillisiä organisaation sisäisessä käytössä olevia asiakirjoja. Ne eivät ole ulkoiselta olemukseltaan erityisen houkuttelevia. Niissä ei ole juuri lainkaan kuvia ja värejä. Lyhyet kappaleet ja listat ovat myös niille ominaisia. Kriisiviestintäsuunnitelmat on kirjoitettu pääosin yleiskielellä. Ne pitävät sisällään kuitenkin myös jonkin verran sellaista sanastoa, jonka ymmärtäminen edellyttää organisatorisen toimintamallin ja organisaatiossa käytettävän kielen hallintaa. Suunnitelmissa myös oletetaan, että lukija on tietoinen tietyistä asioista, esimerkiksi organisaation sisäisten palveluiden nimistä.

Etenkin kriisiviestintäsuunnitelmien sisällön osalta suunnitelmissa oli huomioitu ne asiat, joita alaa tutkineetkin pitävät tärkeänä. Kuitenkin suunnitelmat pitävät sisällään paljon muutakin ja kuten todettu, suunnitelmiin on sisällytetty erilaisia asioita organisaatiosta riippuen. Rakenteensa ja muotonsa puolesta kriisiviestintäsuunnitelmat ovat kuin mitä tahansa asiakirjoja. Tämä tutkimus kertoo tarjoaa jossakin määrin tietoa kriisiviestintäsuunnitelmista. Sekä suunnitelmien sisällön että niiden rakenteen ja muodon osalta yksityiskohtainen ohjeistus kriisiviestintäsuunnitelmien tekoon voisi olla tarpeen. Yleispätevä ohjeistus auttaisi organisaatioita sisällyttämään suunnitelmiinsa tärkeät asiat, jättämään pois tarpeettomia asioita ja auttaisi lisäksi tekemään suunnitelmista rakenteelta ja muodoltaan sellaisin, että niiden käyttö kriisitilanteessa olisi mahdollisimman toimivaa. Kriisiviestintäsuunnitelma on kriisinaikainen toimintaohje, jota noudattamalla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia kriisin hoidossa. Mutta mikäli suunnitelma pitää sisällään vääriä asioita tai sitä on tositilanteessa hankala käyttää, saattaa suunnitelmasta olla enemmän hyötyä kuin haittaa. Ei siis riitä, että

organisaatiolla on kriisiviestintäsuunnitelma. Olennaista on myös miettiä sitä, millaista asioista suunnitelma muodostuu.

Tutkimuksen toteuttamisesta voi todeta, että tutkimuksessa tarkasteltu aineisto oli melko suppea. Tämän tutkimuksen otoksen perusteella ei siis välttämättä voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Toisaalta tarkastelussa olleet kriisiviestintäsuunnitelmat kattavat hyvin erilaisia organisaatiotyyppisiä. Oman haasteensa tutkimukselle muodosti myös se, että osa tarkastelussa olleista kriisiviestintäsuunnitelmista on organisaatioiden sisäisiä dokumentteja eikä niistä tästä syystä voinut ottaa esimerkkejä analyysiin. Ideaalitilanne olisi, että kaikki tarkastelussa olevat kriisiviestintäsuunnitelmat olisivat julkisia, kaikkien saatavilla olevia dokumentteja.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista tehdä Bhatian genreanalyysiin kuuluva etnografinen analyysi. Organisaatioissa kriisiviestinnän parissa työskentelevien asiantuntijoiden käytöksen ja kokemusten kartoittaminen toisi varmasti mielenkiintoisen ulottuvuuden tutkimukseen.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Erika Heiskanen & Pekka Innanen (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisöjen kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.
- Bhatia, Viljay K. (2004). *Worlds of written discourse*. London: Continuum.
- Bhatia, Viljay K. (1993). *Analysing genre: language use in professional settings*. London: Longman.
- Eggs, Suzanne (1994). *An Introduction to Systemic Functional Linguistics*. Lontoo: Pinter Publishers.
- Frandsen, Finn & Winni Johansen (2007). *Krisekommunikation*. Gylling: Forlaget Samfundslitteratur.
- Heikkinen, Vesa (2007). *Kielen voima*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkinen, Vesa (2005). *Tekstien arki. Tutkimusmatkoja jokapäiväisiin merkityksiimme*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhtala Hannele & Salli Hakala (2007). *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Henriksson, Arto & Matti Karhu (2002). *Kriisit ja viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Tammi.
- Hjelt-Putilin, Paula (2005). *Turvallisuutta viestinnällä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Horsley, Suzanne J. & Randolph T. Barker (2002). Toward a Synthesis Model for Crisis. Communication in the Public Sector. An Initial Investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, 16, 406–440.
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula (2004). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Iisa, Katariina, Aino Piehl ja Salli Kankaanpää (1998). *Kielenhuollon käsikirja*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Ikävalko, Elisa (1995). *Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja*. Jyväskylä: Inforviestintä.
- Iltä-Sanomat (2008). Malagan uutisointi jätti asiantuntijoille myönteisen kuvan. Lainattu 27.10.2008: <http://www.iltasanomat.fi/uutiset/t/malaganturma/1524150>
- Juholin, Elisa & Heikki Kuutti (2003). *Mediapeli – anatomia ja keinot*. Juva:

## Inforviestintä.

- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: Inforviestintä.
- Julkunen, Verna (2002). Ystävällisesti Kansaneläkelaitos. Teoksessa *Virkapukuinen kieli*, 109. Toim. Vesa Heikkinen. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kalliokoski, Jyrki (2006). Tekstilajin taju ja toisella kielellä kirjoittaminen. Teoksessa: *Genre – tekstilaji*, 240–265. Toim. Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kalliokoski, Jyrki (1996). *Teksti ja ideologia. Kieli ja valta julkisessa kielenkäytössä*. Helsinki: Helsingin yliopiston suomen kielen laitos.
- Karvonen, Pirjo (1995). *Oppikirjateksti toimintana*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Komppa, Johanna (2006). Tiedotteen rakenteen potentiaalit. Teoksessa: *Genre – tekstilaji*, 303–326. Toim. Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (2007). *Keskeisiä tekstintutkimuksen käsitteitä*. Lainattu 8.1.2008: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=309>
- Laine, Timo (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, 26–43. Toim. Juhani Aaltonen & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lehtonen, Jaakko (1999). *Kriisiviestintä*. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Lehtonen, Mikko (1998). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Lerbiger, Otto (1997). *The Crisis Manager. Facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Lainattu 24.2.2008: <http://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=HUnRxTvJsYsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+Crisis+Manager.+Facing+risk+and+responsibility&ots=REBV00dqnw&sig=xF3so6xiDJnNP2xEbqM516Co eYM#PPP1,M1>
- Massey, Eric (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *Journal of Business Communication*, 38, 153–182.
- Mäntynen, Anne, Susanna Shore & Anna Solin (2006). *Genre – tekstilaji*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Mäntynen, Anne (2006). Näkökulmia tekstin ja tekstilajien rakenteeseen. Teoksessa: *Genre – tekstilaji*, 42–71. Toim. Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

- Mäntynen, Anne (2003). *Miten kielestä kerrotaan. Kielijuttujen retoriikkaa*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Nurmi, Timo (2004). *Suuri suomen kielen sanakirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Olsen, Flemming (1986). *Elements of textual elements*. Copenhagen: Gyldendal.
- Salo-Lee, Liisa (2003). *Kulttuurienvälinen viestintä*. Lainattu 12.1.2008: [http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yvipperust/artikkelit/kulttuurienvalainen\\_viestinta.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yvipperust/artikkelit/kulttuurienvalainen_viestinta.html)
- Saukkonen, Pauli (2001). *Maailman hahmottaminen teksteinä. Tekstirakenteen ja tekstilajien teoriaa ja analyysia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Shore, Susanna ja Anne Mäntynen (2006). Johdanto. Teoksessa: *Genre – tekstilaji*, 9–41. Toim. Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Siukosaari, Anssi (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Skoglund, Thomas (2004). *Yrityksen kriisin hallinta. Johtajuus ja viestintä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Solin, Anna (2006). Genre ja intertekstuaalisuus. Teoksessa: *Genre – Tekstilaji*. 72–96. Toim. Anne Mäntynen, Susanna Shore & Anna Solin. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Stephens, Keri K., Patty Callish Malone & Christine M. Bailey (2005). Communicating with stakeholders During a Crisis. Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42, 390 - 419.
- Strang, Lars (2000). *Yritystoiminnan uhkatekijät - tunnista, ennakoi ja selviydy*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Svinhufvud, Kimmo (2006). *Bhatia, Vijay K.: Worlds of written discourse : A genre-based view*. Lainattu 9.1.2008: [http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/2006\\_277.pdf](http://www.kotikielenseura.fi/virittaja/hakemistot/jutut/2006_277.pdf)
- Swales, John (1990). *Genre analysis. English in academic and research settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tiililä, Ulla (2007). *Tekstit viraston työssä. Tutkimus etuuspäätösten kielestä ja kontekstista*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Tiililä, Ulla (2005). Paina (rattaiden kuva) kun liikut hitaasti. Rentoutta ja muodollisuutta bussissa. Teoksessa: *Tekstien arki. Tutkimusmatkoja jokapäiväisiin merkityksiimme*, 77–91. Toim. Vesa Heikkinen. Helsinki: Gaudeamus.



Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Uimonen, Taina (2003). *Taitoa tekijälle. Tehoa teksteihin. Opas tiedottavaan kirjoittamiseen*. Tampere: Inforviestintä.

Vaalisto, Heidi (2008). *Aurinkomatkat taituroi kriisiviestinnässä*. Lainattu 26.10.2008: <http://omasana.fi/palvelut/2008/04/21/aurinkomatkat-taituroi-kriisiviestinnassa/200811081/12>

Åberg, Leif (2002). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä.

## LIITE. Tutkimusaineiston muodostavat kriisiviestintäsuunnitelmat

1. SLU:n kriisiviestintäohjeisto  
([http://www.sporttikauppa.com/sporttikauppa/tuote\\_lista.asp?linkid=40&sublinkid=43](http://www.sporttikauppa.com/sporttikauppa/tuote_lista.asp?linkid=40&sublinkid=43))
2. Totuus on tehtävä, Tampereen yliopiston kriisiviestintäsuunnitelma (saatu käyttöön Tampereen yliopistolta)
3. Kriisi tehostaa viestintää, Tampereen kaupungin kriisiviestintäsuunnitelma  
(<http://www.tampere.fi/teksti/hallinto/saannotjaohjeet/muut/viestintaohje/luku9.html>)
4. Kriisiviestintä Helsingin seurakuntayhtymässä  
(<https://luottamus.helsinginseurakunnat.fi/tiedostot/kriisiviestintaohje.pdf>)
5. Kriisiviestinnän menettelyohje, Nokian renkaat (saatu käyttöön Nokian renkailta)
6. Poikkeustilanteiden viestintäohje Helsingin yliopistossa (saatu käyttöön Helsingin yliopistolta)
7. UPM:n vaneriliiketoiminnan kriisiviestintä: miten hallita kriisiviestintä tuotantolaitoksilla (saatu käyttöön UPM:ltä)
8. Kriisiviestinnän toimintaohjeet, Kemira Grow How (saatu käyttöön Kemira Grow Howlta)
9. Valtionhallinnon viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa  
(<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j11-viestinta-kriisitilanteissa-ja-poikkeusoloissa/pdf/fi.pdf>)
10. Kriisiviestinnän ohje, Oulun kaupunki  
([ktweb.ouka.fi/ktwebbin/docisa.dll?323030375c303332325c37343534373938332e504446++pdf](http://ktweb.ouka.fi/ktwebbin/docisa.dll?323030375c303332325c37343534373938332e504446++pdf))
11. Kriisiviestintä Malmin seurakunnassa  
([http://www.evl.fi/vv/julkinen\\_viestinta/kriisiohje\\_malmi.pdf](http://www.evl.fi/vv/julkinen_viestinta/kriisiohje_malmi.pdf))