



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emilia Seppälä

Mainostoimisto tietomurron kohteena

Tapaustutkimus kriisiviestinnän hallinnasta

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emilia Seppälä		
Tutkielman nimi:	Mainostoimisto tietomurron kohteena: Tapaustutkimus kriisiviestinnän hallinnasta		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	82

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot toimivat nykyajan verkkoympäristössä, jossa on lukuisia tietoturvariskejä. Tietovuodot- ja murrot sekä hakkerointi- ja kiristystapaukset voivat johtaa kriiseihin, jotka vaativat nopeita hallintatoimenpiteitä. Kriisinhallinnan välineet ovat murroksessa sosiaalinen median myötä, ja käytäntöjen tehokkuutta on syytä tarkastella nykyajan kontekstissa.

Tutkielman tavoitteena on löytää tapaustutkimuksen kohdeyrityksen käyttämiä kriisiviestinnän hallintaprosesseja ja arvioida niiden onnistumista retorisen kriisiviestinnän ja parhaiden käytäntöjen näkökulmasta. Tutkielma tarkastelee luovalla alalla toimivan mainostoimiston monikanavaista kriisiviestintää. Ensin selvitetään kriisiviestinnän yleisiä parhaita käytänteitä, periaatteita ja vaiheita teoreettisesta näkökulmasta. Aineisto on koottu kyselylomakkeella, jossa karotettiin, millaista tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen sisäinen ja ulkoinen kriisiviestintä on ja mitä jälkitoimenpiteitä kriisi aiheutti. Aineistoa on täydennetty sosiaalisen median julkaisuilla, joita on yhteensä neljä. Sosiaalisen median julkaisut olivat konkreettinen esimerkki ulkoisesta viestinnästä.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu laadullisesta teoriaohjaavasta sisällönanalysista. Tutkielmassa käsitellään vuonna 2020 kesäkuussa tapahtunutta tapausta, jossa mainostoimisto oli hakkeroinnin kohteena. Organisaation sähköpostista lähti tietojenkalasteluviestejä asiakkaille ja sidosryhmille, yrityksen tietämättä.

Analyysi osoitti, että mainostoimisto käytti sisällöntuotannon nopeutta ja monikanavaista viestintää tiedottaessaan tilanteesta tehokkaasti ja mahdollisimman monelle samanaikaisesti. Yritys käytti organisaation statusta kontrollin palauttamiseksi sekä osoitti tilanteen hallintaa korostamalla asiantuntijuutta ja tilanteen nopeaa korjaamista. Retorista kriisiviestintää toteutettiin auktoriteetin korostamisen, apologian ja faktojen esittämisen kautta. Kriisiviestinnän sisältömallin mukaan yritys käyttää ohjeistavaa viestintää, joka tiedottaa sidosryhmiä tilanteesta ja antaa heille keinoja reagoida kriisiin. Sisäinen viestintä ja jatkotoimenpiteet käsittelivät tietoturvan parantamista, mikä on tärkeässä roolissa toimintaympäristössä, jossa uusia riskejä ja uhkia ilmaantuu toistuvasti.

AVAINSANAT: kriisiviestintä, kriisinhallinta, kriisi, apologiat, maineenhallinta, sosiaalinen media

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	7
1.2	Aineisto	10
1.3	Menetelmä	13
2	Kriisit organisaatioiden näkökulmasta	17
2.1	Kriisin ja kriisiviestinnän ominaisuuksia	17
2.2	Erytyypisiä kriisejä	18
2.2.1	Minimaalisen vastuun kriisit	19
2.2.2	Kohtuullisen vastuun kriisit	19
2.2.3	Vahvan vastuun kriisit	20
2.3	Kriisiviestinnän vaiheet	21
2.3.1	Proaktiivinen ja strateginen vaihe	22
2.3.2	Reaktiivinen vaihe	22
2.3.3	Toipumisvaihe	23
3	Kriisiviestinnän parhaat käytännöt	24
3.1	Viestinnän suunnittelu ja koordinointi	25
3.1.1	Prosessilähestymistavat ja käytäntöjen kehittäminen	25
3.1.2	Tapahtumaa edeltävä suunnittelu	26
3.2	Sidosryhmien tärkeys	27
3.2.1	Kumppanuudet sidosryhmien kanssa	27
3.2.2	Sidosryhmien ymmärtäminen ja oma pystyvyys	28
3.3	Viestintätyylit	28
3.3.1	Rehellisyys, vilpittömyys ja avoimuus	29
3.3.2	Myötätuntoinen ja empaattinen kommunikointi	29
3.3.3	Epävarmuuden ja epäselvyyden myöntäminen	30
3.4	Median hallinta	31
3.4.1	Tiedotusvälineiden tarpeisiin vastaaminen	31
3.4.2	Yhteistyö uskottavien lähteiden kanssa	32

4	Kriisin hallinta retorisesta näkökulmasta	33
4.1	Kriisiviestintä retorisena toimintana	33
4.1.1	Apologia	34
4.1.2	Mielikuvan korjaamisen teoria	36
4.1.3	Kriisiviestinnän sisältömalli	39
4.2	Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa	40
5	Yrityksen kriisiviestinnän analyysi	42
5.1	Kriisiviestinnän parhaiden käytäntöjen toteutuminen	44
5.1.1	Prosessit ja suunnittelu	44
5.1.2	Organisoitu yritys	47
5.1.3	Viestintä päätöksentekoprosessissa	48
5.1.4	Hallinnan palautus nopeudella ja tehokkuudella	50
5.1.5	Sidosryhmäkumppanuus	52
5.1.6	Viestintätyylit: rehellisyys ja avoimuus	53
5.2	Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet	54
5.2.1	Apologisuus	54
5.2.2	Mielikuvan korjaus	56
5.2.3	Sisältömallin piirteet	57
5.2.4	Retorisia keinoja julkaisuissa	58
5.3	Kriisiviestinnän vaiheet	60
5.3.1	Proaktiivinen skannaus: ulkoinen ja sisäinen kartoitus	60
5.3.2	Strateginen vaihe: ihmettelyä ja kaaosta	61
5.3.3	Reaktiivinen vaihe: nopea ensireaktio	63
5.3.4	Jälkihoidon puute ja oppiminen	64
5.4	Viestintäkanavien tehokas käyttö	66
5.4.1	Sosiaalinen media	66
5.4.2	Verkkosivujen hyödyntäminen	68
5.4.3	Sisäinen pikaviestintäkanava	69
6	Pohdinta	72
	Lähteet	75

Liitteet	82
Liite 1. Asiantuntijoille lähetetty kyselylomake osioittain	82

Kuvat

Kuva 1. Kuvakaappaus Ilmeen julkaisusta (Ilme Instagram 3.6.2020).	12
Kuva 2. Kriisin eri vaiheet ja toiminnot.	21
Kuva 3. Analyysin pääluokkien ja yläluokkien koonti.	43
Kuva 4. Kysymys valmiista tiedotepohjista.	46
Kuva 5. Kysymys määritetyistä viestintäkanavista.	46
Kuva 6. Kuvakaappaus Ilmeen julkaisusta (Ilme Facebook 3.6.2020).	59

Taulukot

Taulukko 1. Prosessien ja suunnittelun luokittelu.	44
Taulukko 2. Organisoitun yrityksen luokittelu.	47
Taulukko 3. Viestinnän päätöksentekoprosessin luokittelu.	49
Taulukko 4. Hallinnan palautuksen luokittelu.	50
Taulukko 5. Sidosryhmäkumppanuuden luokittelu.	52
Taulukko 6. Viestintätyylien luokittelu.	53
Taulukko 7. Apologisuuden luokittelu.	55
Taulukko 8. Mielikuvan korjauksen luokittelu.	56
Taulukko 9. Sisältömallin luokittelu.	57
Taulukko 10. Retoristen keinojen luokittelu.	58
Taulukko 11. Proaktiivisuuden luokittelu.	60
Taulukko 12. Strategisen vaiheen luokittelu.	62
Taulukko 13. Reaktiivisen vaiheen luokittelu.	63
Taulukko 14. Jälkihoidon ja oppimisen luokittelu.	64
Taulukko 15. Sosiaalisen median luokittelu.	67
Taulukko 16. Verkkosivujen hyödyntämisen luokittelu.	68
Taulukko 17. Sisäisen pikaviestintäkanavan luokittelu.	70

1 Johdanto

Vuoden 2020 aikana on noussut esiin monia tietoturvaan liittyviä kriisejä. Esimerkiksi psykoterapiakeskus Vastaamon tietomurrosta seurasi laaja kiristys- ja uhkailuviestivyyhti, jossa terapiapotilaiden tietoja uhattiin jakaa eteenpäin (Yle, 2020a). Tietoturvaan liittyvät kriisit eivät ole vain yksityisen sektorin ongelma, sillä esimerkiksi Espoon kaupungin nimissä levitettiin haittaohjelmia, joiden tavoitteena oli varastaa tietoja ja käynnistää kiristyshaittaohjelma (Svahn, 2020). Tapaukset ovat osoitus digitaalisen maailman vaaroista.

Kriisiviestinnän välineet ovat selkeässä murroksessa. Sosiaalisen median ja internetin aikakaudella varsinkin digitaalinen julkisuus on tullut tutuksi käyttäjille. Korpiola (2012, s. 17) tiivistää digitaalisen julkisuuden osaksi valtavirtamedian, sosiaalisen median, uusien mediasovellusten ja hakukoneiden julkista tilaa. Tiloissa on mukana ihmisiä ja yhteisöjä, jotka media yhdistää. Digitaaliselle julkisuudelle on ominaista, että ilmiöt syntyvät nopeasti, kun sisällöt kiertävät, uutiset leviävät ja eskaloituvat. Organisaatiot operoivat tällä valtavalla kentällä, osana digitaalista julkisuutta.

Yrityksille kertyy tietoa asiakkaistaan erinäisiin tietokantoihin sekä järjestelmiin ja tietojen luotettava käsittely sekä turvassapito on yritysten ensisijainen vastuu. Haavoittuvaisuus verkossa on yleistynyt hakkeroinnin myötä, ja erilaiset tietojenkalastelut uhkaavat yrityksiä ja niiden asiakkaita. EU:n tietosuoja-asetus (GDPR, eli General Data Protection Regulation) astui voimaan 25.5.2018, ja asetusta on täydennetty 1.1.2019 uudella tietosuojalailla. Sen myötä organisaatioilla on entistä suurempi vastuu henkilötietojen keräämisessä, säilyttämisessä ja hallinnoinnissa (Euroopan unioni, 2021). Vaatimukset ovat tarkat ja koskevat kaikkia yrityksiä, jotka käsittelevät millään tasolla ihmisten henkilötietoja. Asetus pakottaa yrityksiä arvioimaan niin tietosuojan kuin henkilötietojen käsittelyn nykytilan ja tarkastelemaan, vastaavatko ne uusia vaatimuksia. Tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti sekä turvallisesti, mutta tietovuodot sekä hakkerointitapaukset kyseenalaistavat yritysten kyvyn pitää ihmisten tiedot turvassa, poissa väärinkäytöltä.

Hakkeroinnin uhriksi joutuminen ei ole välttämättä yrityksen syy, mutta tietoturva on tärkeässä roolissa tällaisissa tapauksissa. Tietoturvaan kohdistuu monia vaaroja, kuten haittaohjelmia tai tietomurtoja. Organisaatioiden tulisi varautua vaaroihin esimerkiksi työntekijöiden koulutuksella tai tietoteknisillä ratkaisulla. Tietosuojasetus on vaikuttanut esimerkiksi uutiskirjetilauksen yhteydessä pyydetyn sähköpostiosoitteen käsittelemiseen, sillä sähköposti luokitellaan myös henkilötiedoksi. Euroopan unionin (2021) sivuilla listataan, että henkilötietoja ovat kaikki tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa joko suoraan tai epäsuorasti.

Tietoturvan pettäessä viestinnällä on suuri merkitys, sillä organisaation tulee pystyä reagoimaan yllättäviin tilanteisiin ottamalla orastava kriisi haltuun. Jos uhkaava tilanne on ehtinyt paisua todelliseksi kriisiksi, sen oikeaoppiseen hoitoon tarvitaan tehokasta kriisiviestintää (Seeger ja muut, 1998). Asiakkaiden näkökulmasta tietoturvan haavoittuvuus näyttää riskinä, joka uhkaa luottamusta ja koko toimintaa. Huonosti käsitelty kriisi on riski koko yrityksen maineelle ja saattaa johtaa vakaviin liiketoiminnallisiin ongelmiin (Coombs, 2007b, s. 3). Tuominen (2013, s. 169) kertoo, että pienetkin ongelmat voivat laajentua suuremmiksi varsinkin sosiaalisen median välityksellä, sillä siellä tieto kulkee nopeasti.

Organisaatioiden valmiudet varautua yhtäkkiisiin kriiseihin ovat tärkeä osa kriisiviestintää nykypäivän toimintaympäristössä, unohtamatta kyberturvan huomiointia. Verkkoon ovat siirtyneet niin yritykset, heidän asiakkaansa kuin rikollisetkin. Nykypäivän viestinnän pitäisi olla osana varautumista, varsinkin kun verkossa tilanteet muuttuvat nopeasti ja eskaloituvat pahimmillaan suuriin mittakaavoihin. Viestintä on kaikista näkyvin osa kriisin hoitamisessa ja sen täytyy olla toimivaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mainostoimiston hakkerointitapauksessa käyttämiä kriisiviestinnän hallintaprosesseja ja niiden onnistumista retorisen kriisiviestinnän ja

parhaiden käytäntöjen näkökulmasta. Parhaat käytännöt ovat kriisiviestinnän alan vaikiintuneita prosesseja ja tutkijoiden keskuudessa yksilöityjä järjestelmiä, jotka tarjoavat malleja muille organisaatioille, joilla on samankaltaisia toimintoja ja tehtäviä (Seeger, 2006, s. 234). Kriisiviestinnän hallintaprosesseihin miellän tässä tutkimuksessa sisäiset toimet ennen kriisiä, ulkoisen kriisiviestinnän julkaisukanavineen ja retroperspektiivisen yritystasoisien oppimisen sekä jälkitoimenpiteet. Mielenkiinnon kohteina ovat, miten yrityksen sisäisessä viestinnässä varauduttiin kriisiin, mitä hallintastrategioita käytettiin kriisin aikana sekä minkälaisia retorisen kriisiviestinnän keinoja mainostoimisto käytti ulkoisessa kriisiviestinnässään.

Digitaalisuus yhdessä luovan alan toimintaympäristön kanssa muodostavat mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseeni. Pyrkimykseni on ensin selventää kriisiviestinnän yleisiä käytänteitä teoreettisesta näkökulmasta ja käydä läpi kriisiviestinnän vaiheita. Kartoituksen jälkeen tutkin, millaista tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen kriisiviestintä on sisäisesti ja ulkoisesti, miten se onnistui ja mitä jälkitoimenpiteitä kriisistä aiheutui. Vaikka kriisin akuutein tilanne on ohi, se ei ole loppunut organisaation näkökulmasta. Tavoitteesta muodostuu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten asiantuntijat kuvailevat sisäisiä toimenpiteitä ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen?
2. Mitä teoriapohjaisia parhaita käytäntöjä yrityksen kriisiviestinnästä ilmenee?
3. Mitä yhtäläisyyksiä on yrityksen kriisiviestinnän käytäntöjen ja retorisen kriisiviestinnän teorian välillä?

Tutkimukseni tapauksen yritys on luovan alan mainostoimisto, jonka sähköposteista hakkerit lähettivät tietojenkalasteluviestejä mainostoimiston asiakkaille. Tapaus oli odottamaton ja yllättävä, joten organisaatio aloitti kriisinhallinnan toimenpiteet ja sidosryhmille viestimisen.

Tapaustutkimuksen kohdeyritys on Mainostoimisto Ilme Oy, mikä on vuonna 1996 perustettu, Tampereella ja Lahdessa toimiva markkinoinnin ja viestinnän toimisto. Yrityksen ydinpalveluihin kuuluu strategista viestintää, graafista suunnittelua, digitaalista markkinointia, konsepti- ja verkkosuunnittelua sekä sosiaalisen median palveluita, analytiikkaa ja raportointia. Vuonna 2019 yhtiön liikevaihto oli 2,8 miljoonaa euroa. (Ilme, 2020) Tutkielmassa viitataan suurimmaksi osaksi kohdeyritykseen joko termillä organisaatio tai yritys. Koen, että on tärkeää tiedostaa, millä toimialalla tapaustutkimuksen yritys operoi, mutta yrityksen korostaminen ei ole merkittävässä roolissa tutkimuksen kannalta.

Retorisen kriisiviestinnän näkökulma oli lähtökohta 1990-luvun kriisitutkimuksessa. Silloin viestinnän tärkeys nousi tärkeään asemaan. Kriisiviestintä retorisenä toimintana ottaa kriisinhallintaan retorisen näkökulman, jolloin maineen ja julkisuuskuvan säilyttäminen on tärkeässä asemassa (Sturges, 1994; Benoit, 1995 & Hearit, 1995). Tämän miellän tutkimukseni vallitsevaksi näkökulmaksi. Teoriasuuntaus antaa kattavan ja vakiintuneen työkalupakin, jota voin tarkastella kriittisesti uuden tapauksen valossa. Tarkastelen, nouseeko tutkimuksestani uusia näkökulmia ja miten olemassa olevaa teoriaa voi kehittää. Teoriasuuntausta on aloitettu 1990-luvulla ja jatkettu aina 2010-luvulle asti. Käytössäni on läpileikkaus teorian alkujuurilta aina digitalisoituneeseen nykyaikaan saakka.

Organisaatioiden kriisiviestinnästä on tehty paljon tutkimusta, ja tutkijat ovat pyrkineet löytämään tehokkaita kriisinhallintaprosesseja kaaosteorian, kriisikäyttäytymisen, retorisen toiminnan sekä sidosryhmäteorian kautta (Seeger, 2002; Claeys & Coombs, 2019; Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998 & Ulmer & Sellnow, 2000). Tutkimuksissa on käytetty tapauksia esimerkiksi ydinvoimalaitoksesta, hyönteismyrkkytehtaasta, lentoyhtiöstä, pika-ruokaravintolasta ja meriliikennekuljetuksesta. Nämä tapaukset viittaavat vahvasti teollisuuteen.

Retorisen kriisiviestinnän tutkimuksia on tehty erilaisissa laajamittaisissa ja ammatillisissa tilanteissa, mukaan lukien politiikan, uutishenkilöstön, luonnonkatastrofien, tuotestaastumisen ja takaisinvedon sekä urheilun kontekstissa (Arendt ja muut, 2017, s. 519).

Muutamia tutkimuksia on tehty kriisin aikana mainostamisesta (Ho, Shin & Pang, 2017; Sojung & Sejung 2014). Tutkimukseni konteksti eriiä olemassa olevasta tutkimuksista, sillä analyysin kohteena on luovassa toimintaympäristössä operoivan mainostoimiston kohtaama kriisi, jossa hakkeri lähetti sähköpostitse tietojenkalasteluviestejä kohdeyrityksen asiakkaille.

Tämä tutkimus täydentää tutkimusaukkoa, joka on jäänyt kriisiviestinnän kentällä vähäiselle huomiolle. Poikkean teollisuuden toimialasta, käänän katseen pois suurista organisaatioista ja tarkastelen, miten kriisiä käsitellään pienessä, luovan alan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessani tutkin, päteekö teoria sellaisenaan uudessa tutkimusasetelmassa, jota ei ole aikaisemmin tutkittu. Jokainen kriisi on tapauksena erilainen ja uniikki, josta voi oppia jotain uutta.

1.2 Aineisto

Aineisto koostuu mainostoimiston henkilöstölle kohdistetusta kyselystä ja kriisiä koskevista viestinnästä yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Kyselytutkimus on standardoidusta, jossa on yksitoista strukturoitua, ennalta rakennettua vakioitua kysymystä. Standardoidussa kyselyssä asiat kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Grover & Vriens, 2006). Kyselyn avulla sain mahdollisimman suuren vastaajajoukon, sillä asiantuntijoiden aikataulut olivat kiireiset. Lähetin kyselyn kaikille yhteisesti sähköpostilla, ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Verkkokysely mahdollisti vastaajien anonymiteetin, jolloin vastauskynnys madaltui. Näkemykseni on, että omalla nimellä esiintyminen ja asiantuntijan roolissa vastaaminen saattaa luoda paineita, ja epäilyt omien tietojen kattavuudesta voi vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Tämän halusin miminoida, joten järjestin mahdollisuuden vastata kyselyyn anonyymisti.

Kyselyn ensimmäinen osio (ks. liite 1) käsitteli sisäistä kartoitusvaihetta, tarkoituksena kerätä informaatiota henkilöstön tietotasosta koskien kriisiviestintäsuunnitelmaa. Ensimmäisessä osiossa oli kolme avointa ja kaksi suljettua kysymystä. Kyselyn toinen osio

käsitteli kriisin aikaista toimintaa, tavoitteita, viestintää, prosesseja, vastuuhenkilöitä ja tehtäviä. Toinen osio koostui neljästä avoimesta kysymyksestä (ks. liite 1). Viimeinen osio keskittyi kriisin jälkeisiin toimenpiteisiin, erityisesti organisatoriseen oppimiseen ja ulkoiseen jälkihoitoon (ks. liite 1). Kolmannessa osiossa oli kaksi avointa kysymystä. Koko kyselystä kertyi analysoitavaa tekstiä yhteensä 1 300 sanan verran.

Kysely lähetettiin koko mainostoimiston henkilöstölle, joka koostuu 33 asiantuntijasta. Tällainen menettely antoi koko henkilöstölle mahdollisuuden jakaa tietonsa kriisistä. Kyselyyn vastasi 19 asiantuntijaa, vastausprosentti oli täten 57,58 %. Aineiston perusjoukko (n) on 19. Organisaatiota voi kutsua pieneksi, sillä pienessä yrityksessä työskentelee enintään 50 henkilöä ja liikevaihto on vuositasolla enintään 10 miljoonaa euroa (Lussier & Sonfield, 2015).

Kyselyn anonyymiyys tarkoitti, että lisäkysymysten esittäminen oli mahdotonta. Lisäksi osa vastauksista oli lyhytsanaisia ja jätti tulkinnan varaa. Tutkijana en tee tulkintoja perustuen omiin ennakkokäsityksiini, vaan käsitelin vastaukset sellaisinaan. Tämä tarkoitti sitä, että jos vastaus ei ollut yksiselitteinen, jätin sen huomiotta tuloksissa. Tällaisia tapauksia olivat muun muassa pelkkä viiva vastauksena, joka on itsessään monitulkintainen, sillä se voi tarkoittaa, ettei vastaaja ymmärtänyt kysymystä, ei osannut vastata tai halunnut kommentoida.

Täydennän aineistoa sosiaalisen median julkaisuilla, joita yritys julkaisi neljässä kanavassa. Julkaisut avaavat yrityksen viestintää konkreettisella tavalla. Siinä missä kysely antaa sisäpiiritietoa, julkaisut avaavat ulkoista viestintää. Tutkimuksessa käytetyt sosiaalisen median kanavat olivat yrityksen omat verkkosivut, LinkedIn, Instagram ja Facebook. Julkaisut käsittelevät tutkimuksen keskiössä olevaa hakkerointia ja tietojenkalastelua.

Mainostoimisto julkaisi keskiviikkona 3.6.2020 sosiaalisissa medioissaan julkaisuja, jotka liittyivät kriisitilanteeseen. Kuvassa 1 näkyy Instagramissa julkaistu julkaisu kokonaisuudessaan.



Kuva 1. Kuvakaappaus Ilmeen julkaisusta (Ilme Instagram 3.6.2020).

Teksti on kaikissa julkaisuissa sama, eikä muuta ulkoista viestintää sosiaalisen median kanavissa ollut. Neljä julkaisua on ainoat, mitä tilanteesta näkyy julkisuudessa yrityksen osalta. Analyysissä olen ottanut huomioon kaiken ulkoisen viestinnän, mitä tapauksesta oli saatavilla.

Kuvat tukevat analyysin seuraamista, sillä ne auttavat havainnollistamaan ulkoista viestintää tavoin, miten kyselyllä ei pystytty. Kysely painottuu sisäiseen viestintään ja asiantuntijoiden omiin havaintoihin. Julkaisut kertovat ulkoiseen viestintään päätyneistä, lopullisista ja konkreettisista päätöksistä, esimerkiksi kuvituskuvan valinnasta, julkai-

suajasta ja tekstin osista. Sosiaaliseen mediaan julkaiseminen oli oleellinen osa kohdeyrityksen kriisiviestintää, ja sen vuoksi otin julkaisut visuaalisuuksineen tukemaan kyselyä. Kuvasta näkee aikaleiman ja julkaistun tekstin sellaisenaan ja saan niistä tositteet analyysia varten.

1.3 Menetelmä

Tutkimusstrategiani on tapaustutkimus, jossa hankitaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi, 2008, s. 130). Tapaustutkimus on looginen valinta tutkimukseni strategiaksi, sillä tarkastelen yhtä eristettyä tapausta, tarkemmin mainostoimisto Ilmeen kohtaamaa yksittäistä kriisiä. Tutkimukseni hankkii tietoa kriisien käsittelemisestä luovassa työympäristössä, jota mainostoimisto edustaa, ja vertaa sitä kriisiviestinnän teoriaan.

Tutkimusaineiston analysointiin sopii teoriaohjaava ja pääasiallisesti laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä aineisto on sidoksissa teoreettiseen lähestymistapaan (Kinnunen, 1999, s. 116). Tämä tarkoittaa sitä, että jo aineiston keruuvaiheessa suunnittelin kyselylomakkeen teoriasta nousseiden teemojen ympärille. Teoriassa esiteltiin kriisin eri vaiheita, jotka otin mukaan kyselyn rakenteeseen. Teoria ohjasi kyselylomakkeen laatimista myös siten, että otin eri vaiheiden sisälle teorian pohjalta parhaita käytäntöjä, joiden toteutumista kysyin asiantuntijoilta. Näitä olivat muun muassa kartoitusvaiheen kyselylomakkeiden käyttö, sidosryhmäviestintä kriisin aikana ja organisaation oppiminen ja viestinnän jatkuvuus kriisin jälkeen. Lopulta tulkitsin vastauksia laatimani teoreettisen viitekehyksen avulla, vertaillen teorian toteutumista ja toimivuutta käytännössä.

Näen, että määrälliset ja laadulliset tutkimukset täydentävät toisiaan. Sen vuoksi olen tehnyt tutkimuksen pääasiallisesti laadullista menetelmää käyttäen, yhdistäen elementtejä määrällisestä tutkimuksesta. Näin saan sekä laajoja jakaumia selville, että syvällisiä ja yksityiskohtaisia tuloksia. Määrällisistä tiedoista saan luvut, jotka todistavat laajempia kokonaisuuksia ja yleisiä näkökulmia, kuten asiantuntijoiden tietoutta yrityksen sisäisistä

työkaluista. Laadullisista tiedoista, eli kyselyn avoimista vastauksista, saan syvällisempiä yksityiskohtia.

Metodologisesti etenen keräämäni aineiston ehdoilla, mutta tukeudun retorisen kriisiviestinnän ja parhaiden käytäntöjen teoreettiseen viitekehykseen. Teoria antaa perustietoa, jota laajennan aineistosta tekemilläni huomioilla. Huomiot voivat olla myös teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta. Teoriaohjaavuutta voi perustella siten, että tutkimukseni aihepiiristä, kriisiviestinnästä, on aiempaa kattavaa ja vakiintunutta teoriaa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyyysissa alaluokat syntyvät aineistolähtöisesti ja yläluokat tuodaan teoriasta. Schreier (2013, s. 3–61) kuvailee, että laadullinen sisällönanalyysi on hyödyllistä, kun aineisto vaatii tulkintaa ja tavoite on kuvailla aineistoa systemaattisesti ja tietystä näkökohdasta. Tärkeää on muodostaa koodausrunko sekä tiivistää aineisto kategorioihin sekä alakategorioihin.

Analyysi aloitetaan aineiston ehdoilla ja analyysin edetessä linkitetään löydökset olemassa olevaan teoriaan. Analyysin aikana ajattelua ohjaavat vuoroin teoria ja aineisto, mutta teoria ohjaa analyysiyksiköiden tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Toteutan teoriaohjaavuuden niin, että sidon aineiston perusteella tehdyt havainnot yläluokiksi, jotka nousevat teoriasta. Varsinkin toinen tutkimuskysymykseni, ”Mitä teoriapohjaisia parhaita käytäntöjä yrityksen kriisiviestinnästä ilmenee?” tarvitsee kriisiviestinnän vakiintuneiden teorioiden läpikäyntiä, ymmärtämistä ja analyysia.

Keskeiset käsitteet, joiden varaan tarkastelukehys rakentuu, ovat parhaat käytännöt ja kriisiviestinnän retoriset strategiat. Parhaat käytännöt ovat konkreettisia toimia, joita pyritään kategorisoimaan, kehittämään tai osoittamaan toteuttamiskelpoiseksi kriisitilanteessa. Seegerin (2006), Coombsin (1999a) ja Heathin (2006) mukaan parhaita käytäntöjä pyritään havainnollistamaan ja todentamaan universaaleiksi toimintatavoiksi. Toisin sanoen, parhaat käytännöt ovat tapaustutkimusten tuloksien perusteella kehitettyjä, yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, joita yritykset voivat hyödyntää onnistuakseen krii-

siviestinnän läpiviennissä. Retorisiin strategioihin kuuluvat muun muassa julkinen puolustautuminen ja anteeksipyyntö, eli apologia (Hearit, 1995), mielikuvan korjaamisen teoria (Benoit, 1995; 1997) ja kriisiviestinnän sisältömalli (Sturges, 1994). Nämä teoriat muodostavat kattavan viitekehyksen, joita hyödyntämällä pystyn ymmärtämään ja jäsentämään aineistoa.

Kyselyn avulla syntyi aineisto, joka edustaa asiantuntijoiden realistista tietotasoa ja käsityksiä heidän omasta kriisiviestinnästään. Heidän tietonsa, tai tietämättömyytensä, kertoo jo paljon yrityksen kriisiviestinnän statuksesta. Asiantuntijoiden omat kokemukset tilanteessa tehdyistä toimista ja viestinnän tavoitteista antavat minulle tutkijana mahdollisuuden selvittää, miten yrityksen kriisiviestintä hoidettiin sisäisesti. Sosiaalisen median julkaisut ovat konkreettinen esimerkki ulkoisesta viestinnästä. Teorian avulla pystyn tulkitsemaan asiantuntijoiden antamia vastauksia suhteessa muiden kriisitapauksien perusteella muodostettuun tietoon. Kriisiviestinnän aiempi tutkimus on hyvin teollisuuspainotteista, joten asetan asiantuntijoiden vastaukset luovan alan organisaatioviestinnän kontekstiin.

Analyysini kulku mukaillee Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 109) mallia, jossa aluksi käsitellään kerätty materiaali ja perehdytään aineistoon. Sen jälkeen pelkistetään ilmauksia ja etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Ilmaukset yhdistetään alaluokkiin ja alaluokkien yhdistämisestä muodostetaan yläluokkia. Kun yläluokat yhdistää, muodostuu kokoava käsite. Kokoan tekstinkäsittelyohjelmaan kaikki vastaukset, joista muodostan ja koostan alaluokat. Alaluokista yhdistelen mahdollisimman kuvaavan yläluokan, jota vertaan teoreettiseen viitekehykseen. Tarkoituksena on muodostaa käsitys kyselyyn vastanneiden henkilöiden tietotasosta, saada kattava kuva kriisiprosesseista- ja toimintamalleista sekä tulkita viestintää sosiaalisessa mediassa teorian kautta. Tutkimukseni menetelmä antaa mahdollisuuden myös uusien kategorioiden nousuun, sillä aineisto ja teoria keskustelevalt keskenään jatkuvasti.

Esittelen konkretisoivan esimerkin luokittelusta. Esimerkkiyläluokkana toimii ”sidosryhmäkumppanuus”. Kyseisen yläluokan käsite tulee suoraan parhaiden käytäntöjen teoriasta, mutta päädyin yläluokkaan kokoamalla kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden vastauksista nousevat alaluokat, joita olivat luotto asiakkaisiin, informoiva viestintä ja sidosryhmien suojelu. Esimerkissä teoria ja aineisto keskustelevat, sillä vertasin analysointivaiheessa asiantuntijoiden näkemyksiä teoriassa esitettyihin strategioihin.

2 Kriisit organisaatioiden näkökulmasta

Yritykset pyrkivät hoitamaan kriisit minimoiden mahdolliset maine- ja liiketoimintahaitat sekä käyttävät kriisitilanteissa erilaista viestintää riippuen kriisin luonteesta ja vastuun asteesta. Vastuu vaihtelee uhrikriiseistä kriiseihin, jotka olisivat olleet ehkäistävissä. Kriisiviestinnän hallinnassa on tunnistettu eri vaiheita, joissa toistuvat vaiheelle tyypilliset toiminnot. Näitä käsittelee organisaation näkökulmasta seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Kriisin ja kriisiviestinnän ominaisuuksia

Seeger (2006) kuvailee kriisien luonnetta yllättäväksi. Kriisiviestinnälle erityistä on pyrkimys toiminnan tehokkuuden maksimointiin. Tavoitteena on ensisijaisesti minimoida etujen ja voimavarojen mahdollinen menetys. Eriksson (2012, s. 312–313) pohjustaa, että uudemman kriisiviestinnän ajatusmallissa vastuunjako ja syyllisyys eivät ole merkityksellisiä kriisistä ylitsepääsemiseen, vaan viestintä. On tärkeä ymmärtää, että kriiseillä on eri luonteet, riippuen kriisin luokittelusta.

Kuten Seeger (2006), myös Lehtonen (2009, s. 44) toteaa kriisille olevan ominaista sen yllättävyys ja uhkaavuus. Usein kriisin uhkaamalta organisaatiolta edellytetään nopeita toimenpiteitä. Monista määritelmistä huolimatta, ne jakavat saman peruserätyksen. Juholin (2013, s. 365–366) tiivistää, että kriisi on tilanne, joka uhkaa organisaatiota tai sen sidosryhmiä. Kriisi herättää mielikuvia välittömästä uhkasta ja kiireellisyyden tunteesta. Kriisi uhkaa organisaation legitimitettiin sekä tietyllä tapaa myös olemassaoloa (Ulmer ja muut, 2007, s. 4). Pienikin poikkeus yrityksen toiminnassa saattaa saavuttaa kriisin mittasuhteet, jos toiminnan oikeutus on uhattuna.

Henrikssonin ja Karhun (2008, s. 29) mukaan kriisiviestinnän merkittävimmät erot normaaliviestintään verrattuna ovat sen nopeudessa, tehokkuudessa ja oivaltavuudessa. Juholin (2013, s. 469) toteaa, ettei kriisiviestintä eroa normaaliviestinnästä radikaalisti. Kriisiviestintä on toki tehostetumpaa, sillä organisaation toimintaedellytykset ovat uhattuna

ja se vaatii nopeita toimia. Korpiolan (2011, s. 22) mukaan kriisiviestinnän kohteiden poikkeavan normaalitilanteesta, ja että varsinkin sosiaalinen media on korostanut nopeuden tärkeyttä kriisiviestinnässä.

Claeynsin ja Coombsin (2019) ja Lerbingerin (2012) yhtenäinen näkemys on, ettei yksittäistä kriisiä voi täysin ennakoida, mutta toimintatapoja kriisin sattuessa ja itse kriiseihin suhtautumista pitää suunnitella, jotta mahdolliset haittavaikutusten pysyvät hallinnassa. Kriiseille ominaisten uhan ja epävarmuuden ollessa läsnä, tarvitaan tehokkuutta sekä toimijoita, jotka ottavat vastuun. Kriisin konteksti määrittää, tehdäänkö päätökset analyttisesti vai intuitiivisesti. Konteksteja voivat olla esimerkiksi aikapaine tai tiedon ylikuormitus. Seeger (2006, s. 235) painottaa, että on tärkeää pystyä erottamaan monenlaisia kriisejä ja katastrofeja, jotta pystytään kehittämään tilanteelle sopiva tapa viestiä. Välittömästä vaarasta täytyy kertoa tehokkaasti ja nopeasti, ja onnettomuuksissa saattaa joutua pohtimaan vastuunjakokysymyksiä. Kriisit ovat luonteeltaan niin erilaisia, että yhtä oikeaa tiedottamisen mallia on miltei mahdoton löytää. Lerbingerin (2012) mukaan aina on jokin yleinen malli, jota soveltaessaan organisaatio käyttää standardien mukaista kriisiviestintää. Seuraavissa alaluvuissa esittelen vastuun laajuuteen perustuvan jaotteen, jossa erotetaan minimaalisen, kohtuullisen ja vahvan vastuun kriisityypit.

2.2 Erityyppisiä kriisejä

Kriisejä luokitellaan vastuun mukaan, joka vaihtelee minimaalisesta uhrikriisistä vahvaan. On vaikeasti määriteltävissä, missä menee uhrikriisin raja. Organisaatio voi olla esimerkiksi hakkeroinnin uhri, mutta olisi voinut estää sen panostamalla tietoturvaansa kunnolla. Yritys ei ole itse aiheuttanut kriisiä, mutta puutteelliset turvatoimet edesauttoivat kriisitilanteen kehittymistä. Organisaatio saattaa pitää itseään uhrina ja viestiä sen mukaisesti, vaikka todellisuudessa tarkoituksena on vastuun pakoilu.

2.2.1 Minimaalisen vastuun kriisit

Coombsin ja Holladayn (2002) mukaan uhrikriisit ovat esimerkkejä kriiseistä, joissa yrityksillä on minimaalinen kriisivastuu. Silloin korostuu yritykseen kohdistuvat, ulkopuolelta tulevat ongelmat, joihin yritykset eivät voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tällaisia ovat muun muassa luonnonkatastrofit, jotka ovat ennalta-arvaamattomia ja huonosti ehkäistävissä, tai taloudelliset vaihtelut kuten lama. Ulmer ja muut (2007, s. 10–14) korostavat, että uhrikriisit ovat minimaalisen vastuun piirissä niiden tahattomuuden vuoksi. Tapahtumat ovat luonteeltaan sellaisia, ettei organisaatio voi vaikuttaa niihin millään tavalla.

Coombs ja Holladay (2002) toteavat, että poikkeavat tapaukset voivat olla myös ihmislähtöisiä. Lerbinger (2012) antaa esimerkkejä tällaisista tilanteista. Organisaatiosta voi levitä valheellisia huhuja ja vihamielisiä vastakkainasetteluita, jotka eivät todellisuudessa liity yrityksen toimintatapoihin. Entiset työntekijät tai pahaan tarkoittavat ulkopuoliset voivat aiheuttaa väkivaltakohtauksia työpaikalla, joihin on hankala varautua ennakoon. Muita väkivallan tekoja ovat ulkopuolisten pahansuopaiset teot, esimerkiksi tuotteiden peukalointi tai muu sabotaatio.

2.2.2 Kohtuullisen vastuun kriisit

Yleisimmät onnettomuuskriisit ovat tapahtumia, joihin yrityksillä on kohtuullinen kriisivastuu. Useimmiten yrityksen sisältä kumpuavat onnettomuudet ovat teknologisia virheitä, jotka johtavat kriisiin. (Coombs & Holladay, 2002.) Yleisimpiä ovat teknologisissa laitteistoissa esiintyvät komplikaatiot ja toimintahäiriöt, jotka voivat aiheuttaa työtapa-turmia tai vaarallisia vikoja kuluttajille myytäviin tuotteisiin. Teknologiset kriisit, kuten tietovuodot, liittyvät yrityksen tietoturvaan.

Sidosryhmät voivat haastaa organisaation toimintatapoja, jolloin sidosryhmät väittävät, että organisaatio toimii sopimattomalla tavalla (Coombs & Holladay, 2002 & Lerbinger,

2012). Vaikka tutkimuksessa on määritelty kriisin luonteita runsaasti, kriisin puhjetessa sidosryhmillä on vain tulkinta siitä, mikä kriisin luonne on. Tulkinnat saattavat erota sidosryhmien sisälläkin. Esimerkiksi tietoturvakriisissä voidaan painottaa ulkopuolelta tullutta uhkaa, johon yritys ei voi vaikuttaa. Toinen näkökulma voi olla, että yritys on laiminlyönyt tietoturvan ylläpitämisen ja on käytännössä osaksi vastuussa.

2.2.3 Vahvan vastuun kriisit

Kaikki kriisit, jotka olisivat olleet ehkäistävissä, kuuluvat vahvan vastuun piiriin. Tällaisia ovat tahalliset kriisit, joihin organisaatio olisi voinut omalla toiminnallaan vaikuttaa (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2007, s. 10–14 & Lerbinger, 2012). Yleisemmät esimerkit tällaisista tapauksista ovat ihmisen tai inhimillisen erehdyksen aiheuttamat onnettomuudet (Coombs ja Holladay, 2002). Erheet ja virheet, olkoonkin inhimillisiä, ovat yleensä estettävissä paremmalla perehdytyksellä, laadunvalvonnalla ja kiinnittämällä huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. Pääpainona näissä tapauksissa on se, että erhe on tapahtunut yrityksen sisällä, jolloin vastuu lankeaa organisaatiolle.

Ulmer ja muut (2007, s. 10–14) tuovat esiin, että vahvan vastuun kriisit ovat vahvasti sidoksissa johtotason tekemisiin, sillä johto on vastuussa koko organisaation toiminnasta. Tällaisia ovat muun muassa johtamisvirheet, petokset ja yleisesti huono johtaminen, joihin luetaan epäeettiset johtamisarvot, moraaliton johtajuus tai työyhteisön keho ylläpito. Lerbingerin (2012) sekä Coombsin ja Holladayn (2002) mukaan johtoon liittyvät epäeettisyydet ovat ongelmallisia, sillä toiminta heijastuu huonosti koko organisaatioon, uhkaa yrityksen legitimitettä perustavanlaatuisesti ja voi pahimmillaan vaarantaa sidosryhmiä tai jopa rikkoa lakia.

2.3 Kriisiviestinnän vaiheet

Henriksson ja Karhu (2002, s. 21) ja Coombs (2010) ovat jakaneet kriisiviestinnän vaiheet toimiin ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. George (2012) painottaa, että jokaisessa vaiheessa on erillisiä tehtäviä, jotka tulisi hoitaa. Vaiheiden aikana hoidettavat tehtävät muistuttavat parhaita käytäntöjä, joita esittelen luvussa kolme. Teoriat ovat limittejä, sillä molempien tarkoitus on löytää universaaleja toimintatapoja, joita käyttää kriisistä toiseen.

Esittelen tutkimuksissa löytyneitä vaiheita, sillä niiden tiedostaminen on tärkeää. Teorian rakentumisen kannalta on ensin hahmotettava mitä vaiheita on, jotta voi käsitellä niihin parhaiten sopivia toimintatapoja, eli parhaita käytäntöjä. Kuvaan 1 olen koonnut eri kriisiviestinnän vaiheet ja niihin liittyviä toimenpiteitä. Kuva kokoaa 2.3 luvussa esitellyn teorian pelkistettyyn muotoon.



Kuva 2. Kriisin eri vaiheet ja toiminnot.

Fearn-Banks (2011) on koostanut viiden vaiheen mallin, joka sisältää havaitsemisen, valmistautumisen, hallitsemisen, elpymisen ja oppimisen. Fearn-Banksin mallissa on samaan tyyliin havaittavissa aika ennen kriisiä, hetket kun kriisi on akuuteimmillaan ja kriisin jälkipyykki, eli aika kriisin jälkeen.

2.3.1 Proaktiivinen ja strateginen vaihe

Coombsin (2007a) mukaan Proaktiivinen vaihe ennen kriisiä sisältää aktiivisen ympäristön skannauksen, jolloin mahdollisia ongelmia kartoitetaan. Ensimmäinen vaihe on siis kriisiä edeltävä vaihe, jolloin on olennaista sekä valmistautua mahdolliseen kriisiin että vähentää riskejä, jotka saattavat siihen johtaa. Fearn-Banks (2011) kertoo, että ennakoitavaiheessa kriisiviestintäryhmää koulutetaan viestimään median kanssa. Kriisiä edeltävässä vaiheessa tulee määritellä organisaation sidosryhmät ja viestintäkanavat, joita kriisin puhjetessa hyödynnetään.

Strategisessa vaiheessa riskit ja ongelmat on havaittu, ja ne näyttävät merkkejä ilmaantumisesta. Tällöin organisaation on tehtävä yhteisiä toimia ja aktivoitava kriisiviestinnän suunnitelma. Coombs (2010) ja George (2012) toteavat, että esimerkiksi viestintä sidosryhmien suuntaan kattaa mahdollisista toimista ohjeistamisen. Coombs (2007, s. 132–135) kertoo, että nopeassa kriisiviestinnässä organisaatioiden tulisi pitää huolta viestinnän jatkuvuudesta, avoimuudesta ja sidosryhmiä ohjeistavasta toiminnasta.

2.3.2 Reaktiivinen vaihe

Reaktiivinen vaihe on kriisin puhkeamisen aikana. Tällöin organisaation on hyvä aika ryhtyä kriisiviestinnän läpivientiin, mikä lähtökohtaisesti tarkoittaa median hallintaa. Ensireaktiovaiheessa Coombs (2007a) painottaa nopeutta, tarkkuutta ja jatkuvuutta. Sturges (1994), Coombs ja Holladay (1996) sekä Taylor ja Kent (2007) korostavat, että ensireaktion tulisi tapahtua noin tunnin sisällä kriisin alkamisesta. Carneyn ja Jordenin (1993)

mukaan nopea reagointi kertoo sidosryhmille, että organisaatio on saanut tilanteen haltuun ja on kontrollissa.

George (2012) ja Fearn-Banks (2011) kuvailevat, että reaktiivisessa vaiheessa organisaation yksi tärkeimmistä toiminnoista on jakaa toimintasuunnitelma sidosryhmille. Tässä kriisiviestinnän vastaamisen vaiheessa pääosassa on organisaation konkreettiset sanomiset ja tekemiset. Coombsin (2007a, s. 4–7) mukaan tämä vaihe voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen on ensireaktio ja toinen maineenpalauttamisen toiminnot. Maineenpalauttamisen toiminnot ovat joko ennalta valittuja tai sillä hetkellä laadittuja viestintästrategioita, joita ovat esimerkiksi kieltäminen, anteeksipyyntö tai määritelty kompensatio kriisin kohdanneille asianomaisille. Näitä toimintoja tarkastelen yksityiskohtaisemmin luvussa 4.1.

2.3.3 Toipumisvaihe

Toipumisvaihe alkaa silloin, kun kriisi on laantunut. Tämä aika on organisaation oppimista ja elpymistä varten, ja tästä alkaa pyrkimykset palauttaa kolhiintunut maine. Yrityksen täytyy sopeutua uuteen sekä sisäistää, mitä kokemus on opettanut. Organisaation tulisi pohtia viimeistään tässä vaiheessa, mikä meni pieleen ja toisaalta, mikä kriisin hoitamisessa onnistui. Tämän jälkeen täytyy laatia tarvittavat muutokset kriisiviestintäsuunnitelmaan ja harjoitella muutoksia tulevaisuuden varalle.

Coombsin (2007a, s. 9–10) mukaan kriisin jälkihoidossa yritys pyrkii palaamaan normaalityönsänsä niin hyvin kuin se on mahdollista. Kriisi ei ole enää pääprioriteetti, mutta siihen kiinnitetään edelleen huomiota. Varsinkin organisaation maineenpalautus jatkuu, vaikka kriisi olisi päättynyt. Jälkihoidon isoin kompastuskivi on, jos sidosryhmille tai medialle on luvattu antaa tietoa kriisiin liittyvistä asioista kriisin jälkeen, mutta informaatiota ei anneta. Lisäksi sidosryhmille ja medialle annetut tiedot tulee antaa kaikille työntekijöille.

3 Kriisiviestinnän parhaat käytännöt

Kriisiviestinnän kirjallisuudessa on yksilöity prosesseja, käytäntöjä ja järjestelmiä, joita kuvataan ”parhaiksi käytännöiksi”. Seegerin (2006, s. 234) mukaan ne voivat tarjota malleja muille organisaatioille, joilla on samankaltaisia toimintoja ja tehtäviä. Mallit antavat yrityksille mahdollisuuden hoitaa kriisi tehokkaalla ja hyväksi havaitulla tavalla, noudattaen tiettyjä toimintoja. Esimerkiksi virheelliset ruokaerät täytyy vetää heti pois myynnistä, tiedotus täytyy olla laaja-alaista ja nopeaa sekä sidosryhmille on mahdollisesti tarjottava kompensatiota.

Seeger ja muut (2003) huomauttavat, että organisatoriset kontekstit ovat dynaamisia ja monimutkaisia. Käytännöt, mitkä saattavat toimia yhdellä toimialalla, voi olla hankala soveltaa toiseen teollisuuteen. Näin ollen parhaiden käytäntöjen mukauttamiseen kaikille aloille on riskialtista ja siksi tekijöillä täytyy olla vankka ymmärrys kontekstuaalisista tekijöistä ja tilannemuuttujista.

Seeger (2006, s. 234) toteaa, että universaalien parhaiden käytäntöjen kehittäminen on monimutkaista, sillä yritysten lähestymistavat kriisiin riippuvat organisaatioiden tavoitteista. Tavoite voi olla vähentää haittoja tai hillitä maineen vahingoittumista, välttää vastuuta tai jopa siirtää syyllisyyttä, kun taas viranomaiset priorisoivat yleisen järjestyksen palauttamisen. Benoitin (1995) ja Coombsin (1999a) mukaan kriisiviestintä liittyy tyypillisemmin suhdetoimintaan ja organisaatioiden tarpeeseen korjata vahingoittuneita mielikuvia kriisin tai katastrofin jälkeen.

Seeger (2006, s. 236) toteaa, että kriisiviestinnän kirjallisuudessa todetaan neljä yleistä ja toistuvaa neuvoa kriisitilanteisiin. Ensimmäisenä korostetaan suunnittelua ja yhteistyötä sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa. Toisena teemana toistuu koordinoinnin tärkeys parhaana käytäntönä. Kolmas neuvo liittyy tiettyihin standardeihin ja arvoihin, joita organisaatioiden tulisi noudattaa. Neljäntenä ohjeena korostuu kriisiviestinnän prosessit, jotka parantavat toiminnan tehokkuutta. Seeger (2006) on koonnut asiantuntijapanelien kanssa yksityiskohtaisemman listan, joka koostuu kymmenestä yleisestä parhaasta

käytännöstä kriisiviestinnän kontekstissa. Nämä tukevat neljän ohjeen viitekehystä ja pyrkivät laajentamaan sitä. Olen jaotellut kymmenen parasta käytäntöä omien kuvavien otsikoiden alle ja esittelen ne seuraavaksi.

3.1 Viestinnän suunnittelu ja koordinointi

Hieman kulunut aforismi ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää pintansa kriisiviestinnässä. Kriisien luonteen ja aikapaineen vuoksi turhaa miettimisaikaa ei, mutta toimenpiteitä täytyy alkaa toteuttamaan mahdollisimman nopeasti. Hätiköidyt päätökset eivät välttämättä tuota haluttua tulosta ja virhemarginaali kasvaa ilman kunnollista suunnitelmaa. Ennalta-arvaamattomuuden vuoksi suunnitelmien luonne täytyy pitää joustavana.

3.1.1 Prosessilähestymistavat ja käytäntöjen kehittäminen

Dozierin ja Broomin (1995) mukaan viestinnän rooli on korostunut entisestään, joten sen ei pitäisi vain olla mukana tiedottamassa riskeistä ja kriiseistä. Kriisiviestintä on tehokainta, kun se on otettu osaksi itse päätöksentekoprosessia, jolloin viestintäkysymykset otetaan entistä nopeammin ja paremmin käsiteltäväksi jo kriisin suunnittelu- ja reagointiprosessissa. White & Dozier (1992) huomauttavat, että jos viestintää pohditaan vasta kriisin aikana, kriisiviestinnän tehokkuus tyypillisesti vähenee. Usein tehdään laadukkaampia päätöksiä, kun keskeisten yleisöjen huolenaiheet ja tarpeet otetaan huomioon varhaisessa vaiheessa. Korpiolan (2011, s. 22) mukaan kriisiviestinnässä oleellista on, että pystytään reagoimaan kriisiin tarpeeksi nopealla aikataululla. Myöhään ilmaantuva selittely ei rakenna organisaation luotettavuutta ja legitimizeettiä.

Seeger (2006) korostaa, että kriisin sattuessa yritykseltä tulisi löytyä päivitetty kriisiviestintäsuunnitelma. Sen tarkoitus on auttaa organisaatiota ymmärtämään sidosryhmät ja mahdolliset ympäristöstä nousevat kriisit. Coombsin (2007a, s. 2–3) mukaan kriisivies-

tintäsuunnitelmassa olisi hyvä olla kattava kontaktilista ja yleiset toimintaperiaatteet, joiden avulla kriisistä selviää. Suunnitelman kontaktilista on hyödyllinen vain, jos organisaatiolla on kriisiviestintäryhmä. Seeger (2006, s. 238) listaa, että kriiseissä parhaiten pärjänneiltä yrityksiltä löytyy neljä yhteistä toimintatapaa. Ensimmäisenä on kriisiviestintäsuunnitelma, jota päivitetään säännöllisesti. Toisena on kriisejä varten nimitetty kriisiviestintäryhmä. Kolmantena listalla on kriisiviestinnän ja siihen liittyvien käytäntöjen harjoittelu. Viimeisenä on valmiit tiedotepohjat tai muut valmiit materiaalit, joita voi käyttää kriisin puhjetessa. Lopuksi kriisiviestintäsuunnitelmia on tärkeää päivittää ja tarkistaa säännöllisesti, jolloin luodaan tarvittaessa uusia käsityksiä riskeistä, vastatoimista ja tiedonjakoverkoista.

3.1.2 Tapahtumaa edeltävä suunnittelu

Toinen kriisiviestinnän paras käytäntö on tapahtumaa edeltävä suunnittelu. Bartonin (2001) ja Coombsin (2007b) kertoo, että kriisiviestintäsuunnitelma sisältää luettelot keskeisistä yhteystiedoista, muistutukset siitä, mitä kriisitilanteessa tyypillisesti pitäisi tehdä, valmiiksi luotuja kriisiviestejä sekä lomakkeet, joita käytetään kriisitoimien dokumentoinnissa. Suunnitelma ei ole askel askeleelta käytäntöön implementoitava opas kriisin hallintaan. Fearn-Banksin (2001) mukaan suunnitelman hyödyt ovat siinä, että hektisessä tilanteessa on ennalta määriteltyjä ohjeita, jotka auttavat järjestäytymään. Unoh-tamisen riski pienenee, jos on alustavat listat toimenpiteistä ja ennalta mietityt sekä dokumentoidut luettelot sidosryhmistä.

Reynolds ja muut (2002) pitävät tärkeänä, että yritykset pyrkivät proaktiivisesti tunnistamaan riskialueita, vähentämään riskejä, asettamaan alustavia kriisitoimia ja tunnistamaan tarvittavia reagointiresursseja. Suunnitelman laatiminen toimii jatkuvana muistutuksena mahdollisista ongelmista työntekijöille. Tehtävien ennalta määrittäminen edellyttää, että on nimetty kriisitiimi, joka tietää, mitä tehtäviä ja vastuita heillä on kriisin aikana. Näen, että suunnittelulla on tärkeä osa kriisin havaitsemisen jälkeen, kun pitää

ryhtyä toimiin. Jos mitään ei ole ennalta määrätty, kriisin haltuunotto saattaa viivästyä selvitystyön vuoksi.

3.2 Sidosryhmien tärkeys

Kriisit saavat paljon huomioarvoa yrityksen sisällä, mutta ulkopuolisilla sidosryhmillä ja heidän käsityksellään on suuri merkitys kriisiviestinnän onnistumisen kannalta. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat merkittävä osa organisaation toimintaa, ja heidät kannattaa ottaa tiedotukseen mukaan asiaan kuuluvalla tavalla, niin pian kuin mahdollista. Sidosryhmien arvoa ei tule vähätellä, sillä he ovat tärkeitä kumppaneita, joilla tulisi olla oikeus informaatioon.

3.2.1 Kumppanuudet sidosryhmien kanssa

Seeger (2006, s. 236–242) painottaa, että kaikilla sidosryhmillä on oikeus tietää, mitä riskejä heihin kohdistuu. Kriisin aikana sidosryhmille tulee kertoa tapahtumista, ja kriisejä hallinnoivilla organisaatioilla on vastuu jakaa näitä tietoja. Kriisiviestinnässä täytyy pyrkiä tiedon oikea-aikaiseen ja täsmälliseen välittämiseen yleisölle sekä yleisön huolenaiheiden ja kysymysten pyytämiseen.

Tierneyn (2003) mukaan kumppanuus sidosryhmien kanssa tarkoittaa myös sitä, ettei oleteta heidän panikoivan saadessaan aitoa tietoa tilanteesta. Seeger (2006, s. 238) summaa, että kriisiviestinnän parhaat käytännöt korostavat kumppanuutta ja keskusteluyhteyden luomista, varsinkin dialogista lähestymistapaa. Korpiolan (2011, s. 47) tutkimuksessa tuetaan ajatusta kertomalla, että keskusteluyhteyden avaaminen auttaa pitämään organisaation ja sidosryhmien viestintää yllä läpi koko kriisin ajan. Kuuntelu ja läsnäolo on tärkeää, eikä dominointi ole välttämätöntä. Toimintatapa muuttuu kriisin kontekstin mukaan. Esimerkiksi häirikkötapauksissa hiljaisuus ei ole välttämättä huono tapa käsitellä kriisiä.

3.2.2 Sidosryhmien ymmärtäminen ja oma pystyvyys

Coombsin (1999b) mukaan uskottavuuden saavuttamiseksi tarvitaan jatkuvaa vuorovai-
kutusta yleisön kanssa. Ennen kriisiä kehitetty uskottavuus on erityisen arvokasta kriisin
aikana. Tällainen uskottavuus merkitsee luottamusta sidosryhmien ja organisaation vä-
lillä. Oli sidosryhmien käsitys tarkka tai ei, se on heidän todellisuutensa. Jos sidosryhmä
usko, että kriisi on vakava, on myös tärkeää tunnustaa tämä usko ja vastata asiaan kuu-
luvalla tavalla. Tuomisen (2013, s. 86) näkökulma muistuttaa Coombsia (1999b), sillä hä-
nen mukaansa sidosryhmien käsitykset eivät välttämättä perustu todellisuuteen ja sen
vuoksi sidosryhmäsuhteita kannattaa johtaa tehokkaasti. Seegerin (2006, s. 241) mukaan
mielipiteiden seuranta kriisin kaikissa vaiheissa on olennaisen tärkeää, jos yleisöään koh-
telee kuin kumppania.

Sidosryhmien omaa pystyvyyttä ei tule aliarvioida. Kriisiviestinnässä kannattaa kertoa ih-
misille mitä toimia he voivat itse tehdä haittojen vähentämiseksi. Sturges (1994) viittaa
ohjeistavaan viestintään. Seeger (2006) kertoo, että suositukset ja vinkit auttavat palaut-
tamaan kontrollin tunteen epävarmassa tilanteessa. Lisäksi nämä viestit voivat auttaa
minimoimaan haittoja. Nopeus ei kuitenkaan hyödytä mitään, jos informaatio on väärää.
Epäjohdonmukaiset viestit aiheuttavat sekaannusta ja vähentävät todennäköisyyttä, että
halutut toimet toteutetaan. Toimilla pitäisi olla niin todellista kuin näennäistä hyötyä
haittojen vähentämisessä.

3.3 Viestintätyylit

Viestintätyylit voivat vaihdella suuresti sen mukaan, mikä viestinnän tavoite on. Parhai-
den käytäntöjen listassa rehellisyys näyttäytyy yleishyödyllisenä lähestymistapana, jonka
kaikkien kriisiviestijöiden tulisi omaksua. Epärehellisyydestä katsotaan olevan haittaa,
varsinkin jos yritys jää kiinni vilpillisen tiedon jakamisesta tai tiedon pimittämisestä. Seu-
raavaksi käyn läpi tarkemmin, minkälaisia tyylejä teoriasta nousee.

3.3.1 Rehellisyys, vilpittömyys ja avoimuus

Seeger (2006, s. 239.) toteaa, että rehellisyyttä pidetään yleisesti parhaana käytäntönä. Rehellisyys rakentaa yrityksen uskottavuutta ja luottamusta ennen kriisiä ja sen aikana. Jos tietoa ei jaeta avoimesti, sidosryhmät tulevat saamaan tietoja muista lähteistä. Tällöin organisaatio menettää kriisiviestin hallinnan. Tuominen (2013, s. 168) listaa Seegerin mukaan rehellisyyden ja avoimuuden hyväksi toimintatavoiksi.

Heathin (2006, s. 248–249) mukaan yrityksen kannattaa sitoutua, pystyä täyttämään lupaukset ja olla ensimmäinen sekä paras tietolähde. Toimittajat eivät tarvitse ylimääräistä kannustinta epäillä organisaation versiota ja etsiä parempaa versiota muualta. Enää kriisiviestintään ei riitä vastaus: ”ei kommenttia”.

Seeger (2006) korostaa myös, että tehokkaat kriisiviestijät ovat rehellisiä, suoria ja avoimia viestinnässään. Vilpittömyys viittaa siihen, että kommunikoidaan koko totuus sellaisena kuin se on tiedossa, vaikka totuus voi aluksi heijastaa negatiivisesti organisaatioon. Avoimuus kriisiviestinnässä viittaa saavutettavuuteen ja välittömyyteen. Korpiolan (2011, s. 22) mukaan kriisiviestintä epäonnistuu, jos organisaatio yrittää salata informaatiota sidosryhmiltään.

3.3.2 Myötätuntoinen ja empaattinen kommunikointi

Seegerin (2006) ja Tuomisen (2013, s. 170) mukaan ollessaan yhteydessä sidosryhmiin tai tiedotusvälineisiin, tiedottajien kannattaa osoittaa asianmukaista myötätuntoa, huolta ja empatiaa. Näin viestit saavat uskottavuutta ja viestinviejä oikeutusta. Toisin sanoen empatian ilmaisu heijastaa sekä kriisiin liittyvää sanomaa että yrityksen aktiivisia tekoja kriisin selvittämiseksi. Ammattitaidon ylläpitämiseen tähtäävä viestintä on usein vastaanottajan mielestä kylmiä ja piittaamattomia, eivätkä siten saa hyvää vastaanottoa.

Heath (2006, s. 245–248) kertoo, että organisaation täytyy ymmärtää kriisiviestinnän olevan narratiivista. Se alkaa kriisiä edeltäneillä olosuhteilla, mukaan lukien kaikilla asiainkuuluvilla kertomuksilla ja jatkuu tarinana loppuun asti. Loppu on onnellinen vain silloin, jos kaikki menee hyvin. Vastaustiimien, erityisesti viestinnän harjoittajien, on ymmärrettävä ja arvostettava kerrontaa. Heidän on hyvä tiedostaa retoriset ongelmat ja strategiset vastausvaihtoehdot, jotka ovat osa tarinan kertomista. Raportointi tapahtuu eri tiedotusvälineiden, kuten internetin kautta. Tärkeä kysymys ei ole, miten voi hallita tarinaa, vaan se, miten voi työskennellä muiden kanssa. Päämääränä on tarina, jossa on tosiasioihin perustuvaa tarkkuutta ja johdonmukaista kerrontaa.

3.3.3 Epävarmuuden ja epäselvyyden myöntäminen

Seegerin (2006, s. 241) mukaan kriisitilanteeseen liittyvä epävarmuus ja epäselvyys on tärkeää tunnustaa. Jos yritys odottaa, kunnes kaikki epävarmuus vähenee, kaikki mahdolliset varoitukset tulevat liian myöhään. Kriisit ja katastrofit ovat määritelmällisesti epänormaaleja, dynaamisia ja arvaamattomia tapahtumia. Kriiseistä tiedottavat saattavat kokea tarvetta varmistella liikaa. Parhaana käytäntönä kriisiviestinnässä on tunnustaa ja hyväksyä tilanteeseen liittyvä epävarmuus esimerkiksi lausumalla, että organisaatiolla ei vielä ole tiedossa kaikkia tosiasioita.

Ulmer ja Sellnow (2000) huomauttavat, että vaikka organisaatiolla ei ole mitään kerrottavaa heti kriisin puhjettua, olisi silti hyvä avata yhteys asianomaisiin. Korpiolan (2011, s. 47) mukaan hiljaisuutta parempi keino on kertoa kaikille, että yritys on tietoinen asiasta ja palaa asiaan heti, kun on saanut tarvittavan informaation. Ulmer ja Sellnow (2000) lisäävät, että näin viestijälle jää aikaa muovata tarpeeksi tarkka viesti sitä mukaan, kun lisää tietoa ilmenee, eikä anna vahingossa epätosia lausuntoja. Seegerin (2006) mukaan epävarmuuden tunnustamista ei pitäisi käyttää välttelevänä strategiana, jotta ei tarvitsisi paljastaa epämiellyttäviä tietoja. Epäselvyys ei myöskään saa sulkea jatkoviestintää.

3.4 Median hallinta

Tiedotusvälineet ovat hyödyllisiä, kun täytyy välittää tietoa nopeasti eteenpäin. Yrityksen kannattaa käyttää niitä hyödykseen, eikä aliarvioida niiden voimaa. Median hallinnan ja mediasuhteiden ylläpito koko kriisin ajan tukee yrityksen toimintaa kriisin aikana ja estää mahdollisten virheellisten tietojen etenemisen.

3.4.1 Tiedotusvälineiden tarpeisiin vastaaminen

Seeger (2006) painottaa, että tehokas viestintä median kanssa on oleellista. Sen sijaan, että tiedotusvälineet olisivat vastuunkantajia kriisitilanteessa, yritysten tulisi ottaa tiedotusvälineet mukaan avoimella viestinnällä ja käytettävä tiedotusvälineitä voimavarana kriisin hallinnassa. Tiedotusvälineiden kanssa kommunikoidessaan organisaatioiden tulee välttää epä johdonmukaisuutta ja kiusausta tarjota liian rauhoittavia viestejä. Työntekijöille kannattaa tarjota mediakoulutusta kriisitilanteita varten. Dialogisen asenteen, vapaan tiedonkulun ja tehokkaan viestinnän ylläpitäminen edellyttää avoimuutta ja saavutettavuutta. Lehti ja Eronen-Valli (2018, s. 161) huomauttavat, että sosiaalisen median alustoilla voidaan käydä keskustelua täysin julkisesti, joten esimerkiksi journalismi ei toimi portinvartijana sille, mikä on julkista ja mikä ei. Sosiaalinen media on omien mielipiteiden julkittomisen väylä, nousten median rinnalle tiedonvälittäjänä.

Lerbingerin (1997) ja Fearn-Banksin (2001) mukaan median käsittelemisen keskeinen osa on tiedottajien koulutus. Yrityksen on oltava valmis keskustelemaan uutismedian kanssa kriisin aikana. Coombs (2007b) kiinnittää huomiota mediasuhteisiin kriisissä. Tiedotuksissaan kannattaa välttää ”ei kommenttia”, koska se antaa kuvan, että organisaatio on syyllinen ja yrittää salata jotain. Tiedot täytyy esittää selkeästi välttämällä ammattijargonia tai teknisiä termejä. Selkeyden puute saa ihmiset luulemaan, että organisaatio on tarkoitushakuisesti sekava voidakseen salata jotain.

3.4.2 Yhteistyö uskottavien lähteiden kanssa

Coombs ja Holladay (1996) sekä Taylor ja Kent (2007) korostavat, että tehokkaiden verkostojen ylläpitämiseksi kriisisuunnittelijoiden ja viestijöiden olisi jatkuvasti pyrittävä vahvistamaan lähteitään, valita aihealueen asiantuntijoita ja kehittää suhteita sidosryhmiin kaikilla tasoilla. Seeger (2006) painottaa viestien koordinoitua. Se parantaa johdonmukaisten viestien todennäköisyyttä ja saattaa vähentää sekaannuksia. Viestin johdonmukaisuus on yksi tärkeä tekijä tehokkaassa kriisiviestinnässä.

Carney & Jorden (1993) tuo esiin, että uskottavuuden säilytys on tärkeä valttikortti kriisiviestinnän onnistumisen kannalta. Tarkkuus on hyödyllistä, kun organisaatio kommunikoi sisäisesti ja ulkoisesti. Sidoryhmät haluavat tarkkaa tietoa tapahtuneesta ja siitä, miten kyseinen tilanne saattaa vaikuttaa heihin. Kriisin aikapaineen vuoksi vaarana on epätarkka tieto, joten uskottavien lähteiden kanssa on tehtävä yhteistyötä. Jos käy niin, että virheitä tehdään, ne on korjattava.

4 Kriisin hallinta retorisesta näkökulmasta

Kriisinhallinta on dynaaminen ja jatkuva prosessi, johon kuuluu ennakointi, valmistautuminen ja toiminta (Henriksson & Karhu, 2002, s 21). Luvussa neljä esitellyt parhaat käytännöt ovat työkaluja, jotka katsotaan sopivan universaaliin kriisinhallintaan. Tutkimuksessa on tunnistettu kriisiviestinnälle ominaisia retorisia strategioita, jotka liittyvät eri näisiin kriisiviestinnän tavoitteisiin. Kriisiviestintä on suunniteltu tavoitteen mukaan ja keinot mukailevat tavoitteeseen pääsyä. Koska eri strategiat sopivat erityyppisiin kriiseihin, viestinnälle on herännyt moninaisia tarpeita.

Kriisiviestintä retorisena toimintana on teoriasuuntaus, joka ottaa kriisinhallintaan retorisen näkemyksen, jolloin maineen ja julkisuuskuvan säilyttäminen on tärkeässä asemassa. Lehtonen (1991, s. 11) löytää tehokkaan kaavan organisaation kriisiviestintään, joka vallitsee suuressa osassa kriisejä. Kaavassa toistuvat muun muassa nopeus, vilpittömyys ja pyrkimys dialogiin sidosryhmien kanssa. Lehtosen kaava peilaa jo esiteltyjä parhaita käytäntöjä, mutta esittää käytännöt omana kokonaisuutenaan, jossa tehokkuus on kriisin hallinnan keskiössä. Käsittelen luvussa myös viestintävälineitä, jotka auttavat implementoimaan löydettyjä retorisia hallintamenetelmiä, jolloin viesti saavuttaa ne, joille se on tarkoitettu.

4.1 Kriisiviestintä retorisena toimintana

Kriisiviestintä retorisena toimintana käsittää kolme suurta teoriasuuntausta, jotka ovat apologia (Hearit, 1995 & Coombs ja muut, 2010), mielikuvan korjaamisen teoria (Benoit, 1995) ja kriisiviestinnän sisältömalli (Sturges, 1994). Pääpaino retorisissa teorioissa on organisaation maine ja julkisuuskuva. Retorisen toiminnan kirjallisuudessa pyritään saamaan selville parhaita käytäntöjä, jotka takaisivat toiminnan tehokkuuden (Seeger, 2006). Apologian, mielikuvan korjaamisen ja sisältömallin teoriat täydentävät toisiaan (Arendt ja muut, 2017, s. 519), ja ne menevät osittain limittäin. Kaikki kolme retorisen kriisiviestinnän teoriaa on hyödyllistä tarkastella omana kokonaisuutenaan.

Kriisiviestintä retorisenä toimintana tarkastelee keinoja, joilla on mahdollista lisätä organisaation uskottavuutta kriisitilanteessa, ja mahdollisesti lisääntyneessä luottamuspuolassa (Hearit, 1995). Retoriikka on taitoa löytää tilanteisiin sopivat vakuuttamisen keinot (Aristoteles, 1997, s. 10), ja sen vuoksi retoriikan näkökulma on tärkeä kriisitilanteessa. Yrityksen täytyy pystyä määrittelemään, minkälaisia keinoja tarvitaan, jotta organisaation uskottavuus ja toiminta ei vahingoitu kriisin seurauksena. Kakkuri-Knuutila (1998, s. 236) painottaa tyyliä osana kirjoittajan näkökulmaa, sillä se kertoo tämän omasta eetoksesta. Tyyli voi olla vakuuttavan ja suostuttelevan väliltä, tai ominaisuuksiltaan virallinen tai epävirallinen. Esimerkiksi neutraali tyyli saattaa olla harkittua (Perelman, 2007, s. 48).

Reyesin (2011, s. 786) mukaan organisaatiot käyttävät retoriikkaa lujittaakseen legitimitettiin ja vakuuttavuuttaan. Esimerkit legitimitettiin vahvistamisesta ovat vetoaminen järkeen (logos) tai tunteisiin (paatos). Stillar (1998, s. 153, 156) kertoo, että auktoriteetin korostus tarkoittaa, että teksti kirjoitetaan esimerkiksi tietojen tai aseman turvin, jolloin lukija tunnistaa sen todennäköisemmin aitona ja kehotukset ovat toimimisen arvoisia. Jo yrityksellä olemassa oleva legitimitetti on tärkeää argumentaation vaikuttavuuden kannalta. Reyesin (2011, s. 785–787) mukaan legitimitettiin muodostetaan tunteisiin vaikuttamisen, mahdollisen tulevaisuuden kuvailun, rationaalisen ajattelun ja asiantuntijuuden esittelyn avulla.

4.1.1 Apologia

Arendt ja muut (2017, s. 517) sekä Downey (1993, s. 43) kertovat, että julkisesta pahoittelusta, apologiasta, käytetään silloin, kun yrityksen nähdään olevan jollain tavalla vastuussa kriisiin. Organisaatio on silloin asemassa, jolloin siltä odotetaan julkisen pahoittelun toimenpiteitä. Se pohjaa organisaation edustajan vapautteen tehdä omia retorisia valintoja puolustautuessaan julkisesti organisaatioon kohdistettuihin kriisitilanteisiin. Apologian, tai apologeettisen retoriikan tarkoituksena on korjata ja palauttaa organisaation kuva,

uskottavuus ja legitimizeetti strategisesti suunnitellulla viestinnällä. Apologia viittaa itsepuolustukseen, eikä vain yksinkertaiseen anteeksipyyntöön ja sanoihin ”Olen pahoillani”. Kruse (1981, s. 291) kuvailee apologiaa erityiseksi diskurssimuodoksi, joka syntyy vastauksena pakottavaan tilanteeseen.

Ware & Linkugel (1973, s. 276) tunnistavat apologettisesta retoriikasta neljä strategiaa. Niitä ovat kieltäminen, vahvistaminen, erilaistuminen ja itsensä ylittäminen, eli transsendensi. Kieltäminen voidaan jakaa neljään eri tasoon. Yksinkertainen kieltäminen tarkoittaa täydellistä osallisuuden kieltämistä. Toinen kiistämisen tapa on kieltää kaikki mahdolliset suhteet asiaan. Kolmannessa kieltämisen muodossa tuodaan samalla esiin oma inho asiaa kohtaan. Neljäs muoto on kieltää kaikki aikomus tai tahallinen tarkoitus ongelmaan. Vahvistus on kieltämisen vastakohta. Vahvistamisella tarkoitetaan mitä tahansa retorista strategiaa, jolla vahvistetaan tosiasian tai tunteen olemassaoloa. Strategiaan luetaan mukaan tosiasiat, todistusaineistot tai kaikki, mikä tukee syyttömyyttä. Erilaistumisella pyritään erottamaan kyseenalainen teko vakavammasta tai haitallisemmasta toimesta. Coombs (1999b) nostaa esiin, että yleensä kriisi myönnetään, mutta minimoidaan organisaation vastuu tai myönnetään kriisi, mutta vähätellään sen vakavuutta. Waren ja Linkugelin (1973, s. 278–280) mukaan transsendentaaliset strategiat siirtävät teon uuteen kontekstiin, jolloin yleisöä yritetään kääntää psykologisesti pois käsillä olevan syytteen yksityiskohdista kohti abstraktimpaa näkemystä.

Joutuessaan puolustuskannalle, organisaatio voi käyttää hyödykseen tarkoituksenmukaista julkista viestintää. Esimerkiksi Hearitin (1995) käsittelemän eettisen anteeksipyyntön mallin (model of ethical apology) mukaan organisaation on otettava niin viestinnän lähde, ajoitus kuin sisältökin huomioon pyrkimyksessään vaikuttaa yleisöön. Coombs ja muut (2010) huomauttavat, että apologia on osa itsepuolustuksen retoriikkaa, jolla on vahva yhteys kriisiviestinnän luomiseen ja kehittämiseen. Nykyinen tutkimus on siirtymässä anteeksipyyntön parametreja pidemmälle, mutta sillä on edelleen vahva, perustavanlaatuinen vaikutus kriisiviestintään.

Diers-Lawsonin ja Donohuen (2013) mukaan organisaatio pyrkii viestimään sidosryhmi-
leen käyttäen useita sosiaalisen median alustoja ja keskittyy ihmisten kokemusten ja tar-
peiden kuulemiseen. Hearit (1995) kertoo, että lausunnoissaan organisaatio voi käyttää
kolmea puolustautumisen mallia, jotka ovat kieltäminen, välimatkan ottaminen tai on-
gelman selittäminen. Pahoittelu ja anteeksipyyntö auttavat ylläpitämään organisaation
omaa näkökulmaa.

4.1.2 Mielikuvan korjaamisen teoria

Benoitin (1995) mukaan mielikuvan korjaamisen teoria (Image repair theory) painottaa
organisaation maineen näkökulmaa. Toisin kuin apologiassa, mielikuvan korjaamisen
teoriassa yritys voi joutua kriisiin muutenkin kuin omien tekojen vuoksi. Esimerkiksi ul-
koisen uhan tai hyökkäyksen kohteeksi joutuneen organisaation täytyy ensisijaisesti suo-
jella mainettaan, sillä sen rakentaminen on vaatinut paljon aikaa. Lähtökohta on, että
kriisit uhkaavat organisaation julkisuuskuvaa. Viestintästrategia on valittava siten, että
kolhuja saanut yrityksen mielikuva voidaan korjata. Kriisitilanne nähdään uhkana, sillä se
tahrii organisaatiota ja johtoa.

Ulmer ja muut (2007) kertovat, että mielikuvan korjaamisen teoriassa pyritään kategori-
soimaan monenlaisissa tilanteissa sovellettavan keinovalikoiman, joka vaihtelee viatto-
muuden ilmaisusta aina vastuun kantamiseen. Se auttaa tunnistamaan tilanteeseen so-
pivan retorisen keinon, joka suojaa yrityksen julkisuuskuvaa parhaiten. Teoria auttoi se-
littämään, miksi kriisiviestintä saattaa välillä epäonnistua. Laajasta keinojen työkalupa-
kista voidaan valita esimerkiksi asian kieltäminen, vastuun pakoilu, vähättely eli tapauk-
sen loukkaavuuden vähättely, suoran syyllisyyden myöntäminen eli mortifiointi tai toi-
minnan kehittäminen ja korjaaviin toimiin keskittyminen. Pyrkimykset siirtää syyllisyyttä,
vähentää vastuuta, ja välttää vahinkoa yhtiön maineelle, ovat mielikuvan palauttamisen
strategioita.

Benoitin (1995) mielikuvan korjaamisen teoriaan kuuluu viisi mielikuvan korjaamisen tapaa, joita ovat a) kieltäminen, b) vastuun kiertäminen, c) tapahtuman loukkaavuuden vähentäminen, d) korjaavat toimet ja e) mortifiointi. Kieltäminen sisältää yksinkertaisen kieltämisen ja syyllisyyden siirtäminen. Vastuun kiertämisellä on neljä tyyppiä: provokaatio, kukistettavuus, vahinko ja hyvät aikomukset. Loukkaavuuden vähentämisen esiintyy kuudessa osassa: vahvistaminen, minimointi, eriyttäminen, transsendenssi, hyökkäys syyttäjää vastaan, ja korvaus. Korjaavat toimet ovat organisaation yritys korjata tai ratkaista ongelma. Viimeinen strategia on mortifiointi. Se tapahtuu, kun kaikki kriisissä mukana olevat pyytävät kriisiä anteeksi.

Coombsin (1999b) kriisitoiminnan strategiat vaihtelevat puolustavasta mukautuvaan. a) olemattomat strategiat, b) etäännyttämisstrategiat, c) mielistelyn strategiat, d) mortifiointistrategiat ja e) kärsimysstrategia. Benoitin (1995) ja Coombsin (1999b) typologiat täydentävät toisiaan.

Ensimmäinen strategia, olemattomuus, jakautuu neljään tyyppiin: kieltäminen, selvittäminen, hyökkäys ja uhkailu (Ulmer ja muut, 2007). Organisaatio voi valita strategiaksi kieltää koko kriisin olemassaolon tai hyökätä syyttäjää vastaan ja uhkailla rankaisulla (Coombs 1999b).

Toiseen, etäännyttämisstrategiaan, kuuluvat tekosyyt, aikomuksen kieltäminen, tahdon kieltäminen ja toiminnan oikeutus. Toiminnan oikeutus jakautuu vammojen minimoimiseen, ansaittuun uhrijuuteen (victim deserving) ja kriisitapahtuman vääristelyyn. Tekosyytä käytettäessä myönnetään kriisi, mutta minimoidaan organisaation vastuu ja vähentellään sen vakavuutta. (Coombs, 1999b)

Kolmannessa, mielistelyn strategiassa, luodaan positiivisia vaikutelmia yrityksestä. Strategia sisältää vahvistamisen, mutta Coombs (1999b) painottaa kriisin myönteisten puolien tarkastelua ja transsendenssia. Silloin pyritään viestimään, että todellinen ongelma

on paljon suurempi kuin nykyinen kriisi. Arendt ja muut (2017, s. 519) lisäävät, että samaan strategiaan kuuluu muiden ryhmien ylistäminen.

Coombsin neljäs, mortifiointistrategia, tarkoittaa täyden vastuun ottamista ja sisältää kolme komponenttia. Ne ovat osittain päällekkäisiä muiden Benoitin (1995) typologian osien kanssa. Tärkeintä on korostaa korjaavia toimia, jolloin korjataan kriisivaurioita. Korvaus viittaa uhreille maksettavaan korvaukseen. Katumukseen kuuluu anteeksipyyntö. Oikaisu on samanlainen kuin Benoitin korjaavat toimenpiteet, mutta pelkkä vakuuttelu ongelman ratkaisemisesta ei riitä, on tarkennettava, miten. Viimeinen, eli viides strategia on ainutlaatuinen, sillä kärsimysstrategiassa esitetään uhria (Coombs 1999b).

Coombs ja Schmidt (2000) ovat tunnistaneet viisi luokkaa, jotka ovat vahvistaminen, syyttäminen, korjaavat toimet, mortifiointi ja erottautuminen. Kaikissa luokittelussa toistuvat samat teemat, joskin terminologia vaihtelee.

Vastausstrategioita on luokiteltu sopeutumisen tason ja uhrin painotuksen mukaan. Mitä korkeampi sopeutuminen, sitä enemmän yrityksellä on oikeudellista vastuuta (Patel & Reinsch, 2003). Matalan sopeutumisen strategioita pidetään epäeettisinä, sillä niissä kielletään tapahtunut, etsitään syyllistä tai syyllisyys vieritetään toiselle taholle (Coombs, 1999a). Kohtuulliset strategiat keskittyvät kriisien taustalla oleviin aikeisiin, kuten tekojen tai perusteluiden antamiseen. Korkein elvyttävä strategia on eettisin lähestymistapa, sillä se korostaa anteeksipyyntöä ja korvausta (Coombs & Holladay, 2005). Passiivisia vastauksia pidetään tehottomina ja vahingollisina luottamuksen ja suhteiden rakentamisen kannalta (Koerber, 2014; Coombs, 1999a). Juholin (2009, s. 301–302) määrittelee vahvistusmallin yleisimmäksi toimintatavaksi. Yritys siis myöntää virheensä, toisin kuin kiistomallin mukaan.

4.1.3 Kriisiviestinnän sisältömalli

Sturgesin (1994) tausta-ajatus kriisiviestinnän sisällöstä (Crisis Communication Content) on, että yleisö saa tietyn käsityksen organisaation perimmäisistä motiiveista ja tarkoituksesta suoraan viestinnän sisällöstä. Kriisiviestinnän sisältö on ulkoisen viestinnän keino, jossa viestin sisältöä muuntelemalla pystytään parantamaan kriisitilanteeseen joutuneen yrityksen asemaa. Puolustautuminen ei ole pitkällä aikavälillä kestävä valinta, sillä organisaation on osoitettava välittömyyttä ja välittämistä.

Sturgesin (1994) mukaan organisaation kannattaa perehtyä yleisön mielikuviin ja mielipiteisiin vaikuttamiseen kolmen mallin kautta, joita ovat ohjeistava, sopeuttava ja sisäistämään avustava viestintä. Ohjeistava viestintä antaa nimensä mukaan tietoa, miten kriisin vaikutusten kohteeksi joutuneet henkilöt voivat tehdä kriisin aikana. Coombs (2006) kertoo, että organisaation ensimmäisten viestien tulisi olla ohjeistavia. Sopeuttavassa viestinnässä huomioidaan ihmisten psykologinen ja varsinkin emotionaalinen selviytyminen tilanteesta. Sturgesin (1994) sekä Zhangin ja Zhoun (2020, s. 3) mukaan sisäistämään avustava viestintä on tietoa, jota ihmiset käyttävät muodostaakseen lopullisen mielipiteen yrityksestä. Kriisiviestinnän sisältömallissa ajatus on, että asiakkaille negatiiviseen valoon joutunut organisaation julkisuuskuva voi parantua ainoastaan, jos yleisön ajatuksissa yritys on tehokas ja hyödyllinen. Syedin (2019, s. 271) huomauttaa, että kun aikaa kuluu eikä yritys aktiivisesti pyri muokkaamaan sidosryhmien mielipiteitä, yleinen suhtautuminen alkaa vaikuttamaan yleisön käyttäytymiseen. Sen vuoksi yrityksen kannattaa puuttua suopeiden mielipiteiden muodostamiseen jo siinä vaiheessa, kun kriisin merkkejä alkaa ilmaantua.

Xiaolin (2012, s. 402) näkökulma ohjeistavan viestinnän sisältöön nousee direktiivien kautta, jolloin stimuloidaan lukijan omaa osallisuuttaan. Direktiivien suurin tarkoitus on ohjeistaa lukijaa tekemään jotain, jonka kirjoittaja on järjestänyt. Lukija otetaan mukaan toimintaan sisällyttämällä tekstiin ”sinä” tai ”me” pronomineja.

Sturgesin (1994) sisältömallissa suositellaan, että kriisiviestinnän tulisi sisältää kaikki kolme mallia, mutta niiden painotukset voivat varioida tilanteen mukaan. Malli kritisoi Apologian perimmäistä tarkoitusta kyseenalaistamalla puolustautumisen kestävyyttä. Apologian sijaan organisaation tulisi pyrkiä näyttäytymään välittävänä toimijana. Cheng (2018, s. 66) niputtaa ohjeistavan, sopeuttavan ja sisäistämään avustavan viestinnän tietoa antavaksi pohjaviestinnäksi, joka tulee jakaa ennen kriisiä ja kriisin aikana.

4.2 Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa

Sosiaalisen median kentällä itse viestintäväline voi olla jopa tärkeämmässä roolissa kuin viestin sisältö (Schultz, Utz & Göritz, 2011, s. 25–30). Korpiola (2011) käyttää digitaalisista viestintävälineistä puhuessaan termiä digitaalinen julkisuus, jolla hän kuvaa viestinnässä tapahtunutta murrosta, jonka internet on aiheuttanut. Digitaalinen julkisuus voidaan mieltää niin sanotusti julkiseksi tilaksi, jonka sosiaalinen media, hakukoneet ja media muodostavat, puhumattakaan uusista mediasovelluksista. Digitaalinen julkisuus on samalla yhteisöjen ja verkostojen kohtausta, jolle keskeistä on sirkulaatio; se on tilanne, jossa sama uutinen kiertää eri medioissa. Digitaalinen julkisuus vaikuttaa myös viestinnän nopeuteen, sillä samat viestit leviävät samanaikaisesti kaikkialle. Digitaalisessa viestintäympäristössään teksti saa uusia ulottuvuuksia, eli teksti on moniaistillista. Multimodaalisuus yhdistää visuaalista, tekstuaalista tai auditivista viestintää. (Lehti & Eronen-Valli, 2018, s. 161.) Tapaustutkimuksen yritys käytti erityisesti tekstuaalista viestintää, jota visuaaliset elementit tukivat.

Lehden ja Eronen-Vallin (2018, s. 161) mukaan teksti saa uusia muotoja digitaalisessa ympäristössä. He keskustelevat termistä digitaalinen retoriikka, ja mukailevat Zappenin (2005) jakoa, jonka mukaan digitaalinen retoriikka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Niitä ovat retoristen strategioiden käyttäminen digitaalisissa teksteissä, uusien medioiden ominaisuuksien havainnointi, sekä digitaalisten identiteettien ja yhteisöjen muodostuminen.

Kriisiviestinnän välineet ovat selkeässä murroksessa, varsinkin sosiaalisen median ja internetin aikakaudella. Huhtala ja Hakala (2007) ja Lehtonen (2009) ovat pohtineet, että internet on jyräämässä perinteisten kanavien, eli paperisen tiedotteen ja lehdistötilaisuuksien yli. Osasyynä tälle on internetin nopeudessa ja helppoudessa. Internetissä oleva sisältö on kaikkien kommentoitavissa ja jaettavissa. Tuomisen (2013, s. 168) mukaan digitaalisessa verkkoympäristössä tärkeitä ovat sosiaalinen media, portaalit, erilaiset hakukoneet, uutissivustot ja blogit. Yrityksen omat verkkosivut ja blogit auttavat tiedon jakamisessa.

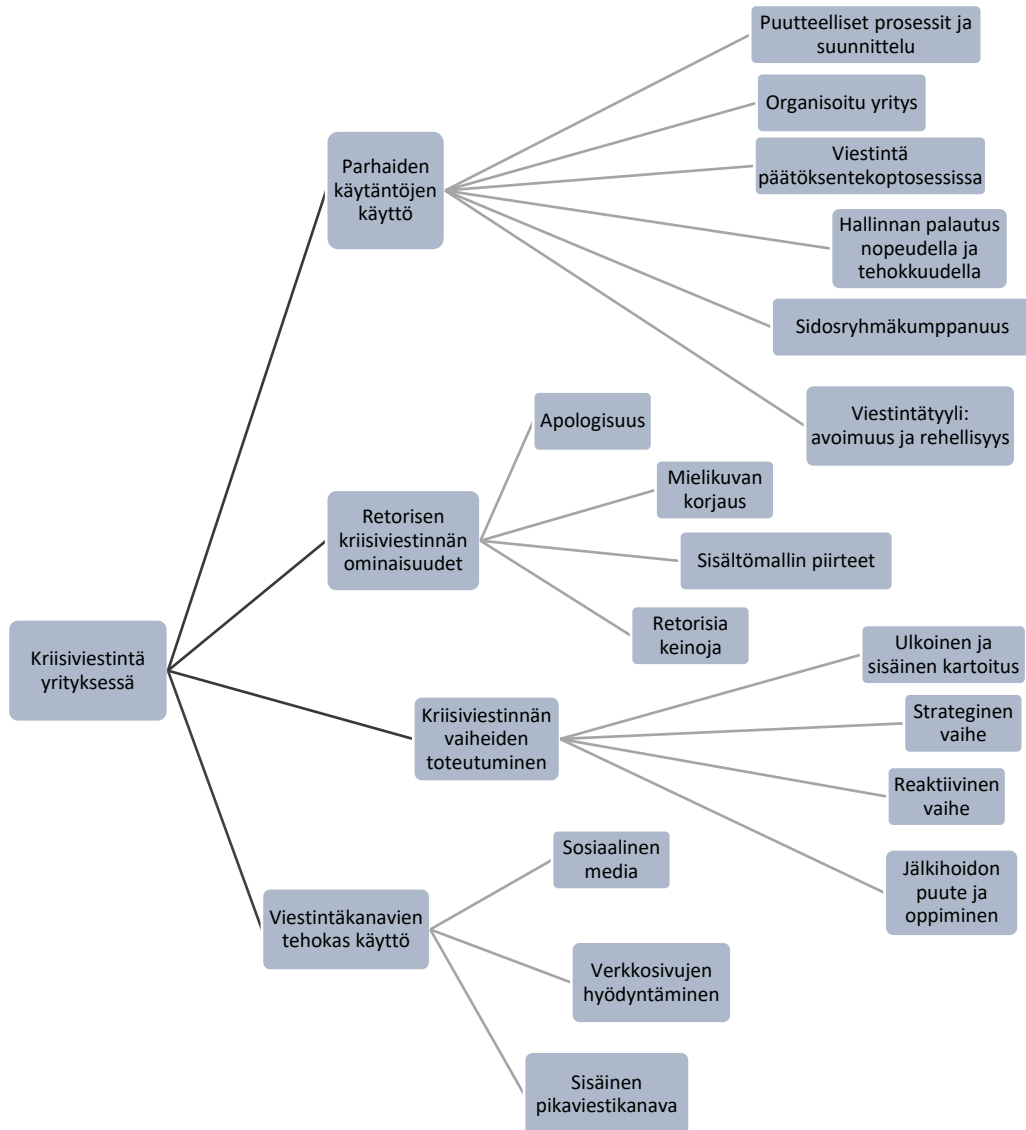
Korpiola (2011) korostaa, että nykyaikana yleisön jakautuminen tarkoittaa, ettei yhdellä viestintävälineellä voida saavuttaa kaikkien tilanteeseen liittyvien ryhmien tietoisuutta. Sen vuoksi viestinnän tulee olla monikanavaista. Digitalisoituminen auttaa monikanavaisuuden tehokasta hyödyntämistä, ja erityisesti disseminaatiomallin mukaista informaation leviämistä. Huhtala ja Hakala (2007, s. 34) tiivistävät, että disseminaatiomallin ydinajatuksena on kaikkien tiedonmurusien koonti ensin sisäisesti. Sisäisen koonnin jälkeen informaatio levitetään ulkoisen viestinnän kautta mahdollisimman nopeasti, käyttäen organisaation verkostoja. Coombs (2007b) on listannut mahdollisia verkostoja, joissa on hyödyllistä tiedottaa työntekijöitä ja sidosryhmiä. Yrityksen käytössä voi olla kokonaan omat, kriisille suunnatut verkkosivut, tai pienempi osa yrityksen omia verkkosivuja. Toinen mahdollinen viestintäkanava, on Intranetti. Tehokas tapa keskeisten henkilöiden tavoittamiseksi on joukkoilmoitusjärjestelmät. Kunhan kriisin aikana löytyy paikat, joissa kriisiä ja mahdollisia huolia voidaan käsitellä.

Eriksson (2006, s. 9) toteaa, että internet ja sosiaalinen media ovat muuttaneet kriisiviestintää ja nousseet keskeisiksi viestinnän välineiksi. Coombsin (2007a, s. 3–4) mukaan tämä muutos on muokannut kriisiviestinnän periaatteita siten, että viestinnästä on tullut entistä monimutkaisempaa ja osallistavampaa, mikä tuo omat haasteensa kriisiviestintään.

5 Yrityksen kriisiviestinnän analyysi

Tässä luvussa analysoin tämän tutkimuksen aineistoa, kyselyn tuloksia ja sosiaalisen median julkaisuja, laadullisella ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä kriisiviestinnän teorian pohjalta. Käyn läpi kriisiviestinnän periaatteiden toteutumista ja kriisiviestinnän vaiheet aineiston puitteissa. Lopuksi analysoin viestintävälineiden käyttöä kriisitilanteessa, peilaten aiempaan teoriaan.

Olen pelkistänyt kyselyn vastaukset, muodostanut niistä alaluokkia ja lopulta koonnut havainnoista yläluokkia. Yläluokat olen tiivistänyt vielä pääluokiksi. Kuvaan 3 olen koonnut kaikki analyysistä nousseet pääluokat, joiden alle yläluokat sijoittuvat. Tulevissa alaluokissa esittelen analyysistä nousseet yläluokat sekä erittelen niiden erityispiirteitä esimerkkien avulla. Jos asiantuntijoiden vastauksissa on esiintynyt nimiä, olen koodannut ne esimerkkeihin kirjaimin X ja Y.



Kuva 3. Analyysin pääluokkien ja yläluokkien koonti.

Analyysissa tunnistin yhteensä neljä pääluokkaa, kun taas yläluokkia muodostui 21. Pää- ja yläluokkien lisäksi alaluokat ovat luettavissa taulukoista, jotka olen koonnut jokaisen alaluvun alkuun.

5.1 Kriisiviestinnän parhaiden käytäntöjen toteutuminen

Teoriaosuudessa käsiteltyjen periaatteiden ja parhaiden käytäntöjen mukaan paras mahdollinen toiminta on nopeaa, tehokasta, vilpittömää ja avointa. Väärinkäsitysten välttämiseksi viestinnän tulee olla tarkkaa ja yksityiskohtaista. Tarkoituksena on kontrollin palauttaminen. Kartoitin kyselyssä asiantuntijoiden yleistietämystä ennakkointiin, suunnitteluun ja valmistautumiseen liittyen.

5.1.1 Prosessit ja suunnittelu

Ensimmäiseksi yläluokaksi tunnistin hieman puutteelliset prosessit ja suunnittelun. Taulukossa 1 luokittelen prosessit ja suunnittelu -yläluokan omiin alaluokkiinsa. Kokoavana pääluokkana toimii parhaat käytännöt, jonka alle muut luokat sopivat. Kaikki alaluokat korostavat sisäisiä toimintoja, joita prosesseissa ja suunnittelussa vaaditaan organisaatiolta.

Taulukko 1. Prosessien ja suunnittelun luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Sisäinen koulutus	Puutteelliset prosessit ja suunnittelu	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Alkeelliset kontaktilistat		
Epätietoisuus tiedotepohjista		
Epätietoisuus viestintäkanavista		

Ennalta suunnittelu ja parhaissa käytännöissä puhuttu kriisiviestinnän kontaktilista eivät olleet täysin niin suunnitelmallisia kuin teoriassa kehoitettiin. Yritykseltä löytyi alkeelliset listat kontakteista ja tiedot asiakkaista, joihin otettiin yhteyttä kriisin puhjetessa. Esimerkissä (1) puhutaan kontakteista, joita asiakasvastaavat lähestyivät. Asiakasvastaavilla on olemassa lista, johon turvautua tarvittaessa. Asiakkaista on olemassa jokin rekisteri, tai ainakin asiakasvastaavat tietävät omat kontaktinsa. Kyselyssä paljastui myös uusia tapoja, joissa viestit kiersivät. Puhelinkontaktointi, esimerkki (2), näytti olevan turvallisuussyistä

olennainen tapa ottaa yhteyttä sidosryhmiin, sillä sähköposti oli asiantuntijan mukaan ongelman lähde.

- (1) Asiakasvastaavat lähestyivät kontaktejaan”
- (2) ”Sähköpostilla sekä soitettiin myös puhelimella koska sähköposti oli alkuperäinen ongelma”

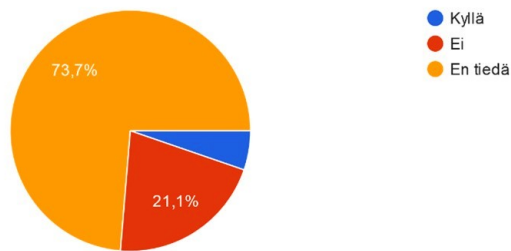
Tässä nähdään ennalta määriteltyjen viestintäkanavien perustavanlaatuisen ongelma-kohta. Jos pääasiallisesti viestintäkanavaksi on määritelty sähköposti, mutta uhka liittyy siihen, miten voi luottaa turvalliseen sähköpostiviestimiseen? Korostan joustavuutta suunnitelmien tekemisessä ja tulkinnassa, sillä kriisit voivat liittyä mihin tahansa alueeseen yrityksen toiminnassa.

Vastaajat eivät pääsääntöisesti pitäneet työntekijöiden koulutusta ennakoivana, mutta luonnehtivat kriisin aikana tapahtuneen paljon sisäistä neuvontaa ja perehdytystä. Esimerkissä (3) näkyy kyselystä noussut huomio koulutustilanteesta, jossa viestinnän asiantuntijat neuvoivat muita viestien käytössä ja kriisin hoitamisessa.

- (3) ”...Lisäksi he muotoilivat valmiita viestejä asiakkuusihmisten käyttöön sekä neuvoivat niiden käytössä (sekä koko talon viestinnästä kriisin osalta).”

Teorian mukaan kriisiviestintäsuunnitelmaan liittyy valmiit tiedotepohjat ja enakkoon määritetyt viestintäkanavat. Kuvassa 4 näkyy asiantuntijoiden vastausprosentit valmiiden tiedotepohjien olemassaoloon. Kyllä vastasi vain yksi, kun taas ei-vastauksia oli 4 ja en tiedä-vastauksia yhteensä 14 kappaletta. Jos tiedotepohjia on olemassa, niistä ei tiedä organisaatiossa erityisen laajalti. 14 ilmoitti epätietoisuutensa, ja 5 ilmaisi tietävänsä. Todellisuudessa viidestä asiantuntijasta osa on väärässä, riippuen, onko yrityksellä oikeasti valmiita tiedotepohjia kriisejä varten vai ei.

Onko yrityksellänne valmiita tiedotepohjia kriisejä varten?
19 vastausta



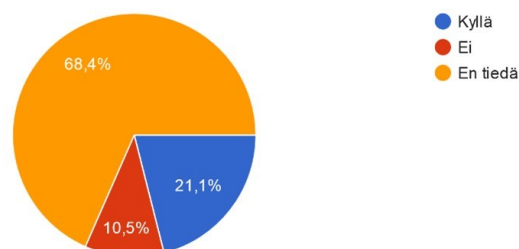
Kuva 4. Kysymys valmiista tiedotepohjista.

Tiedotepohjien olemassaolosta ei ole hyötyä käyttämättöminä. Kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä kartoitin, mitä vastuualueita ja tehtäviä asiantuntijoilla oli. Vastauksista ilmeni, että asiantuntijat käsittivät tilanteen niin, että viestejä laadittiin aktiivisesti kriisin aikana, kuten esimerkeissä (4) ja (5) näkyy. Käsitys aiheesta oli siinä määrin jaettu, että 11 vastauksessa eriteltiin tiedotteiden tai tekstien laatimista.

- (4) "...viestintä-ihminen laati tiedotteen..."
 (5) "Tiedote kirjoitettiin ja sen jälkeen laadittiin uutiskirje"

Ennakkoon määriteltyjen viestintäkanavien tietous oli hajanaista. Kuvasta 5 nähdään, että reilusti yli puolet vastanneista ei tiennyt vastausta.

Onko yrityksellänne ennalta määriteltyjä viestintäkanavia kriisitilanteita varten?
19 vastausta



Kuva 5. Kysymys määritetyistä viestintäkanavista.

Kyllä-vastauksia oli 4, ei sai 2 ääntä ja lopulta 13 asiantuntijaa olivat tietämättömiä. Eli 13 ilmaisi ettei tiennyt, 6 ilmaisi tietävänsä. Heistä kaksi tai neljä on väärässä, riippuen siitä, onko yrityksellä tosiasiallisesti määriteltyjä viestintäkanavia. Näin ollen 19 vastaajasta joko 15 tai 17 ei todellisuudessa tiennyt oikeaa vastausta. Parhaimmassa tapauksessa 21 prosenttia vastaajista tiesi, ja huonoimmassa tapauksessa vain 10 prosenttia. Luvussa 6.4 käsittelemme yksityiskohtaisemmin viestintäkanavien käyttöä.

5.1.2 Organisoitu yritys

Toiseksi parhaiden käytäntöjen noudattamisen yläluokaksi tunnistin organisoidun yrityksen. Tähän luokkaan kuuluu asiantuntevien ihmisten löytäminen, osastojen välinen tehtävienjako ja kriisin aiheen merkitys. Kyselyn vastauksissa painottui tilannesidonnaisuus ja eri osastojen välinen muovaantuminen. Kyselyyn vastanneilla asiantuntijoilla oli jaettu käsitys siitä, että oikeat ihmiset löytyivät vaivatta ja osastot tekivät yhteistyötä luontevasti. 19 vastaajasta yhteensä 16 mainitsi vastauksessaan erilaisia osastoja, jotka organisoituivat kriisin edetessä ja jakoivat vastuualueita.

Taulukko 2. Organisoitun yrityksen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Oikeat asiantuntevat ihmiset löytyvät	Organisoitu yritys	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Osastojen välinen tehtävienjako		
Kriisin aihe sanelee vastuun muuntautumisen		

Tiedustelin kyselyssä mahdollista kriisiviestintäryhmää ja vastaukset olivat jälleen hajanaisia. Kuusi asiantuntijaa olivat epävarmoja vastauksissaan, kun taas 12 vastasi myöntävästi. Vastauksissa nousi yrityksen organisoituvuus, kuten esimerkeistä (6–8) voi nähdä.

Se tarkoittaa, että vaikka kriisiviestintäryhmää ei ole virallisesti nimitetty, organisaatiossa on asiantuntijoita, jotka tietävät ottaa vetovastuun erilaisissa tilanteissa.

- (6) ”Olemme organisoituneet, jolloin on suhteellisen selkeää, kuka organisaatiossa vastuun kriisiviestintätilanteessa”
- (7) ”Ei kai, ajattelisin että kenen tonttia asia koskee niin se viestii”
- (8) ”Jokainen vastasi oman osaamisalueensa mukaisesti...”

Kysyttäessä kriisitilanteen vastuualueista, vastauksista nousi viestintäosasto, tekninen osasto ja johto. Esimerkeistä (9–11) näkyy, että kriisin aihe sanelee vahvasti tilanteessa tarvittavan kriisiviestintäryhmän.

- (9) ”Teknisessä vastuussa olevat henkilöt hoitivat varsinaista kriisiä. Vastavasti viestintäihmiset hoitivat asian viestien muotoilun ja ulkoiset kanavat.”
- (10) ”...teknologiajohtaja selvitti IT-tuen kanssa tilannetta sekä ohjeisti yrityksen henkilökuntaa kuinka tulee toimia.”
- (11) ”Teknologiajohtaja otti palloa it:n kanssa, viestintä-ihminen laati tiedotteen, työntekijöitä informoitiin yksikönjohtajien ja teknologiajohtajan toimesta”

Kriisin konteksti on teknologiapainotteinen ja sen vuoksi tekninen osasto osallistui vahvasti tilanteen järjeistämiseen ja koulutukseen. Organisoitunut asiantuntijayhteisö näyttää järjestäytyvän ketterästi, sillä vastuualueet näyttivät muodostuvan luontevasti ja nopeasti, jopa itsestään selvästi.

5.1.3 Viestintä päätöksentekoprosessissa

Kolmanneksi yläluokaksi tunnistin viestinnän päätöksentekoprosessissa. Taulukossa 3 erittelen viestinnän tärkeyttä koko kriisin hallinnan kannalta. Kyselyssä korostui viestintäryhmän tai tiimin osallisuus varsinkin viestien laadinnassa, oletettavasti siksi, että he ovat päivittäisessä työssään viestien kanssa tekemisissä ja viestit ovat heidän asiantuntijuutensa ytimessä. Asiantuntijoiden vastauksista muodostui käsitys, että oli tärkeää

saada viestinnälle välitön tieto tapahtuneesta, jotta asiantuntevat ihmiset voivat puuttua tilanteeseen oman asiantuntijuuden tiimoilta.

Taulukko 3. Viestinnän päätöksentekoprosessin luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääloukka
Viestinnälle välitön tieto	Viestintä päätöksentekoprosessissa	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Viestintä laatii ulkoiset viestit		
Viestintäryhmä ottaa johdon		

Kyselyn vastauksista nousi vahvasti esiin viestintätiimin osallisuus kriisin hoitoon, ja siksi viestintä päätöksentekoprosessissa muodostui luonnolliseksi yläluokaksi. Kysyttäessä vastuualueista, viestintä mainittiin yhdeksässä vastauksessa. Viestinnästä vastaavien asiantuntijoiden rooli tehdä päätöksiä ja vetää viestintää kertoo siitä, että viestintä on otettu parhaiden käytäntöjen mukaan perustavanlaatuisiksi ajuriksi tämänkaltaisissa erikoistilanteissa. Esimerkeissä (12), (13) ja (14) näkyy, kuinka viestinnän rooli päätöksien teossa näyttää olevan luonnollinen osa yrityksen toimintatapaa. Asiantuntijoiden ymmärrys viestinnän tärkeydestä voi selittyä sillä, että kyseessä on markkinoinnin ja mainostamisen toimintaympäristössä toimiva yritys, jolla on kattava ymmärrys erilaisista viestintätilanteista.

- (12) "Viestintä vastasi viestinnästä, tekninen lisäsi ymmärrystä ja selvitti tekniset asiat ja johdon tehtävänä lähinnä päättää toimista/valtuuttaa."
- (13) "...viestintätiimi hoiti ulkoisen viestinnän..."
- (14) "...viestintä hoiti sivuille artikkelin ja digiosaaja postasi someen"

Asiantuntijoista koostuvassa, luovalla alalla toimivalla ja organisoituneessa yrityksessä, vastuun ottaminen nousee peruspilariksi. Jokainen asiantuntija on pätevä tekemään päätöksiä. Koska viestintää hoitavien työntekijöiden ydinosaaminen on viestintä, heillä

on tietty autonomia oman osaamisalueen päätöksiin. Päätöksenteon jalkautus näkyy asiantuntijoiden vastauksista, sillä niissä ei korostunut yhden tahon päätösvalta, vaan yhteistyö. Vaikka kyselyn vastauksista huokui epävarmuus siitä, onko organisaatiossa olleenaan kriisiviestintäryhmää, muut vastaukset antavat ymmärtää, että kriiseihin on olemassa samankaltaisia työkaluja.

5.1.4 Hallinnan palautus nopeudella ja tehokkuudella

Neljänneksi ja viidenneksi yläluokiksi parhaista käytännöistä tunnistin Hallinnan palautuksen nopeudella ja tehokkuudella. Taulukossa 4 listaan aineistosta muodostetut alaluokat, jotka viittaavat nopeuteen ja reagoitokykyyn. Ne kertovat pyrkimyksistä palauttaa hallinta. Nopeus on tehokkuuden ilmentymä, ja sitä korostettiin teoriassakin.

Taulukko 4. Hallinnan palautuksen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Nopea reagointi kriisiin	Hallinnan palautus nopeudella	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Nopea ongelmanratkaisu	Hallinnan palautus tehokkuudella	
Pikainen tilannekatsaus		

Mainostoimiston toiminta tietovuodon jälkeen oli nopeaa ja kriisiin reagoitiin tehokkaasti. Facebookin julkaisusta näkee, että tietovuodosta tiedotettiin 3.6.2020 kello 16.15, ja organisaation nimissä lähteneet tietojenkalasteluviestit olivat lähetetty samana päivänä kello kolmen ja neljän välillä. Tämä tarkoittaa, että pahimmillaan reaktioaika oli reilu tunti.

Toiminta näyttäytyy tehokkaana. Yhtä laadittua tekstiä käytetään kaikilla alustoilla, muiden aina uuden tekstin kirjoittamiseen uhrautuvaa aikaa. Eli yksi, 44 sanan mittainen teksti, on liitetty jokaiseen julkaisuun.

Kysyttäessä siitä, mitä sidosryhmille haluttiin viestiä, hallinnan palautus ja tilanteen haltuunotto esiintyi kuudessa vastauksessa. Nopea ongelmanratkaisu ja nopea reagointi näkyvät esimerkeissä (15) ja (16).

- (15) "Ongelman ratkaisu, mahdollisimman nopeasti"
- (16) "Nopea reagoiminen, ilmoittaminen tekniseen tukeen ja tiedottaminen kaikille"

Parhaissa käytännöissä korostettiin nopeaa reagointia, sillä se kertoo sidosryhmille, että organisaatio on saanut tilanteen haltuun ja on kontrollissa. Tämä on linjassa myös kyselyistä nousseiden vastauksien kanssa. Teoriassa nousi myös sisäisen koonnin tärkeys, jonka jälkeen informaatio levitetään ulkoisen viestinnän kautta mahdollisimman nopeasti. Tämä prosessi on esiteltyä esimerkeissä (17), (18) ja (19).

- (17) "Nopea reagointi + koko Ilmeelle tieto mahdollisimman pian"
- (18) "Sisäisesti varoitus kaikille. Nopea mietintä missä vika. Yksi vai kaikki altistuneita tietomurrolle. Microsoft salasanat vaihtoon saman tien."
- (19) "Yleinen ilmoitus työpaikan sisällä, että haittaviestejä on havaittu. Ongelma osoite suljettiin. Kaikki työntekijät vaihtoivat salasanansa. Asianosaisia informoitiin useammassa kanavassa."

Yllä olevat esimerkit korostavat sisäisen viestinnän tärkeyttä. Pikainen tilannekatsaus koko organisaatiolle näyttäytyi asiantuntijoiden vastauksissa tärkeänä taktiikkana, jonka jälkeen alkoivat nopeat tiedotustoimet muille sidosryhmille.

Kontrollin palauttaminen ja tilanteen hallitseminen näkyy sosiaaliseen mediaan jaetuissa julkaisuissa erityisesti lopussa. Yritys korostaa, että tilanne on selvitetty, tapahtuma on korjattu ja organisaatiolla on lista niistä, joita hakkerointi on koskenut.

5.1.5 Sidosryhmäkumppanuus

Sidosryhmäkumppanuus muodostui kuudenneksi yläluokaksi parhaissa käytännöissä. Taulukossa 5 erittelen sidosryhmäkumppanuuteen liittyvät alaluokat. Vastauksista muodostuneet alaluokat liittyvät teoriassa esitettyyn sidosryhmäkumppanuuteen ja sen erityispiirteisiin. Asiantuntijoiden käsitys sidosryhmistään näyttäytyi luottamuksen ja suojelun teemoina, joita korostettiin useaan otteisiin haastatteluvastauksissa.

Taulukko 5. Sidosryhmäkumppanuuden luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Luotto asiakkaisiin	Sidosryhmäkumppanuus	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Informoiva viestintä		
Sidosryhmien suojelu		

Kyselyssä kartoitettiin sitä, mitkä olivat kriisiviestinnän tärkeimmät tavoitteet ja mitä sidosryhmille haluttiin viestiä. Vastauksista huokui ohjeistava viestintä eri muodoissa. Näitä erittelen esimerkeissä (20) ja (21).

(20) ”Saada tieto kaikille ketä se koskee ja ohjata miten tulee toimia”

(21) ”tiedostetaan asia ja varoittaa ettei kukaan availe näitä höpö-posteja”

Viestinnän tarkoitus oli ohjata tai informoida, miten sidosryhmien tulee toimia. Päätös ohjeistavasta viestinnästä tuli sisältä ja oli tietoista. Tällainen viestintätekniikka nojaa sidosryhmien omaan pystyvyyteen ja myöhemmin käsiteltävään sisältömalliin. Tässä kriisissä sidosryhmien ohjeistus oli yksinkertaista ja lyhyttä, ottaen huomioon kuinka lyhyt yksi ainoa julkaistu viesti oli.

Sosiaalisen median julkaisuissa yritys jakaa yksityiskohtaista tietoa, josta ilmenee, mitä huijaussähköpostin saaneet voivat tehdä pienentääkseen tilanteesta aiheutuvia haittavaikutuksia. Esimerkissä (22) on lainaus julkaisutextistä, jossa ohjeet on eritelty.

- (22) Pyydämme poistamaan sähköpostit avaamatta niitä. Linkkejä tai liitetiedostoja ei tule klikata.

Lyhyessä kehotuksessa tulee ilmi kaikki toimet, mitä sähköposteja vastaanottaneiden tulisi tehdä. Tässä tapauksessa kehotus olemaan tekemättä mitään, riitti lisävahingon estämiseen.

5.1.6 Viestintätyyli: rehellisyys ja avoimuus

Seitsemäs ja kahdeksas paras käytäntö liittyi viestinnän tyyliin, joita tunnistin kaksi: rehellisyys ja avoimuus. Taulukkoon 6 olen koonnut vastauksista kaikki alaluokat, jotka liittyvät viestintätyyliin. Kaikissa asiantuntijoiden vastauksissa korostui avoimuus ja läpinäkyvyys. Rehellisyys mainittiin 13 vastauksessa. Asiantuntijoiden käsitys hyvästä viestintätyylistä oli samassa linjassa, sillä tapahtuneesta haluttiin viestiä sidosryhmille mahdollisimman pian.

Taulukko 6. Viestintätyylien luokittelu.

Alaluokat	Yläluokat	Pääloukka
Julkinen viestintä	Viestintätyyli rehellisyys	Parhaiden käytäntöjen käyttö
Vastuullisuuden ilmaisu		
Rehellinen tilannekatsaus	Viestintätyyli avoimuus	
Läpinäkyvyys viestinnässä		

Kyselyn vastauksissa esiintyi paljon lausuntoja rehellisyydestä (ks. esimerkki (23)). Avoimuus ja läpinäkyvyys näkyi esimerkeissä (24) ja (25). Asiantuntijoiden huomio kiinnittyi vastuullisuuden ilmaisemiseen, vaikka konteksti ei ole yrityksen kannalta erityisen positiivinen. Sidosryhmille annetut tiedot annettiin myös kaikille työntekijöille, sillä sisäinen viestintä oli tärkeää.

- (23) ”Kerrottiin rehellisesti mitä on käynyt ja mitä on tehty.”
- (24) ”Olemme vastuullisia ja viestimme tapahtuneesta, vaikka se ei olisi positiivista”
- (25) ”läpinäkyvyyttä haluttiin korostaa”

Julkaisuissa tietoa on jaettu avoimesti huijauksen ajankohdan ja luonteen osin. Viestinnässä korostetaan, että kalastelusähköpostiviestit ovat lähteneet organisaation nimissä, ja huijauksessa pyydetään joko lataamaan liitetiedostoja tai kertomaan tunnuksia. Viesti on jaettu julkisesti kaikille nähtäväksi ja se ei kieli pelkästään tehokkuudesta, vaan avoimuudesta. Vaihtoehtona olisi ollut ottaa jokaiseen viestin vastaanottajaan yhteyttä. Kuitenkin se, miten tilanne on selvitetty ja korjattu, jää lukijalta pimentoon. Yrityksen julkaisemasta viestistä ei ilmene, mitä toimenpiteitä on tehty asian suhteen ja kuinka korjaus konkreettisesti tapahtui.

5.2 Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet

Tunnistin aineiston analyysissä apologisuuden, mielikuvan korjauksen ja sisältömallin piirteitä. Näitä kaikkia strategioita käsiteltiin myös teoriaosuudessa. Identifioin retoristen keinojen valikoimasta lukuisia tapoja, joilla yritys lujitti legitimizeettiään ja auktoriteettiin.

5.2.1 Apologisuus

Retorisen kriisiviestinnän ominaisuuksista tunnistin ensimmäisenä apologisuuden. Taulukkoon 7 olen koonnut kyselystä nousseita apologisuuden piirteitä. Apologisuus ei ollut vahvin käytetty retorisen kriisiviestinnän strategia, mutta havaittavissa oli muutamia siihen viittaavia erikoispiirteitä, jotka on syytä huomioida. Vähättely ja syyllisyyden myöntäminen, mutta ei sen alleviivaaminen, korostivat organisaation omia vahvuuksia, kuten nopeaa selvitystyötä.

Taulukko 7. Apologisuuden luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääloukka
Erilaistuminen	Apologisuus	Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet
Vähättely		
Syyllisyyden myöntäminen ei ole pääosassa		

Apologisuus yrityksen viestinnässä keskittyy erilaistumiseen, jolloin tilannetta vähätellään. Kriisi myönnetään, mutta sen vakavuutta vähätellään. Esimerkissä (26) näkyy, että asiantuntijat pitivät tärkeänä, ettei kriittisiä tietoja ole levinnyt tai oikeasti mitään vakavaa ole päässyt tapahtumaan.

(26) ”...Lisäksi kerrottiin, ettei tilanne ole vaikuttanut vaikkapa asiakkaiden tietojen leviämiseen (tms. kriittiseen asiaan). Rauhoitettiin tilannetta.”

Lausunnoissaan organisaatio voi käyttää kolmea puolustautumisen mallia. Kieltäminen, välimatkan ottaminen tai ongelman selittäminen. Kolmesta mallista ongelman selittäminen on lähinnä yrityksen valitsemaa strategiaa julkaisuihin. Viestiminen tapahtuu useassa sosiaalisen median alustalla, viestit ovat ytimekkäitä, informatiivisia ja pahoittelu löytyy jokaisen viestin lopusta.

Vastuun kantaminen ja syyllisyyden myöntäminen ei ole pääosassa, vaikka tapahtunutta ei erityisesti kielletäkään. Organisaatio esitetään toisena uhrina, johon hakkeri on toiminnallaan vaikuttanut. Syyllisen annetaan olettaa olevan ulkopuolinen tekijä, eikä organisaation mahdollisesta tietoturvan puutteellisuudesta kerrota lainkaan. Oma osallisuus kriisin syntyyn häivytetään taka-alalle, sillä viestin tyyli on toteava. Organisaatio viestii lyhyesti selvittäneensä tilanteen ja korjanneen tapahtuneen.

5.2.2 Mielikuvan korjaus

Tunnistin mielikuvan korjaamisen, joka on toinen yläluokka retorisen kriisiviestinnän ominaisuuksista. Taulukossa 8 käyn läpi analyysissä ilmenneet mielikuvan korjauksen alaluokat, jotka kuuluvat retorisen kriisiviestinnän ominaisuuksiin, kuten vakuuttelu, vastuun sivuutus ja korjaavien toimien korostus. Kyselyssä korostettiin vakuuttelevaa viestintätyyliä, jotta hallinnan tunne korostuu.

Taulukko 8. Mielikuvan korjauksen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Vakuuttelu	Mielikuvan korjaus	Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet
Korjaavien toimien korostus		
Oman vastuun sivuutus		

Kyselyn vastauksista luokittelin mortifioinnin mielikuvan korjaamisen strategiaksi. Se näkyy vakuutteluna ja korjaaviin toimiin keskittymisenä (ks. esimerkit (27) ja (28). Tässä kriisissä yrityksen julkisuuskuvaa suojataan myöntämällä tapahtunut, mutta myös korostetaan toimenpiteisiin keskittymistä.

(27) ”Viesti, että olemme heti huomanneet ongelman ja huolehdimme siitä, että kaikki saivat heti tietoa tapahtuneesta.”

(28) ”...Että tilanne on tiedossa ja sitä korjataan, eikä kalasteluviesteistä tarvitse välittää”

Yrityksen oma osallisuus siihen, miksi hakkerointi pääsi tapahtumaan, sivuutetaan. Kielelliset valinnat korostavat mielikuvaa hallinnan tunteesta. Mielikuvan korjaamisen teorian keinovalikoimassa esiteltyä toiminnan kehittämisen aspektia voisi tuoda yrityksen kriisiviestinnässä ilmi. Se vetoaisi järkeen ja korostaisi asiantuntijuutta entisestään.

5.2.3 Sisältömallin piirteet

Kolmantena retorisen kriisiviestinnän luokkana tunnistin sisältömallin. Taulukko 9 sisältää kaikki ne alaluokat, jotka liittyvät sisältömallin piirteisiin. Kokosin kyselyn vastauksista nousseet toistuvat teemat, jotka sopivat retorisen kriisiviestinnän ominaisuuksiin.

Taulukko 9. Sisältömallin luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Direktiivejä viestinnässä	Sisältömallin piirteet	Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet
Tiedottamisen tärkeys		
Tavoitteena luottamus		

Sidosryhmäkumppanuus näkyy siinä, että kriisiviestinnässä on havaittavissa myös sisältömallin piirteitä. Ohjeistavassa viestinnässä käytetään direktiivejä, joilla ohjataan lukijoiden käytöstä haluttuun suuntaan (ks. esimerkki 22). Se oli yrityksen tahtotila, sillä kyselyn vastauksista ilmeni tiedottamisen tärkeys.

Yritys kehottaa kalasteluviestin saaneita poistamaan viestin avaamatta. Viestissä suositellaan olemaan klikkaamatta viestin linkkejä tai liitetiedostoja – ohje on ajankohtainen silloin, jos lukija on ehtinyt avata kalasteluviestin. Näin organisaatio pyrkii ohjeistamaan lukijoita, jotta voidaan minimoimaan kriisistä nousevat haitat. Direktiivit stimuloivat lukijaa ja antaa osallistumisen tunteen. Tarkoitus on samalla ohjeistaa ja ottaa mukaan toimintaan, ja organisaatiosta puhutaankin me-muodossa.

Tavoitteena voisi olla asiakkaiden ja sidosryhmien suojeleminen, ja luottamuksen ylläpitäminen. Esimerkissä (29) painottuu konkreettinen suojeleminen. Asiantuntija kertoo tarkoituksen olleen huolehtia, ettei rahallisia tai luottamuksellisia vahinkoja kerennyt syntymään, mikä on asiakaslähtöisessä työssä tärkeää. Vahinkojen minimoiminen näkyi myös sisäisissä tietoturvatöidenpiteinä, niin kuin esimerkissä (30) näkyy.

- (29) "...huolehdittiin, ettei syntynyt mitään rahallisia taikka luottamuksellisia vahinkoja."
- (30) "X hoiti somen ja sähköpostitiedotuksen, ja Y tietoturvan parantamisen sekä salasanojen vaihtamisen kautta linjan"

Tässä kriisissä ensisijainen kohderyhmä ovat asiakkaat, sillä heidän sähköposteihinsa oli tullut kalasteluviestejä. Pahimmassa tapauksessa asiakkaat olisivat voineet kärsiä rahallisia tappioita, jolloin vastuun ja vahingonkorvauksien kysymykset olisivat olleet ajankohtaisia.

5.2.4 Retorisia keinoja julkaisuissa

Analyysissä korostui retorisen kriisiviestinnän ominaisuuksia, jotka luokittelin erillisiksi retorisiksi keinoiksi. Taulukossa 10 nähdään retoristen keinojen kattaus, jotka eivät liity mihinkään tiettyyn esiteltyyn retoriseen kriisiviestintästrategiaan, mutta koen niiden esittävän tärkeää osaa yrityksen kriisinhallinnassa.

Taulukko 10. Retoristen keinojen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Vakuuttavuuden piirteet	Retorisia keinoja	Retorisen kriisiviestinnän ominaisuudet
Asiantuntijuuden korostaminen		
Multimodaalisuus		

Julkaisuista voi eristää vakuuttavuuden ja auktoriteetin piirteitä. Niitä korostetaan puhumalla koko organisaation puolesta (ks. esimerkki (31)).

- (31) "organisaatiomme sähköposteista"

Tämä vahvistaa auktoriteetin voimassa kirjoitettua tekstiä. Lukija tunnistaa lähettäjän aioton ja se kannustaa toimimaan kehotusten mukaisesti. Legitimiteettiä muodostetaan rationaalisuuden ja asiantuntijuuden esittelyn avulla. Ei pyritä vaikuttamaan tunteisiin,

vaan esitellään faktoja, kuten kellonaikoja, päivämääriä ja viestien sisältöjä. Tyyli on neutraali, sillä kielenkäyttö ei ole värikästä, vaan asiapitoista. Asiantuntijuus ilmenee tilanteen hallinnan kautta, sillä yritys viittaa hallussaan olevaan listaan ja kykyyn korjata tilanne. Lukijalle muodostuu käsitys siitä, että organisaatiolla on asian käsittelyyn tarvittavat tiedot.

Kielellisten tehokeinojen lisäksi retorista kriisiviestintää rakennetaan multimodaalisuudella, jossa hyödynnetään myös visuaalisuutta. Mainostoimistona ja luovan alan edustajana kuvamaailma on tärkeässä roolissa, ja sosiaalinen media nojaa alustana vahvasti visuaalisuuteen. Julkaisuiden kuvissa oleva ät-merkkiä kannatteleva ongenkoukku on vahva ja selittävä symboli, joka näkyy kuvassa 6.



Kuva 6. Kuvakaappaus Ilmeen julkaisusta (Ilme Facebook 3.6.2020).

Merkki kuvaa tilannetta hyvin, sillä kriisi koskee sähköpostitse tapahtunutta tietojenkastelua. Kuva kertoo tilanteesta ja olisi ymmärrettävissä ilman tekstiäkin. Sosiaalisen

median alustoilla on hyödyllistä käyttää helposti tulkittavissa olevia kuvia, sillä näkyvän materiaalin paljous on tehnyt sosiaalisen median käyttäjistä nopeatempoisia kuluttajia, jotka näkevät uutisvirrassaan runsaasti sisältöä.

5.3 Kriisiviestinnän vaiheet

Analyysissa nousi ulottuvuuksia kaikista teoriassa esitellyistä kriisiviestinnän vaiheista, aina proaktiivisuudesta jälkihoitoon. Yrityksen toiminnassa parhaiten teoriaa vastasi proaktiivinen vaihe, jolloin ympäristöä skannataan aktiivisesti mahdollisten kriisien varalta. Strategisessa vaiheessa oli havaittavissa kaaosta, mutta ensireaktio oli tehokas. Jälkihoito jäi vajaaksi, jopa unohdettiin kokonaan.

5.3.1 Proaktiivinen skannaus: ulkoinen ja sisäinen kartoitus

Kriisiviestinnän vaiheiden toteutuminen on luokka, jonka sisällä tunnistin ulkoisen ja sisäisen kartoituksen. Taulukossa 11 on listaus sekä ulkoisen että sisäisen kartoituksen alaluokista. Ne liittyvät kriisiviestinnän ensimmäisiin vaiheisiin, jolloin ympäristöä skannataan mahdollisia uhkia varten. Olen ottanut kaikki kartoitukseen liittyvät alaluokat ja yhdistänyt ne skannauksen alle omiksi luokikseen.

Taulukko 11. Proaktiivisuuden luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Ympäristön tulkinta	Ulkoinen kartoitus	Kriisiviestinnän vaiheiden toteutuminen
Sisäinen kartoitus	Sisäinen kartoitus	
Työntekijöiden valmiusaste		

Proaktiivisuus sisältää ympäristön skannauksen mahdollisten ongelmien varalta. Kyse-lyssä kartoitettiin, kuinka tietovuoto lopulta huomattiin. Vastauksista päätellen kriisiä

edeltävä vaihe näkyy yrityksessä proaktiivisena ulkoisena skannauksena, jolloin asiantuntijat tarkkailevat sähköpostiaan ja työpuhelintaan aktiivisesti päivän aikana, kuten esimerkistä (32) näkyy.

(32) Hereillä olevien kollegoiden ansiosta, viestiminen Slackissa auttoi myös.

Skannauksesta seurannut tieto johti torjuviin toimiin. Yrityksellä on sidosryhmistä lista, jossa näkyy tavoiteltavat henkilöt. Erillistä koulutusta ei ennakointivaiheessa ole järjestetty. Tämä johtunee siitä, että työntekijät ovat kaikki oman alan asiantuntijoita, eikä erillistä koulutusta tarvitse heille järjestää.

Sisäisissä kanavissa, kuten Slack, seurataan aktiivisesti tilanteita työpäivän aikana. Kyse-lyssä nousi esiin valmiusaste, jolla organisaatiossa työskentelevät pysyvät (ks. esimerkit (33) ja (34).)

(33) ”Porukka lähti soittelemaan eri paikkoihin ja osallistui Slack-keskusteluun”

(34) Monet saivat epäilyttäviä sähköposteja ja siitä infottiin/kysyttiin slackissa.

Yhteensä kuusi asiantuntijaa nosti erikseen Slackin tärkeyden, mikä näyttäytyy yrityksen ensisijaisena sisäisenä kommunikointikanavana. Siellä tieto kulkee nopeasti ja tehokkaasti kaikille, sillä jokainen organisaation jäsen käyttää pikaviestintäsovellusta.

5.3.2 Strateginen vaihe: ihmettelyä ja kaaosta

Tunnistin kriisiviestinnän vaiheista strategisen vaiheen, johon liittyy selvitystyö, sisäinen järjestäytyminen ja alun sekavuus. Taulukkoon 12 olen koonnut kaikki strategisen vaiheen alaluokat, joita haastatteluvastauksista oli luokiteltavissa. Strategisesta vaihetta leimasi sisäinen sekavuus, mikä leikkasi läpi organisaation.

Taulukko 12. Strategisen vaiheen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääloukka
Aikaa vievä selvitystyö	Strateginen vaihe	Kriisiviestinnän vaiheiden toteutuminen
Sisäinen järjestäytyminen		
Alun sekavuus		

Tiettyjä piirteitä strategisesta vaiheesta on tunnistettavissa kriisiviestinnästä, teorian mukaisesti. Viestintä sidosryhmien suuntaan aloitetaan, joka sisältää toimista ohjeistamisen ja avoimuuden periaatteet. Tässä vaiheessa aktivoitaisiin kriisiviestintäsuunnitelma, mutta sellaista ei ole täysin yritykselle hahmoteltu. Tämä näkyy tietynlaisena sekavuutena ja kaaoksena, kuten esimerkit (35–37) osoittavat.

- (35) ”Slackissä alkoi tulla viestejä ja sitten ihmeteltiin, että mistä nämä ovat tulleet
- (36) ”Slack-kaaos”
- (37) ”Slackissä hell loose”

Aikaa meni selvittämiseen ja ihmettelemiseen, mikä tietysti liittyy jossain määrin kriisin luonteeseen. Äkillisyys ja outo tilanne kaikille herättää hämmennystä ja sisäinen selvitystyö lähti heti käyntiin. Sisäisesti oikeat ihmiset tavoitettiin, jotta he voivat alkaa suorittamaan kriisinhallintaa oman kyvykkyytensä mukaisesti, kuten esimerkissä (38) näkyy.

- (38) ”Tilanteen haltuunotto ja selvittäminen niille tahoille, joita kriisi on mahdollisesti koskettanut. Lisäksi tilanteen etenemisen selvittäminen keskeisille kohderyhmille sisäisesti ja ulkoisesti.”

Tässä vaiheessa selvitystyö ja järjestäytyminen oli suurin aikaa vievä osa. Kriisiviestintäsuunnitelman heikkous on se, että valmiit tiedotepohjat eivät välttämättä riitä sillä jokainen kriisi on yksilöllinen erilaisine skenaarioineen. Tässä tapauksessa valmiit kontaktilistatkaan eivät olisi riittäneet, sillä ei ole välttämättä heti tietoa, keihin kaikkiin täytyy ottaa ensisijaisesti yhteyttä.

5.3.3 Reaktiivinen vaihe: nopea ensireaktio

Tunnistin reaktiivisen vaiheen kriisiviestinnän vaiheiden neljänneksi luokaksi. Nopean ensireaktion alaluokat esittelen taulukossa 13. Kaikista esitellyistä vaiheista reaktiivinen vaihe on tapahtumarikkain ja selkeästi nopeatempoinen. Organisaation täytyi selvittää tilanne, saada oikeaa tietoa jaettavaksi sidosryhmille ja jakaa vielä vastuita sisäisesti.

Taulukko 13. Reaktiivisen vaiheen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Ongelmat ovat havaittu	Reaktiivinen vaihe	Kriisiviestinnän vaiheiden toteutuminen
Nopea reagointi sidosryhmien suuntaan		
Sisäinen selonteko tarkkojen tietojen varmistamiseksi		
Nopea ja kompakti ohjeistus		

Kriisin puhkeamisen aikana nopea reagoiminen oli ensisijaisen tärkeää. Teoriassa painotetaan nopeutta, tarkkuutta ja jatkuvuutta, joista nopeus ja tarkkuus näyttäytyy toteutuneen. Ensireaktiovaiheessa painotetaan nopeutta, eli reaktio tarvitaan tunnin sisällä tapahtuneesta. Tämä toteutuu yrityksen kriisiviestinnässä, sillä viestit ovat lähteneet 15.00–16.00 aikaan, ja ensimmäinen reaktio tuli todistetusti kello 16.15.

Konkreettiset toimet liittyivät sidosryhmien yhteydenottoon ja toimintasuunnitelman jakamiseen. Ensireaktio oli ensin sisäisessä selonteossa, kuten aiemmassa esimerkissä (19) nähdään, jonka jälkeen vasta siirryttiin ulkoiseen viestintään, kuten esimerkeissä (39) ja (40) näkyy. Näin vältetään väärän tiedon levittämistä.

- (39) ”Slackin generalissa käytiin yleisesti viestiä. Samalla jaettiin roolit ja vastuut.”
- (40) ”Ilmoitus tekniseen tukeen, päätös miten vastataan asiakkaille ja niille, joille sähköpostiviesti on lähtenyt.”

Tähän kohtaan esitän kritiikkiä valmiita tiedotepohjia varten. Mitä valmiita universaaleja malleja voidaan kehittää kriisitilanteisiin, jotka ovat aina erilaisia ja voivat koskea monia osa-alueita?

Kun kriisi on yrityksessä akuuteimmillaan, riskit ja ongelmat on havaittu. Yrityksen tässä vaiheessa käyttämä taktiikka oli kertoa toimintasuunnitelma kaikille, joita hakkerointi mahdollisesti koskee, ja samalla ohjeistaa toimista mahdollisimman nopeasti ja avoimesti sidosryhmille, kuten esimerkissä (41) asia ilmaistaan.

(41) ”Viesti, että olemme heti huomanneet ongelman ja huolehdimme siitä, että kaikki saivat heti tietoa tapahtuneesta.”

Kriisin puhkeamisen aikana yrityksen toiminnot liittyvät vahvasti ensireaktioon ja maineenpalauttamiseen. Ensireaktio näkyy tiedottamisen nopeutena ja kompaktina ohjeistuksena, maineenpalauttamisen toiminnot näkyvät anteeksipyyntönä ja vakuutteluna siitä, että tilanne sekä korjattu että hallinnassa.

5.3.4 Jälkihoidon puute ja oppiminen

Kriisiviestinnän viimeisiksi vaiheiksi tunnistin jälkihoidon ja oppimisen, joka näkyy taulukossa 14.

Taulukko 14. Jälkihoidon ja oppimisen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Aloitekyvyn puute	Jälkihoidon puute	Kriisiviestinnän vaiheiden toteutuminen
Viestinnän jatkuvuuden puute	Oppiminen	
Tiukentuneet tietoturvatoinenpiteet		

Kriisiviestinnän vaiheet -pääluokassa olevista vaiheista jälkihoito paljastui puutteellisimmaksi, ja aloitekyvyn sekä jatkuvuuden puuttuminen on teorian mukaan heikkoa kriisinhallintaa.

Oppimista tapahtui heti, tiukentuneiden tietoturvatyökalujen ansiosta. Kriisi herätti yrityksen tietoturvan puutoksiin, joihin tehtiinkin toimenpiteitä vahvasti jo kriisin aikana, salasanojen tiukentumisen myötä.

Kriisin jälkivaiheista löysin kaksi suurta kokonaisuutta, joita ovat sisäinen jälkihoito ja tietoturvan palauttaminen. Jälkitoimenpiteisiin liittyi tiukentuneet tietoturvatyökalut ja muutokset tulevaisuuden varalle, kuten esimerkeissä (42) ja (43) näkyy.

(42) "Salasanojen päivittäminen. Sisäinen valmistautuminen ennalta, jos vastaavaa tapahtuisi uudestaan."

(43) "kaikkien office-salasanojen vaihto ja mobiilivarmennus käyttöön"

Kaikille tieto muutoksista ei ollut kulkeutunut, sillä esimerkissä (44) nähdään, ettei muista muutoksista salasanojen suojauksen lisäksi tiedotettu lainkaan henkilöstön suuntaan.

(44) "Toistaiseksi vain tarkempi salanasuojaus. Muita ohjeita tai toimia ei vielä ole vastaisen varalle. Tai jos on niin niistä ei ole tiedotettu."

Kyselystä ilmeni, että jälkihoito viipyi tai puuttui kokonaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että viesti kalasteluista jäi verkkosivuille (ks. esimerkki (45)).

(45) "...viesti kalastelusta oli verkkosivulla vielä muutaman kuukauden tapahtuneen jälkeen. Viestissä ei kerrottu päivämääriä, joten kalasteluviestien olisi voinut olettaa tapahtuneen myös muina päivinä."

Aineistosta oli havaittavissa, että kriisin jälkihoito uupui myös jatkuvuuden puolesta. Esi-merkki (46) osoittaa, että kriisistä viestittiin vain tarvittaessa, eli viestintä ei ollut proaktiivista. Viestinnän jatkuvuus ei toteutunut, sillä 3.6.2020 julkaistut sisällöt olivat ainoat laatuaan eikä myöhemmin tehty uusia julkaisuja tilanteen etenemisestä.

(46) ”Asiakkaille viestimme kysyttäessä, sidosryhmille ei viestitty muutoin kuin tarkistettiin sopimukset esim. kumppanien kanssa.”

Tietoturvallisuuden parantuminen oli tärkeä muutos tulevaisuuden kannalta, koska kaksoisvarmennuksen käyttö suojaa paremmin käyttäjiään. Yrityksellä on velvollisuus pitää huolta asiakkaiden tietoturvasta, joten muutos käytäntöihin oli hyvä välittömän oppimisen merkki. Itse kriisiviestinnän hoitamisesta tai onnistumisesta ei asiantuntijoiden mukaan ollut puhetta lainkaan.

5.4 Viestintäkanavien tehokas käyttö

Sisäisessä viestinnässä tapahtuu paljon, ennen virallisten viestien julkaisua. Informaation leviäminen on helppo järjestää, sillä kanavia on nyky-yhteiskunnassa paljon. Analyysissa sosiaaliset mediat nousivat isoimmiksi viestintäkanaviksi, joita hyödynnettiin tiedon leviättämiseen mahdollisimman laajalle yleisölle.

5.4.1 Sosiaalinen media

Markkinointiin ja mainontaan erikoistunut yritys on valveutunut sosiaalisen median käyttäjä. Organisaatiolta löytyi jo valmiiksi verkostot, joita pitkin pystyttiin luonnollisesti jakamaan viesti asiasta eteenpäin. Taulukossa 15 erittelen alaluokat, jotka syntyivät analyysissa sosiaalisen median alle.

Taulukko 15. Sosiaalisen median luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääloukka
Monikanavainen viestintä	Sosiaalinen media	Viestintäkanavien tehokas käyttö
Digitaalisen julkisuuden hyödyntäminen		
Organisaation verkostojen hyötykäyttö		

Sosiaalinen media näyttäytyy kriisiviestinnässä varsinkin monikanavaisena viestinnän alustana. 10 asiantuntijaa korosti sosiaalisen median alustoja, kun asiasta kysyttiin kyselyssä. Digitaalinen viestintäympäristö antaa yrityksen jakamalle tekstile uusia ulottuvuuksia ja moniaistillisuutta, muun muassa kuvien ja tekstin yhdistelyn multimodaalisuutta. Mainostoimiston kriisiviestintä käyttää sirkulaatiota, mikä on digitaaliselle julkisuudelle ominaista. Sama viesti kiertää eri medioissa, tässä tapauksessa viesti on informatiivinen osa kriisiviestintää.

Kyselyn viestintäkanaviksi nousivat nettisivut, LinkedIn, Instagram, Facebook, sähköposti, kuten esimerkit (47) ja (48) esittävät. Spekulaatiota oli jopa uutiskirjeen käytöstä, kuten esimerkissä (49) näkyy.

(47) ”kanavat: verkkosivut, Facebook, Instagram ja LinkedIn”

(48) ”Viestintäkanavat verkkosivut, facebook, insta ja sähköpostit.”

(49) ”Some + uutiskirje (? ehkä)”

Digitaalinen julkisuus ja viestintäkanavien monipuolisuus auttaa organisaatiota kriisiviestinnän tehostamisessa, sillä samat viestit leviävät nopeasti ja hyvin samanaikaisesti kaikkialle. Sisältö on myös kaikkien kommentoitavissa ja jaettavissa, eli vuorovaikutus on avointa.

Digitalisoituminen auttaa monikanavaisuuden tehokasta hyödyntämistä, ja disseminatiomallin mukaista informaation leviämistä. Tässä tapauksessa organisaation on täytynyt koota tietoa hakkeroinnista ja levittää sitä ulkoisen viestintänsä kautta mahdollisimman nopeasti organisaation verkostoja pitkin, jotta pahemmilta vahingoilta vältytään ja organisaatio vaikuttaa olevan tilanteen tasalla.

5.4.2 Verkkosivujen hyödyntäminen

Jaottelin viestintäkanavien tehokkaasta käytöstä erityisesti verkkosivujen hyödyntämisen omaksi yläluokakseen. Taulukosta 16 nähdään, että verkkosivujen hyödyntäminen koski pientä osaa verkkosivusta, mutta tieto priorisoitiin etusivulle heti.

Taulukko 16. Verkkosivujen hyödyntämisen luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Pieni osa verkkosivuista käytössä	Verkkosivujen hyödyntäminen	Viestintäkanavien tehokas käyttö
Verkkosivuille tieto heti		
Tiedon priorisointi etusivulle		

Yritys käytti pienempää osaa yrityksensä omista verkkosivuistaan. Tieto näkyi etusivulla lukijalle heti ensimmäisenä, mikä on tiedon priorisoinnin kannalta järkevää. Verkkosivuille menevän on hyvä tietää asiasta, vaikka ei aktiivisesti tietoa etsikään. Kuusi asiantuntijaa muisti mainita verkkosivut kysyttäessä, mikä tarkoittaa noin 32 prosenttia vastaajista.

Kriisin kokoon nähden yritys teki hyvän ratkaisun käyttäessään osan verkkosivuistaan tiedottamiseen. Vaihtoehtoisen kokonaisen sivuston laatiminen olisi vienyt paljon aikaa, eikä tilanteesta ollut tarvetta tiedottaa niin suuren kapasiteetin voimin. Kriisitilanne oli

nopeasti ohi, eikä sisältänyt tiedottamisen kannalta monimutkaisia kokonaisuuksia, joihin olisi pitänyt ottaa kantaa.

Monipuolinen ympäristö ja alustojen runsaus tarkoittaa sitä, että myös yleisö jakautuu moneen osaan. Yhdellä viestintävälineellä mainostoimisto ei voi saavuttaa kaikkien kriisiin liittyvien asianomaisten tietoisuutta, joten viestintä on monikanavaista. Mitä useampaan kanavaan yritys sai kriittisen tiedon julki, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on tavoittaa suurempi yleisö.

Nykyajan viestintävälineet mahdollistavat samanaikaisen julkaisun moneen kanavaan, esimerkiksi Facebookiin ja Instagramiin voi julkaista saman julkaisun yhdellä kertaa. Keino lisää tehokkuutta, sillä saman julkaisun saa eri kanaviin ja täten voidaan moninkertaistaa yleisön määrä.

Omat verkkosivut ovat looginen valinta, sillä kriisi koskettaa yrityksen asiakkaita ja tiedon löydyttävä sieltä, jos huolestunut asiakas käy katsomassa. Toisaalta myös asiasta tietämätön sidosryhmäläinen voi huomata tärkeän tiedon verkkosivuilla vieraillessaan. Tärkeintä on saada tieto mahdollisimman moneen kanavaan, jotta tieto kulkee laajalti ja mahdolliset haitat voidaan minimoida sujuvasti.

5.4.3 Sisäinen pikaviestintäkanava

Sisäinen viestintä oli tässä kriisissä yhtä tärkeässä roolissa kuin ulkoinen viestintä, sillä sisäinen kartoitus tarvittiin ennen mitään muita toimia. Taulukossa 17 erittelen aineistosta nousseet alaluokat, jotka liittyvät sisäisen pikaviestintäkanavan käyttöön. Viestintäkanavien tehokkaasta käytöstä tunnistin sisäisen pikaviestintäkanavan tärkeäksi yläluokaksi.

Taulukko 17. Sisäisen pikaviestintäkanavan luokittelu.

Alaluokat	Yläluokka	Pääloukka
Sisäinen kartoitus Slackissa	Sisäinen pikaviestintäkanava	Viestintäkanavien tehokas käyttö
Roolien jako Slackissa		
Slack yhdisti eri osastot toisiinsa		

Sisäinen kartoitus ja selvittely tapahtui kyselyn mukaan Slackissa, mikä on pikaviestintäsovellus nimenomaan suunnattu organisaatioiden sisäiseen viestintään. Siellä saatiin nopeasti tieto sisäisesti kaikille, ja sovellusta korostettiin kyselyn vastauksissa erityisen paljon. Yhteensä 19 vastausta sisälsi Slackin jossain muodossa.

Sisäistä kommunikaatiota täytyi olla eri osastojen välillä runsaasti, sillä kyselystä nousi keskeiseen asemaan muun muassa tekninen johto, viestintätiimi, digiosaajat ja yksikön johto. Jokaiselle jaettiin Slackin avulla eri tehtävät ja organisoinnin piti tapahtua nopeasti, kuten esimerkiksi (50) näkyy.

(50) ”Kyseisessä tilanteessa asiasta tiedottaminen ja oikeiden henkilöiden löytäminen onnistui kuitenkin hyvin yhteisen viestintäkanavan Slackin kautta.”

Samaan aikaan tehtiin sekä kartoitus- ja selvitystyötä, roolien jakoa, että viestien laatimista. Tämä näkyi myös aiemmissa esimerkeissä (9), (10) ja (11). Tiimiin otettiin yhteys niin ikään Slackin kautta, jossa myös annettiin toimintaohjeita. Tämä näkyy esimerkissä (51).

(51) ”Koko tiimiin otettiin yhteyttä slackin kautta, ja pyydettiin heti vaihtamaan salasana.”

Analyysin keskeisimmät havainnot asettuvat sisäiseen kommunikaatioon. Kriisin havaitsemisesta kertominen, kriisiviestinnän suunnitelman laatiminen, viestien teko ja julkaisu vaati intensiivistä sisäistä viestintää pikaviestintäsovelluksessa. Sovellus näytti olevan yksi niistä harvoista väylistä, jota kautta asiantuntijat pitivät yhteyttä kriisin aikana.

Tiivistäisin tärkeimmiksi luokiksi organisoitu yritys, viestintä päätöksenteossa, tehokkuus, sidosryhmäkumppanuus, apologisuus ja mielikuvan korjaus sekä jälkihoidon puute. Näistä luokista muodostuu kokonaiskuva, josta nähdään, miten kriisiä johdettiin. Yrityksen vahva alkua ja hatara jälkihoito muistuttaa, että kriisin olemassaoloa ei kannata unohtaa, vaikka akuutein tilanne on ohi.

6 Pohdinta

Kriisiviestinnän monipuolinen tutkimus on osoittanut periaatteita, joiden mukaan yrityksen tulisi toteuttaa kriisiviestintäänsä. Tilanteiden moninaisuuden, yllättävyyden ja kontekstin vaihtuvuuden vuoksi ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tai mallia hoitaa kriisejä.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen yrityksen sisäisistä toimenpiteistä ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen löytyi kattavasti tietoa. Selonteko ja selvitystyö oli lopuksi yksi suurimmista sisäisistä toimenpiteistä, joka vaikutti koko henkilöstön toimintaan. Tätä ei korostettu teoriassa, vaikka se näyttäisi olevan yksi fundamentaalisista työkaluista tapaututkimuksen kohteena olevan yrityksen kriisin hoitamiseen. Jos yritys luottaa liikaa valmiiksi suunniteltuun kriisiviestintään, ei joustavuudelle ja improvisoinnille jää tilaa. Kun fokus on yleistettävyydessä, teoriat hukkaavat kriisien perusajatuksen; ne ovat ennalta-arvaamattomia, uusia tilanteita, joihin on miltei mahdotonta varautua.

Parhaiden käytäntöjen osallisuus yrityksen kriisiviestinnässä on ilmeinen, ja tutkimus vastasi toiseen tutkimuskysymykseen: Mitä teoriapohjaisia parhaita käytäntöjä yrityksen kriisiviestinnästä ilmenee? Aineistosta kävi ilmi, että kriisistä informoitiin sidosryhmille sosiaalisen median kautta noin tunnissa, mikä on myös teoreetikoiden määrittelemä sopiva aika ensireaktioon. Tehokkuus näkyy sisällön samankaltaisuutena. Sama viesti kaikkiin julkaisukanaviin tarkoittaa, ettei jokaisen viestin sisältöä tarvitse miettiä erikseen. Avoimuuden periaate näkyy tiedotuskanavien valinnassa, sillä asiasta tiedottaminen tapahtuu julkisesti.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen retorisesta kriisiviestinnästä löytyi aineiston analyysin edetessä yhtäläisyyksiä jokaiseen kriisiviestinnän teoriasuuntaukseen, apologiaan, mielikuvan korjaamisen teoriaan ja kriisiviestinnän sisältömalliin. Yritys puhuu organisaatiossa, myöntää, että sähköpostitse kalastellaan tietoja, pahoittelee tapahtunutta, häivyttää oman mahdollisen osallisuutensa ja hyödyntää sidosryhmiä ohjeistavaa viestintää. Retorisen kriisiviestinnän mallit näyttävät olevan universaaleja, joiden piirteitä löytää helposti käsiteltävästä kriisitilanteesta. Apologia ja mielikuvan korjaamisen teoria

sisältävät laajan spektrin taktiikoita, jotka varioivat suuresti toisistaan. Tämän vuoksi löysin samankaltaisuuksia tästäkin kriisitapauksesta.

Yrityksen organisoituminen ja huolellinen kirjanpito oleellisista tiedoista näyttäytyi olevan vahvuus tämän tapauksen kriisissä ja sen hoitamisessa. Organisaatiolla oli tiedossa asiakkaidensa sähköpostit ja puhelinnumerot, jotka riittivät akuuttiin viestintään tilanteesta. Lopulta tieto saatiin suurelle yleisölle, kun käytettiin monikanavaista viestintää ja sen mahdollistamaa sirkulaatiota. Sisäinen kommunikaatio, perusteellinen selvitystyö ja nopea reagointikyky antoi yritykselle valmiudet muodostaa tilanteesta kokonaiskuva, joka voidaan välittää yhteisesti suuremmalle yleisölle ulkoisesti.

Kriisiviestintäsuunnitelman tärkeys korostuu jälkihoidon tarkastelussa. Tarkastuslistan olemassaolo auttaisi yritystä pitämään huolta, että kaikki tarvittavat askeleet otetaan oikeisiin aikoihin. Tässä tapauksessa ensitiedotus hakkeroinnista ja tietovuodosta onnistui tehokkaasti ja hyvin, mutta tieto unohtui nettisivuille, sillä kukaan ei muistanut ottaa sitä pois. Tästä ei kukaan ulkopuolinen kertonut erikseen, eikä sitä sisäisesti mietitty ensireaktion jälkeen. Kriisi unohdettiin, eikä siihen palattu tarvittavin toimin.

Pieni otos antoi tarttumapintaa yrityksen suoraviivaisesta ja asiapitoisesta viestinnästä silloin, kun kriisi oli akuuteimmillaan. Siitä voi päätellä, että kriisiviestinnän systemaattisuus on joissain määrin universaali ja sitä tavataan myös luovilla aloilla. Vaikka eri alojen kriisiviestinnässä on havaittavissa nyanssieroja, ne eivät kiistä peruspilareita, joita hyvä kriisiviestintä tarvitsee onnistuakseen: nopeus ja informatiivisuus. Kaikki muu on loppujen lopuksi tilannesidonnaista.

Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä antoi vastauksia kysymyksiin, mutta rajoitukset kysyä lisäkysymyksiä eväsi lisätiedon keräämisen. Tämä on takaisku, sillä asiantuntijoiden tietous on erittäin arvokasta. Tämän vuoksi haastattelun voisi toteuttaa strukturoimattomana haastatteluna, jolloin keskustelulle jää enemmän tilaa. Näin saataisiin yksityiskohteisempaa tietoa, jota voi hyödyntää teorioiden kehittämistä varten. Esimerkiksi Seeger

(2006) käytti asiantuntijapaneelia, jonka avulla kehitti ja laajensi parhaiden käytäntöjen teoriaa.

Jatkotutkimuksen kannalta organisaation pidempiaikainen seuranta toisi laajemman näkökulman koko organisaation kriisiviestintään. Myös erilaisten kriisien kohtaaminen antaisi enemmän tietoa siitä, muuttuvatko toimintatavat yrityksen sisällä ja tapahtuuko mahdollista oppimista siirryttäessä kriisistä toiseen. Koska kriisiviestintää tekevät organisaation ihmiset, olisi hedelmällistä tutkia kriisien henkistä kuormittavuutta. Kriisit ovat verrattain negatiivisia tapahtumia, joihin liittyy epätietoisuutta, stressiä, sekavuutta ja jopa pelkoa. Vakavat kriisit voivat vaikuttaa mielenterveyteen, jolloin mitkään parhaat käytännöt tai mallit eivät auta. Ihmislähtöinen tekeminen vaatii ymmärrystä, joka yleensä jää teorioissa pimentoon. Mielenkiintoista olisi tutkia, onko etätyösuositukset vaikuttaneet sisäisiin viestintätapoihin. Haastatteluvastauksissa korostui etätyöskentelyvälineet, kuten sähköposti ja Slack, mutta ei mainittu kasvokkaisia keskusteluja lainkaan.

Lähteet

- Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517–526. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.005>
- Aristoteles (1997). *Retoriikka. Runousoppi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2. painos). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.
- Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. New York: New York Press.
- Carney, A., & Jordan, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 49, 34–35.
- Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 56–68. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130>
- Claeys, A., & Coombs, W. T. (2019). Organizational Crisis Communication: Suboptimal Crisis Response Selection Decisions and Behavioral Economics. *Communication Theory*, 30(3), 290–309. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz002>
- Coombs, T. W. (2007a). *Crisis Management and Communications*. Noudettu 13.8.2020 osoitteesta http://www.facoltaspes.unimi.it/files/ITA/COM/Crisis_Management_and_Communications.pdf
- Coombs, T. W. (2007b). *Ongoing Crisis Communication. Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (1999a). Crisis management: Advantages of a relational perspective. Teoksessa J. A. Ledingham, & S. D. Bruning (toim.), *Relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (s. 75–93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Coombs, W. T. (1999b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(3–4), 241–260. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. W. T. Coombs & S. J. Holladay (toim.). *Handbook of Crisis Communication*. (s. 17–53). Malden: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*. 8(4), 279–295. https://doi.org/10.1207/s1532754xiprr0804_04
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*. 16, 165–186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. Teoksessa N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (toim.), *Research on emotion in organizations, 1, The effect of affect in organizational settings* (s. 271–288). New York: Elsevier.
- Coombs, W. T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*. 12, 163–178. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1202_2
- Coombs, W. T., Frandsen, F., Holladay, S.J. & Johansen, W. (2010), "Why a concern for apologia and crisis communication?". *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 337–349. <https://doi.org/10.1108/13563281011085466>
- Diers, A. R., & Donohue, J. (2013). Synchronizing crisis responses after a transgression: An analysis of BP's enacted crisis response to the Deepwater Horizon crisis in 2010. *Journal of Communication Management*. 17(3), 252–269. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2012-0030>

- Downey, S. D. (1993). The evolution of the rhetorical genre of Apologia. *Western Journal of Communication*. 57(1), 42–64. <https://doi.org/10.1080/10570319309374430>
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the managerial role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*. 7(1), 336.
- Eriksson, M. (2006). *Kriskommunikation via webben*. Västerås: Edita.
- Eriksson, M. (2012). On-line Strategic Crisis Communication: In Search of a Descriptive Model Approach. *International Journal of Strategic Communication*. 6(4), 309–327.
- Euroopan unioni (2021). Noudettu 17.12.2020 osoitteesta https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach* (2. painos). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications*. New York: Routledge.
- George, A. M. (2012). The phases of crisis communication. A. M. George & Cornelius B. Pratt (toim.). *Case studies in crisis communication* (s. 31–50). New York: Routledge.
- Grover, R & Vriens, M. (2006). The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances. SAGE Publications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 22(3), 380–396. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0029>
- Hearit, K. M. (1995). “Mistakes were made”: Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*. 46(1–2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10510979509368435>
- Heath, R. (2006). Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research. *Journal of Applied Communication Research*. 34(3), 245–248. <https://doi.org/10.1080/00909880600771577>
- Henriksson, A., & Karhu, M. (2002). *Kriisit ja viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Hirsjärvi, S. (1997). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (toim.). *Tutki ja kirjoita* (s. 117–168). Keuruu: Otavan kirjapaino.

- Ho, B., Shin, W., & Pang, A. (2017). Corporate crisis advertising: A framework examining the use and effects of corporate advertising before and after crises. *Journal of Marketing Communications*, 23(6), 537–551. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1136349>
- Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilme Facebook (2020, 3. kesäkuuta). [Kuvakaappaus]. Noudettu 5.6.2020 osoitteesta <https://www.facebook.com/mainostoimistoilme>
- Ilme Instagram (2020, 3. kesäkuuta). [Kuvakaappaus]. Noudettu 5.6.2020 osoitteesta <https://www.instagram.com/mainostoimistoilme/>
- Ilme verkkosivut. (2020). Noudettu 20.7.2020 osoitteesta <https://www.ilme.fi/>
- Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. (7. painos). Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Kakkuri-Knuuttila, M. (1998). Retoriikka. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, M. (toim.), *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot* (s. 233–272). Helsinki: Gaudeamus.
- Kinnunen, M. (1999). Tutkimusmenetelmien taikaa. Kinnunen, M. & Löytty, O. (toim.). *Iso gee: gradua ei jätetä* (115–128). Tampere: Vastapaino.
- Koerber, D. (2014). Crisis communication response and political communities: The unusual case of Toronto Mayor Rob Ford. *Canadian Journal of Communication*, 39(3), 311–331. <https://doi.org/10.22230/cjc.2014v39n3a2766>
- Korpiola, L. (2011). *Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa*. Helsinki: Infor.
- Korpiola, L. (2012) Arabikevät ja journalismin uusi ekosysteemi. Julkaisussa *Journalismi-kritiikin vuosikirja 2012. Media & Viestintä 1/2012. Journalismin, median ja viestinnän tutkimuskeskus Comet*, 14–24.
- Kruse, N. W. (1981). The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters. *Southern Speech Communication Journal*, 28, 13–23.

- Lehti, L. & Eronen-Valli, M. (2018). Diskurssintutkimuksen menetelmiä digitaalisen retoriikan tutkimuksessa. Haapanen, L., Kääntä, L. & Lehti, L. (toim.). *Soveltavan kielitieteen tutkimuksia*. 11, 156–176. <https://doi.org/10.30660/afinla.69104>
- Lehtonen, J. (1999). *Kriisiviestintä*. Vaasa: Ykkös-offset.
- Lehtonen, J. (2009). Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Ykkös-offset.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts and failures*. New York: Routledge.
- Lussier, R.N. & Sonfield, M.C. (2015), "“Micro” versus “small” family businesses: a multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 22(3), 380–396. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0029>
- Patel, A. & Reinsch, L. (2003). Companies can apologize: Corporate apologies and legal liability. *Business and Professional Communication Quarterly*. 66(1), 9–25. <https://doi.org/10.1177/108056990306600103>
- Perelman, C. (2007). *Retoriikan valtakunta*. Tampere: Vastapaino.
- Reyes, A. (2011). Strategies of legitimization in political discourse. From words to actions. *Discourse and society*. 22(6), 781–807. <https://doi.org/10.1177/0957926511419927>
- Reynolds, B., Galdo, J., & Sokler, L. (2002). *Crisis and emergency risk communication*. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention. SAGE.
- Schreier, M. (2013). *Qualitative content analysis in practice (2.painos)*. Lontoo: Sage publication.
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*. 37(1), 20–27. Taylor and Francis.
- Seeger, M. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*. 34(3), 232–244. <https://doi.org/10.1080/00909880600769944>

- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). *Communication, Organization, and Crisis*. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Quorum Press.
- Seeger, M.W. (2002). Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00168-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00168-6)
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. (1997). Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the Red River Valley Flood. *Communication Studies*. 52, 154–169. <http://dx.doi.org/10.1080/10510970109388549>
- Sojung, K. & Sejung, C. (2014). Is Corporate Advertising Effective in a Crisis? The Effects of Crisis Type and Evaluative Tone of News Coverage. *Journal of Promotion Management*. 20(2), 97–114. <https://doi.org/10.1080/10496491.2013.872216>
- Stillar, Glenn F. (1998). Analyzing everyday texts. Discourse, rhetoric, and social perspectives. California: SAGE cop.
- Sturges, D. L. (1994). Communication through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*. 7(3), 297–316. <https://doi.org/10.1177/0893318994007003004>
- Svahn, N. (2020, 28. kesäkuuta). Espoon nimissä on levitetty haittaohjelmia. Yle. Noudeutu 10.12.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11516177>
- Syed, R. (2019). Enterprise reputation threats on social media: A case of data breach framing. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28(3), 257–274 <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.001>
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*. 33(2), 140–146. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.017>
- Tierney, K. (2003). Disaster beliefs and institutional interests: Recycling disaster myths in the aftermath of 9–11. Teoksessa Clarke, L. (toim.), *Terrorism and disasters: New threats, new ideas. Research in social problems and public policy*. London: Elsevier JAI.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, P. (2013). *Virtuaalimaine*. Helsinki: Talentum.

- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Lontoo: SAGE Publications.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L. (2000). Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box as a Case Study. *Journal of Business Ethics*. 25, 143–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006183805499>
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves on the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*. 59(3), 273–283. <https://doi.org/10.1080/00335637309383176>
- White, J., & Dozier, D. M. (1992). Management decision-making. Grunig, J. E. (toim.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Xiaoli, F. (2012). The use of interactional metadiscourse in job postings. *Discourse Studies*. 14(4), 399–417. <https://doi.org/10.1177/1461445612450373>
- Yle, (2020a). Yle seurasi Vastaamon tietomurtoa: Näin kiristäjä ilmestyi Tor-verkon foorumille, poliisi pyytää harkintaa asiaan liittyvien yksityiskohtien julkaisemisessa. Noudettu 10.12.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11612399>
- Zappen, J., P. (2005). Digital Rhetoric: Toward an Integrated Theory, *Technical Communication Quarterly*. 14(3), 319–325. https://doi.org/10.1207/s15427625tcq1403_10
- Zhang, X., & Zhou, Z. (2020). Do instructing and adjusting information make a difference in crisis responsibility attribution? Merging fear appeal studies with the defensive attribution hypothesis. *Public Relations Review*. 46(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101979>

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijoille lähetetty kyselylomake osioittain

Kriisin kartoitusvaiheen osio:

Kysymys 1. Kuvaile, minkälainen yrityksenne kriisiviestintäsuunnitelma on. Eli miten yrityksenne on varautunut mahdollisiin kriiseihin?

Kysymys 2. Onko yrityksellänne valmiita tiedotepohjia kriisejä varten?

Kysymys 3. Onko yrityksellänne ennalta määriteltyjä viestintäkanavia kriisitilanteita varten?

Kysymys 4. Onko yrityksessänne nimettyä kriisiviestintäryhmää, tai joitain, jotka vastaavat kriisiviestinnästä?

Kysymys 5 Miten kriisi (eli tietovuoto ja tietojen kalastelu) havaittiin?

Kriisin aikainen osio:

Kysymys 6. Mitkä olivat tässä tapauksessa kriisiviestinnän tärkeimmät tavoitteet?

Kysymys 7. Kuvaile sisäistä prosessia, joka lähti käyntiin, kun kriisi havaittiin.

Kysymys 8 Kuka teki mitäkin, eli mitä tehtäviä kenelläkin oli?

Kysymys 9. Mitä mielestäsi sidosryhmille haluttiin viestinnällä korostaa ja missä viestintäkanavissa viestintä tapahtui?

Kriisin jälkeisten toimenpiteiden osio:

Kysymys 10. Mitä toimenpiteitä kriisistä seurasi sisäisesti?

Kysymys 11. Millaista ulkoinen viestintä oli, otettiin sidosryhmiin yhteyttä kriisin jälkeen. Jos otettiin, miten?