



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Roope Lappalainen

Fortumin kriisi: maineen korjauksen strategioiden käyttö tapauksessa Uniper

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

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Roope Lappalainen		
Tutkielman nimi:	Fortumin kriisi: maineen korjauksen strategioiden käyttö tapauksessa Uniper		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	57

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Fortumin viestinnässä hallittiin mainekriisiä Uniperin kauppojen aikana vuonna 2022. Aineistona tekstissä toimivat kaksi Fortumin pörssitiedotetta, yksi Fortumin kirjoittama blogiteksti, Fortumin julkaisema sijoittajauutinen ja Fortumin entisen toimitusjohtajan Pekka Lundmarkin Helsingin Sanomien haastattelu liittyen Uniperin yrityskauppaan ja sen myyntiin. Aineiston tekstit on julkaistu vuosina 2020–2023, mutta niissä palataan vuosien 2016–2022 tapahtumiin.

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen, teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka pohjautuu Benoitin maineen korjauksen strategioihin. Tutkimuksessa esiintyy myös määrällisen tutkimuksen elementtejä, kun maineen korjauksen strategioiden esiintyvyyttä lasketaan aineistosta. Aluksi tutkimuksessa siirrytään tarkastelemaan syvemmin Fortumia ja omistajaohjausta. Molemmat määritellään, mutta sitten vielä tarkastellaan syvemmin Fortumin roolia valtion omistajaohjauksen alaisena. Siitä jatketaan määrittelemään organisaation kriisi, ja tämän jälkeen kriisinhallinta, kriisiviestintä, maine ja vielä maineenhallinta. Tästä edetään Benoit'n maineen korjauksen strategioiden tarkasteluun, mutta hieman myös Coombsin SCC-teoriaa käydään läpi. Vaikka tutkimukseen valittiinkin Benoit'n maineen korjauksen strategiat, on tärkeää ymmärtää molempia edellä mainittuja teorioita, koska ne tukevat toisiaan.

Benoit'n maineen korjauksen strategiat jaetaan yhteensä viiteen eri kategoriaan, jotka ovat kieltäminen, vastuun välttäminen, loukkauksen vähättely, korjaava toiminta ja nöyrytyminen. Muutamia strategioita pystyy vielä jakamaan niissä esiintyviin taktiikoihin. Tuloksista käy ilmi, että maineen korjauksen strategioita esiintyy kaikissa aineiston teksteissä. Strategioista loukkauksen vähättelyä esiintyy eniten, yhteensä 11 kertaa. Toisena esiintyy kieltämistä, yhteensä seitsemän kertaa. Nöyrytmistä ja korjaavaa toimintaa esiintyy kumpaakin yhteensä viisi kertaa. Vähiten strategioista esiintyy vastuun välttämistä, yhteensä neljä kertaa. Analyysistä nousi esiin myös se, että maineen korjauksen strategioita voi hyödyntää sekä henkilöt että organisaatiot. Jatkotutkimukselle on tarvetta. Laajempi aineisto tarjoaisi laajempaa kuvaa strategioiden käytöstä ja niiden toimivuudesta. Myös itse Fortumin kriisiä liittyen Uniperiin voisi tutkia lisää, koska Uniper myytiin sen tappiollisuuden takia, mutta nyt vuonna 2024 Uniper tuottaakin miljardivoittoja.

AVAINSANAT: Fortum, omistajaohjaus, maineen korjauksen strategiat, Uniper, kriisinhallinta, kriisiviestintä, organisaatio, maine

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Tutkimuksen aineisto	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
2	Fortum, valtion omistama pörssi-yhtiö	12
2.1	Fortumin siteet Uniperiin	13
2.2	Fortumin rooli valtionyhtiönä ja omistajaohjaus	14
3	Organisaatioiden kriisiviestintä ja maineenhallinta	18
3.1	Kriisinhallinta	21
3.2	Kriisiviestintä	25
3.3	Maine ja maineenhallinta	31
3.4	Benoit'n maineen korjauksen strategiat ja Coombsin SCC-teoria	34
4	Maineen korjauksen strategiat Fortumiin liittyvissä teksteissä	39
4.1	Loukkauksen vähättely	40
4.2	Korjaava toiminta	43
4.3	Nöyrytminen	44
4.4	Kieltäminen	46
4.5	Vastuun välttäminen	47
5	Päätäntö	49
	Lähteet	52
	Aineistoluettelo	57

Kuviot

Kuvio 1. Havainnollistava kuvio teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä tutkielmassa	11
Kuvio 2. Valtionyhtiöt jaotellaan niiden omistusten perusteella	15
Kuvio 3. Organisaation kriisit jaetaan kahteen eri kategoriaan: operatiiviset kriisit ja parakriisit	18
Kuvio 4. Coombsin regeneratiivinen kriisimalli	19
Kuvio 5. Retoriikan kehät	25
Kuvio 6. Organisaation maineeseen vaikuttavat tekijät	33

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston yksityiskohtainen kuvaus	8
Taulukko 2. Asiat, jotka ovat edistäneet kriisinhallinnan tärkeyttä organisaatioissa nykypäivänä	24
Taulukko 3. Mukailleen Frandsenin & Johansenin kriisiviestintäsuunnitelmaa	29
Taulukko 4. Coombsin listaus kriisiviestintäsuunnitelmasta	30
Taulukko 5. Benoit'n maineen korjauksen strategiat	36
Taulukko 6. Taulukko havainnollistamaan analyysin tuloksia	39

1 Johdanto

Kriisi on samaan aikaan kahta eri asiaa. Se on sekä uhka että mahdollisuus. Koselleck ja Richter (2006, s. 258–259) selventävät, kuinka kriisi sana juontaa juurensa antiikin Kreikasta. Antiikin kreikkalaisille kriisi tarjosi mahdollisuuden oikeaan tai väärään, elämään tai kuolemaan (Koselleck & Richter, 2006, s. 358). Iivari (2011, s. 4) mukaan kriisi on organisaatioissa äärimmäisten ristiriitaisuuksien aiheuttama tila, joka uhkaa ja horjuttaa organisaation elinkykyä ja ympäristöä. Laufer (2007, s. 25) esittää, että kriisit yhdistetään yleensä poikkeukselliseen, negatiiviseen tapahtumaan, jolla on katastrofaaliset mittasuhteet.

Ihminen pelkää ei ole ainoa, joka kokee kriisejä elämässään. Ihmisten luomat organisaatiot myös kokevat kriisejä niiden elinkaaren aikana. Organisaatio on ihmisryhmän yhteisessä toiminnassa tapahtuvan vuorovaikutuksen seurausta, jonka toiminta on järjestelmällistä ja tavoitteellista (Bittner, 2013, s. 175). Organisaatiot voivat olla voittoa tavoittelevia yrityksiä markkinataloudessa tai voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Kaikki edellä mainitut kuitenkin ovat tietyn ihmisryhmän luomia tavoitteellisesti ohjautuvia järjestelmiä. Organisaatiotasolla kriisi uhkaa organisaation taloudellista tilaa, kuin myös itse mainetta (Coombs, 2007, s. 163–164). Tietyissä tilanteissa myös valtio voi omistaa ja ohjata organisaatioita, ja tästä on kyse Fortumin tilanteessa. Fortum itse koki kriisin, kun sen ostama yritys Uniper joutui taloudelliseen kriisiin. Media tarttui tähän Uniper-kriisiin lujasti kiinni, ja heinäkuussa 2022 Iltalehti kokosi tietopakettin Fortumin ja Uniperin kriisistä (Iltalehti, 2022).

Fortumin ostotarjous energiayhtiö Uniperista hyväksyttiin tammikuussa 2018. Kuitenkin tämä kauppa takasi Fortumille noin 47 % Uniperista. Vasta alkuvuodesta 2020 Fortum julkisti enemmistöosuuden toteutuneen hyväksytyin ostotarjouksen kautta, joka takasi Fortumille 69,6 % osuuden osakkeista (Fortum, 2020). Tämä investointi Suomen valtion omistamalta osakeyhtiöltä teki siitä Suomen suurimman yrityksen. Uniperin ostoa ei kuitenkaan ollut jälkikäteen katsottuna paras vaihtoehto, sillä ympäristöjärjestöt laskivat Fortumin yhdeksi pahimmista EU-alueen saastuttajista (Ikävalko, 2019). Tähän lisättyinä

Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan helmikuussa 2022 toteutti sen, että Venäjälle asettamien pakotteiden ja Euroopan suuntaan heikentyneiden diplomaattisten suhteiden takia, katkaisi Venäjä kaasutoimitukset Eurooppaan. Samalla Uniperin tuottama energia kaasulla tuli päätökseen.

Julkisuudessa on pohdittu, miten tällaiseen tilanteeseen oli ajauduttu, vaikka Fortum oli tietoinen yrityskaupan riskeistä (Heikkilä, 2022). Uniper myytiin vuonna 2022 kokonaan takaisin Saksan valtiolle. Tämän jälkeen Suomessa nousi kohu siitä, mitkä olivat ajatukset päätöksentekojen takana Fortumissa, kun Uniperin myynnistä koitui suuret tappiot. Fortum käyttikin vuodesta 2017 eteenpäin Uniperin ostamiseen yhteensä yli seitsemän miljardia euroa. Uniperin myynnistä seurasi Fortumille noin 5,8 miljardin euron tappiot. Joka ikinen suomalainen kotitalous kärsi 1 700 euron tappion Uniper-kaupasta (Bruegel & Flora, 2023). Pekka Lundmark, Fortumin entinen toimitusjohtaja, on Helsingin Sanomien haastattelussa avannut taustoja Uniperin ostopäätöksestä. Fortum on myös julkaissut omilla nettisivuillaan tiedotteita Uniperin tilanteesta, kuin myös siitä, miksi se ei välttämättä kommentoi mediaan jokaisen asian taustaa, liittyen Uniperin tilanteeseen. Voidaan todeta, että Fortumin maine on ollut uhattuna kriisin eri vaiheissa ja viestinnässä sen on ollut tarpeen hallita ja tarpeen mukaan korjata mainehaittoja.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Fortumin viestinnässä hallittiin mainekriisiä Uniperin kauppajen aikana vuonna 2022. Tätä selvittääkseni etsin maineen korjauksen strategioiden esiintyvyyttä Fortumin tiedotteissa, erilaisissa Fortumin talousviestinnän teksteissä ja Fortumin entisen toimitusjohtajan Pekka Lundmarkin Helsingin Sanomien haastattelussa, liittyen Uniperin yrityskauppaan ja sen myyntiin. Tavoitetta tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Mitä maineen korjauksen strategioita aineistossa esiintyy?
- 2) Kuinka paljon niitä esiintyy?

3) Miten strategiat ilmenevät aineistossa?

Organisaatiot kokevat kriisejä elinkaarensa aikana, ovat ne sitten sisäisiä tai ulkoisia. Kriisien moninaisuuden takia organisaatioiden ei ole järkevää valmistella kriisinhallintasuunnitelmaa vain yhdenlaista kriisiä varten. Siksi organisaatioiden on tärkeää kehittää kriisiportfolio. Se viittaa joukkoon työkaluja, strategioita tai toimenpiteitä, jotka on suunniteltu hallitsemaan ja vastaamaan yleisiin kriisitilanteisiin organisaatioissa. Se sisältää hyviksi todettuja käytäntöjä, joita voidaan soveltaa erilaisissa kriisitilanteissa riskien minimoimiseksi ja organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi tulevaisuudessakin. Kriisiportfoliossa kriisit jakautuvat teemoittain teknillisiin ja taloudellisiin kriiseihin sekä inhimillisiin-organisatorisiin kriiseihin (Frandsen & Johansen, 2017, s. 44–45; Mitroff, Shrivastava & Udwadia, 1987, s. 287). Fortumin tilanteen Uniperin kanssa tekee mielenkiintoiseksi se, että se on ulkoinen kriisi, joka lajitellaan sekä tekniseen ja taloudelliseen kriisiin, tässä tilanteessa huono markkinatilanne. Mutta tässä kriisi on myös inhimillisiin-organisatorinen, joka esiintyy negatiivisena mediajulkisuutena ja huonona imagona. Huonon markkinatilanne johtui juuri Venäjän hyökkäyksestä Ukrainaan, kun taas negatiivinen mediajulkisuus ja huonontunut imago johtui aikeista myydä Uniper suurella tappiolla takaisin Saksan valtiolle. Fortumin tilanteesta tehtävä tutkimus on erittäin tärkeää, sillä aihe on ajankohtainen edelleen vuonna 2024, ja Fortum on valtion omistama osakeyhtiö, joka pyrkii maksimaaliseen voittoon. Samalla se myös tarjoaa energiapalveluita suomalaisille, joten on tärkeää analysoida ja tutkia, mitkä päätökset ajoivat Fortumin siihen pisteeseen, missä se vuonna 2022 oli.

1.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineistona toimii kaksi (2) Fortumin pörssitiedotetta, yksi (1) Fortumin nettisivuilla julkaistu ForTheDoers-blogiartikkeli, yksi (1) Fortumin toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus vuodelta 2022, yksi (1) sijoittajauutinen ja yksi (1) Helsingin Sanomien haastattelu, jossa haastatellaan Fortumin entistä toimitusjohtajaa Pekka

Lundmarkia, joka toimi Fortumin toimitusjohtaja vuosina 2015–2020. Aineistoon kuuluu siis yhteensä kuusi (6) eri tekstiä, ja aineisto on kerätty aikavälillä 15.10.2022– 13.1.2024. Aineisto löytyy kaikille vapaasti luettavissa internetistä, ja tiedot aineiston teksteistä ja linkit niihin löytyvät aineistoluettelosta. Kuvaan taulukossa (taulukko 1) sitä, millä nimillä olen yksilöinyt tekstit. Kuvaan tekstejä analyysiluvussa yksilöidyillä nimillä.

Taulukko 1. Aineiston yksityiskohtainen kuvaus

<i>Yksilöity nimi</i>	<i>Tekstin otsikko</i>	<i>Tekstin kuvaus</i>
Pörssitiedote1	<i>Fortum myy koko Uniper-omistuksensa Saksan valtiolle.</i>	Fortumin pörssitiedote Uniperin myynnistä.
Pörssitiedote2	<i>Fortum, Uniper ja Saksan valtio ovat allekirjoittaneet sopimukset vakautuspaketin lopullisista ehdoista – Fortum myy kaikki Uniper-osakkeensa Uniperin ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen.</i>	Fortumin pörssitiedote Uniper-kauppojen tarkemmista yksityiskohdista.
Blogiteksti	<i>Emme kommentoi.</i>	ForTheDoers-blogiartikkeli Fortumin viestintäjohtajalta liittyen Uniper-kauppaan.
Uutishaastattelu	<i>Fortumin entinen toimitusjohtaja ottaa täyden vastuun Uniper-kaupasta ja kertoo merkittävistä virhearvioistaan.</i>	Fortumin entisen toimitusjohtajan Pekka Lundmarkin Helsingin Sanomien haastattelu.
Liiketoimintakatsaus	<i>Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus 2022</i>	Fortumin nykyisen toimitusjohtajan Markus Rauramon laatima liiketoimintakatsaus vuodelta 2022.
Sijoittajauutinen	<i>Saksan hallituksen kanssa käytävät keskustelut Fortumin tytäryhtiö Uniperin tilanteen vakauttamiseksi jatkuvat; ei vielä päätöksiä.</i>	Sijoittajauutinen Fortumilta Uniperin heikentyneestä tilanteesta kesällä 2022.

Vasemmassa laidassa taulukkoa lukee aineiston yksilöity nimi, jota käytän. Keskellä lukee aineiston otsikko alkuperäisessä lähteessä. Oikealla laidalla kuvaus kyseisen aineiston sisällöstä tiivistetysti.

Valitsin aineistoksi nämä kuusi tekstiä, koska ne antavat yleiskuvan siitä, miten Fortum viesti Uniper-kaupoista julkisuudessa. Koska kaupat olivat laajan yhteiskunnallisen keskustelun kohteena, on todennäköistä, että niissä esiintyy maineen hallintaa ja korjaamista. Tekstit ovat tyylilajeiltaan eli genreiltään kaikki erilaisia. Pörssitiedote on virallinen ilmoitus, jonka yritykset julkaisevat säänneltyjen vaatimusten mukaisesti. Sijoittajauutiset ovat median tarjoamia uutisartikkeleita ja analyysejä, jotka voivat sisältää useita näkökulmia ja tulkintoja taloudellisista tapahtumista. Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus on yrityksen johtohenkilön laatima raportti, joka antaa katsauksen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, suoritukseen ja tulevaisuuden näkyymiin. Tämä raportti voi liittyä tiettyyn ajanjaksoon, kuten kvartaaliin tai vuosineljännekseen, ja se on suunnattu sijoittajille, analyytikoille, osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Tässä tutkielmassa liiketoimintakatsaus keskittyy vuoteen 2022 kokonaisuudessaan. Blogi tarkoittaa verkkosivukokonaisuutta, joka rakentuu kronologisesti järjestetyistä teksteistä (Helsingin yliopisto, 2022). Nimenomaan yksittäinen artikkeli blogissa on blogiteksti. Haastattelu nostaa esiin yksittäisen henkilön mielipiteitä, muistelmia, lausuntoja ja näkemyksiä haastattelijan tiedustelemista kysymyksistä. Näissä kuudessa eri tekstissä esiintyy erilaista tekstilajia, ja ne eroavat kirjoitustyyleiltään paljon, joka takaa sen, että mahdollisesti erilaiset maineen korjauksen strategiat nousevat pinnalle.

1.3 Tutkimusmenetelmät

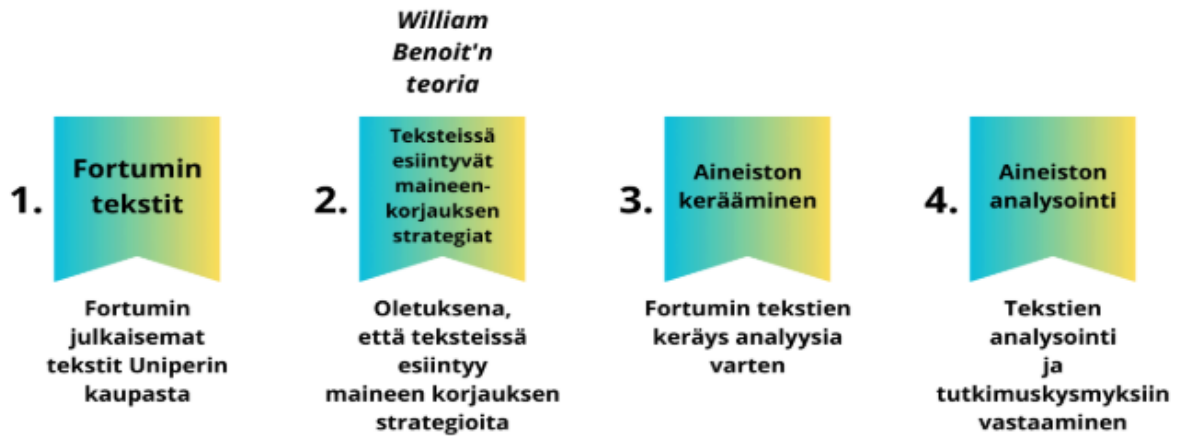
Tutkimus rakentuu määrällisen ja laadullisen tutkimusperinteiden kautta. Itse aineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysia. Määrällinen tutkimus on tärkeää, jotta voin vastata toiseen tarkentavaan tutkimuskysymykseen. Käyn tarkasti läpi jokaisen aineiston tekstin ja lasken jokaisen Benoit'in maineen palauttamisen strategian keinon, josta koostan taulukon selventämään tuloksia.

Ensimmäiseen ja kolmanteen tarkentaviin tutkimuskysymyksiin vastaaminen luonnistuu käyttämällä laadullista sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi pyrkii toteuttamaan tietystä ilmiöstä yleisen ja tiivistetyn kuvauksen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103). Se on monipuolinen menetelmä kielellisen ja visuaalisen sisällön analysointiin, joka mahdollistaa tekstiaineiston tai kuvallisen aineiston sisällön subjektiivisen tulkinnan systemaattisen koodausprosessin ja teemojen tunnistamisen kautta (Serafini & Reid, 2023, s. 625–626). Schreier (2012, s. 35) määrittää laadullisen sisällönanalyysin tulkinnalliseksi menetelmäksi, sillä sitä sovelletaan symboliseen aineistoon, joka vaatii tutkijan omaa tulkintaa, josta raportoidaan havaintoja. Jotta laadullisessa tutkimuksessa säilyy objektiivisuus, vaikka tutkija käyttää subjektiivista tulkintaa aineistosta, niin aineistoa ei kuitenkaan muokata mitenkään, ja konteksti on otettava huomioon, kun tekee tulkintoja symbolisesta aineistosta. Aineistoa voidaan rajata, mutta sen osoittamia asioita ei muunnella.

Serafini ja Reid (2023, s. 626) kertovat kolmesta eri lähestymistavasta, joilla toteuttaa laadullinen sisällönanalyysi. Nämä kolme tapaa ovat aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli perinteinen lähestymistapa, teoriaohjaava sisällönanalyysi eli ohjattu lähestymistapa ja summatiivinen sisällönanalyysi. Analyysimuotona käytän teoriaohjaavaa analyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2009) selittävät, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoria toimii tietynlaisena apuna analyysia tehdessä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa korostuu abduktiivinen päättely. Kyseistä lähestymistapaa käytettäessä ajatteluprosessiin vaikuttavat ja sitä vaihtelevat valmiit mallit eli teoriat ja aineistolähtöisyys.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin lähtökohtana toimii Benoit'n maineen korjauksen strategiat. Koska teoriaohjaavassa menetelmässä yhdistetään aineiston löytöjä, mutta myös jo olemassa olevaa teoriaa, pystyn sitä kautta vastaamaan paremmin kolmanteen tarkentavaan tutkimuskysymykseen. Haluan toteuttaa sekä laadullista että määrällistä tutkimusta, koska uskon, että kahden eri tutkimusmenetelmän datan yhdistäminen

täydentää toisiaan. Tätä kautta saadaan tarkempi kuvaus tuloksista, ja on helpompi toteuttaa jatkotutkimusta aiheesta, kun dataa on enemmän.



Kuvio 1. Havainnollistava kuvio teoriaohjaavasta sisällönanalysista tutkielmassa

2 Fortum, valtion omistama pörssiyhtiö

Fortum Oyj on Suomessa vuonna 1998 perustettu energia-alan yritys. Suomen valtiolla on tarkasteluhetkellä (25.11.2023) enemmistöosuus Fortumin osakkeista, joka on määrältään 51,26 % kaikista Fortumin osakkeista (Valtioneuvoston kanslia, 2023a). Tämä lähtökohtaisesti tarkoittaa sitä, että Suomen valtio omistaa Fortumin, julkisen osakeyhtiön, joka on listattu pörssiin. Pörssiyhtiö on julkinen osakeyhtiö, joka toimii Suomessa ja täyttää osakeyhtiölain sekä eurooppayhtiölaissa asetetut vaatimukset. Pörssiyhtiön osakkeet ovat myös kaupankäynnin kohteena säännellyllä markkinalla. (Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746). Pörssiyhtiöiden viestintä on tiukasti säännelty, ja niillä on tiedonantovelvollisuus jokaisesta sen taloudelliseen tilaan vaikuttavasta tekijästä.

Pörssiyhtiöt kommunikoivat liiketoimintaansa koskevista asioistaan käyttäen talousviestintää ja sijoittajaviestintää. Tämä tarkoittaa sitä, että ne välittävät tietoa taloudellisesta tilanteestaan ja liiketoiminnallisista näkymistään sekä pitävät yhteyttä sijoittajiin antamalla heille relevanttia informaatiota. Talousviestintä kattaa muun muassa rahoitustiedottamisen. Rensburgin ja Bothan (2014, s. 146) mukaan sen ensisijainen tavoite, yrityksen johdon puolelta, on varmistaa sidosryhmille, että yritys pystyy tuottamaan hyvän osakekohtaisen tuloksen suhteen sekä jatkuvasti että luotettavasti. Tällä tavoin pörssiyhtiö pyrkii lisäämään sijoittajien panosta yhtiöön.

Voidaan myös nähdä, että talousviestinnällä pyritään vaikuttamaan yrityksen maineeseen, kun sidosryhmille viestitään tarkasti taloudesta esimerkiksi liiketoimintakatsauksen avulla. Sijoittajaviestintä on pörssiyhtiön yksi kommunikoimiseen liittyvä tehtävä, joka juontaa juurensa talouteen, viestintään ja lainsäädäntöön (Hoffmann, Tietz & Hammann, 2018, s. 295). Hoffmann, Tietz ja Hammann (2018, s. 294) kertovat, että sijoittajaviestintä on yhtiön hallinnon strateginen vastuualue, jonka kautta yhdistetään yhtiön talouden, viestinnän, markkinoinnin ja arvopaperilainsäädännön toteuttaminen mahdollistaakseen tehokkain kaksisuuntainen viestintä pörssiyhtiön, talousyhteisön ja muiden sidosryhmien välillä. Talousviestintää ja sijoittajaviestintää käytetäänkin monesti toistensa synonyymeina.

Fortum perustettiin, kun Imatran Voima ja Neste Oy yhdistyivät (Zimin, 2012, s. 212). Vuonna 2005 Neste Oy irrottautui Fortumista ja muutti nimensä Neste Oil, jolloin Fortum siirtyi pääsääntöisesti energian tuotantoon ja Neste Oil öljynjalostukseen (Zimin, 2012, s. 212). Fortum on kohonnut Suomen johtavaksi energia-alan yhtiöksi (Fortum, 2024a). Fortum (2024a) täsmentää liiketoimintansa Suomessa keskittyvän sähköntuotantoon, joka pyritään tuottamaan mahdollisimman puhtaasti. Kaukolämpö ja -jäähdytys ja itse sähkömyynti kuuluvat myös liiketoimintaan Fortumilla. Tura ja Ahola (2019, s. 518) liisäävät, että Fortum on myös Pohjoismaiden suurin sähkön jälleenmyyjä. Fortum pyrkii kestävään kehitykseen ja sen edistämiseen, kuin myös innovatiivisiin ratkaisuihin energia-alalla (Tura & Ahola, 2019, s. 518).

2.1 Fortumin siteet Uniperiin

Marraskuussa 2017 Fortum julkaisi tarjousasiakirjan Uniper yhtiön yrityskaupoista (Fortum, 2017). Uniper on globaali energia-alan yhtiö, joka on perustettu Saksassa vuonna 2016, kun se jakautui irti E.ON energiayrityksestä. Fortumin (2017) tarjousasiakirjan mukaan Fortumin oli tarkoitus hankkia E.ON:in 46,65 % osuus Uniperista, ja tämän jälkeen tukea Uniperia ja sijoittaa siihen pitkällä aikavälillä. Kaupat hyväksyttiin alkuvuodesta 2018.

Uniper vastusti alusta alkaen Fortumin suunnittelemaa yrityskauppoja. Vastustusta oli jopa niin paljon, että marraskuussa 2017 Uniperin silloinen toimitusjohtaja lähestyi Fortumin osakkeenomistajia kirjeitse, jossa pyrittiin varoittamaan yrityskaupan riskeistä. Osa näistä varoituksista on jälkepäin toteutunut, kuten Venäjän rakentamaa Nord Stream 2 -kaasuputkiprojektin tukeminen (Heikkilä, 2022). Fortum halusi ostaa Uniperin itselleen, jotta Fortum voisi kasvaa johtavaksi tekijäksi liittyen Euroopan energiamurrokseen (Fortum, 2019).

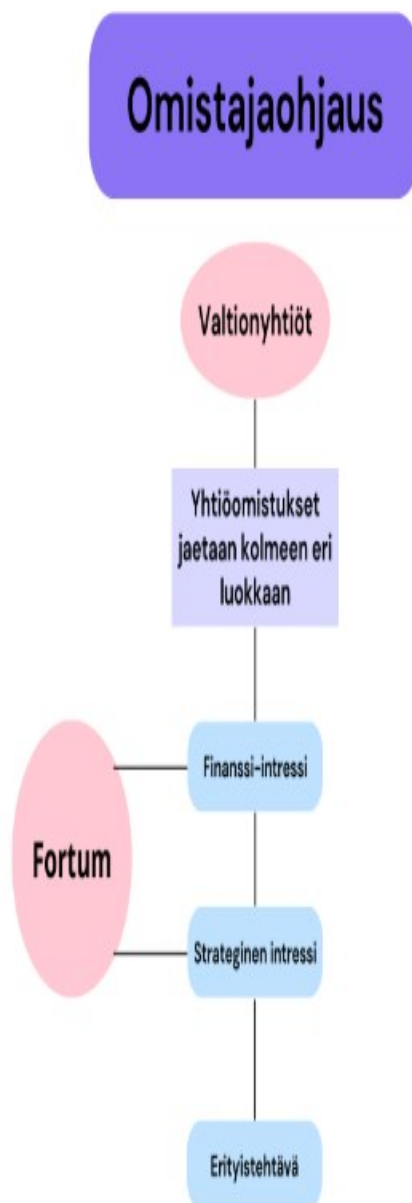
Loppuvuodesta 2022 Fortum joutui kuitenkin myymään Uniperin Saksan valtiolle (Fortum, 2022b). Myynti ja irtautuminen Fortumista oli seurausta energiakriisistä, joka sai alkunsa Venäjän hyökkäyksestä Ukraina. Saksan valtio osti Uniperin takaisin, jotta se pystyisi turvata maan energiatoimitukset. Noin vuosi sen jälkeen, kun Saksan valtio oli ostanut silloisen rutkasti tappiota tekevän Uniperin, julkaisi helmikuussa 2024 talousraportin, josta kävi ilmi, että vuonna 2023 organisaatio teki noin 6 miljardin voitot (Uniper, 2024; Kaergaard, 2024).

2.2 Fortumin rooli valtionyhtiönä ja omistajaohjaus

Suomessa on yhteensä 73 yritystä, joissa valtio toimii omistajana. Suomen valtion yhtiöomistukset jaetaan kolmeen eri luokkaan (kuvio 2), perustuen niiden yhtiöiden intresseihin: finanssi-intressi, strateginen intressi ja erityistehtävä (Valtioneuvoston kanslia, 2023b). Vuonna 2022 valtion yhtiöomistusten salkku kattoi 41 miljardia euroa. Verolainjälki oli vuonna 2022 yhteensä 9 miljardia euroa, ja Suomen valtion omistamat yritykset työllistivät noin 299 000 ihmistä (Valtioneuvoston kanslia, 2023b).

Fortum kuuluu finanssi-intressin alaisuuteen, mutta se kattaa valtiolle myös strategisia intressejä, tehden siitä tietynlaisen hybridin. Valtioneuvoston kanslian (2023a) nettisivuilla määritellään myös tarkasti, mitä finanssi-intressi, strateginen intressi ja erityistehtävät tarkoittavat. Yhtiön sijoituessa finanssi-intressiryhmään, valtiolla on omistajana pelkästään vahva sijoittajaintressi. Omistajaohjausta järjestettäessä valtion on otettava huomioon valtion omistusosuuteen liittyvä määräys- tai vaikutusvalta eli kuinka monta prosenttia valtio omistaa yrityksestä sekä siihen liittyvät osakkeenomistajan riski ja omistukseen perustuva osallistuminen yhtiön päätöksentekoon. Yhtiön sijoituessa taas strategiseen intressiin, liittyy vahvan sijoittajaintressin lisäksi yrityksen toiminnasta liittyviä strategisia intressejä.

Näiden intressien takia valtion omistus yhtiöstä on suuri. Näihin kahteen rooliin, eli intressiin, Fortum valtionyhtiönä sijoittuu. Valtio pyrkii hyötymään Fortumin tuloksesta rahallisesti, mutta Fortum, energia-alan yrityksenä, tuottaa ja tarjoaa sähköä Suomen kansalaisille, mutta myös Suomen valtion infrastruktuurille, jotka ovat välttämättömiä valtion toimimisen kannalta.



Kuvio 2. Valtionyhtiöt jaotellaan niiden omistusten perusteella

Omistajaohjauksessa on kyse valtion omistamien yhtiöiden hoitamisesta ammattimaisesti, huolellisesti ja strategisesti. Omistajaohjausosasto, joka toimii valtioneuvoston kanslian alaisuudessa, seuraa ja koordinoi omistajaohjausta (Valtioneuvoston kanslia, 2023c). Tarkennettuna, omistajaohjaus perustuu omistajaohjauslakiin, joka on tullut voimaan vuonna 2007. Kyseiseen lakiin on sittemmin vuonna 2016 tullut muutoksia. Lainopillisesti omistajaohjaus määritellään “valtion äänioikeuden käyttämistä yhtiökokouksissa sekä muita toimenpiteitä, joilla valtio osakkeenomistajana myötävaikuttaa yhtiöiden hallintoon ja toimintaperiaatteisiin” (Laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta annetun lain muuttamisesta 1315/2016).

Omistajaohjaus seuraa myös hyvää hallintotapaa ja osakeyhtiölakia (Valtioneuvoston kanslia, 2023d). Valtioneuvoston kanslia (2023d) täsmentää, että hyvä hallintotapa kattaa kokonaisuuden, johon kuuluu hyvä ja toimiva päätösvalta ja sen valvominen. Osakeyhtiölain viidennessä pykälässä on tärkeä sanoma omistajaohjauksen kannalta: “Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Osakeyhtiölaki 2006/624). Mielenkiintoinen asia nousee esiin lain kahdeksannesta pykälästä: “Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua” (Osakeyhtiölaki 2006/624). Fortumin tilanteesta Uniper kaupoissa voidaan nostaa kysymys esille: toimiko yhtiön silloinen johto huolellisesti, ja edistikö se ylipäättään yhtiön etua, kun riskit olivat tiedossa Fortumin johdossa.

Koska Fortum on tiennyt Uniperiin liittyvät riskit, niin siitä nousee toinen kysymys ilmoille. Onko Fortum toteuttanut organisaationa yritysten yhteiskuntavastuuta toiminnallaan. Yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa, että yritys tietoisesti ja tarkoituksellisesti toimii parantaakseen niiden sidosryhmien hyvinvointia, joiden elämään yrityksen toiminta vaikuttaa (Frederick, 2018, s. 4). Yritysten yhteiskuntavastuu on laaja ilmiö, joka sitoo niin

pk-yritykset kuin suuretkin yritykset. Se yhdistää yritysten taloudelliset toiminnot yhteiskunnan sosiaalisiin järjestelmiin ja instituutioihin, luoden yhteyden liiketoiminnan ja yhteiskunnan välille. Tämän suhteen tavoitteena on löytää tasapaino yrityksen taloudellisten tavoitteiden ja yhteiskunnan hyvinvointiin liittyvien tarpeiden ja toiveiden välillä. (Frederick, 2018, s. 4–5).

Yrityksen yhteiskuntavastuusta pyritään myös kommunikoidaan sidosryhmille entistä enemmän globalisoituvassa maailmassa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että siinä aina onnistuttaisiin. Tähän vaikuttaa erityisesti yleinen kyynisyys yrityksiä kohtaan. Yritysten viestien uskottavuus sosiaalisista, ympäristöllisistä ja eettisistä asioista kyseenalaistetaan usein juuri mainehaittojen takia. Jos yritys on kokenut mainehaittoja, yhteiskuntavastuusta kommunikoinnin haasteena on se, että eri sidosryhmillä on erilaisia odotuksia yrityksiä kohtaan, erilaisia tiedontarpeita ja he reagoivat eri tavoin käytettävissä oleviin viestintäkanaviin (Dawkins, 2005, s. 109–110).

Fortumista tuli yksi Euroopan saastuttavimmista yrityksistä Uniperin oston jälkeen. Tämä ei saata Fortumin silloista johtohenkilökuntaa, sen hallitusta ja omistajaohjauspolitiikkaa hyvään valoon yritysten yhteiskuntavastuun kannalta. Fortum (2024b) ilmoittaa sen nettisivuilla ”Kestävä kehitys” osiolla, että liiketoiminnan ydin perustuu kestäväan kehitykseen. Samassa osiossa mainitaan myös, että Fortum on yksi Euroopan puhtaimmista energian tuottajista. Se voi olla totta juuri nyt, mutta Uniperin aikaan näin ei ollut. Uniper-fiascon jälkeen Fortumin maine valtionyhtiönä on kärsinyt. Fortumin täytyykin pyrkiä kommunikoidaan sen yhteiskuntavastuusta enemmän sidosryhmille.

3 Organisaatioiden kriisiviestintä ja maineenhallinta

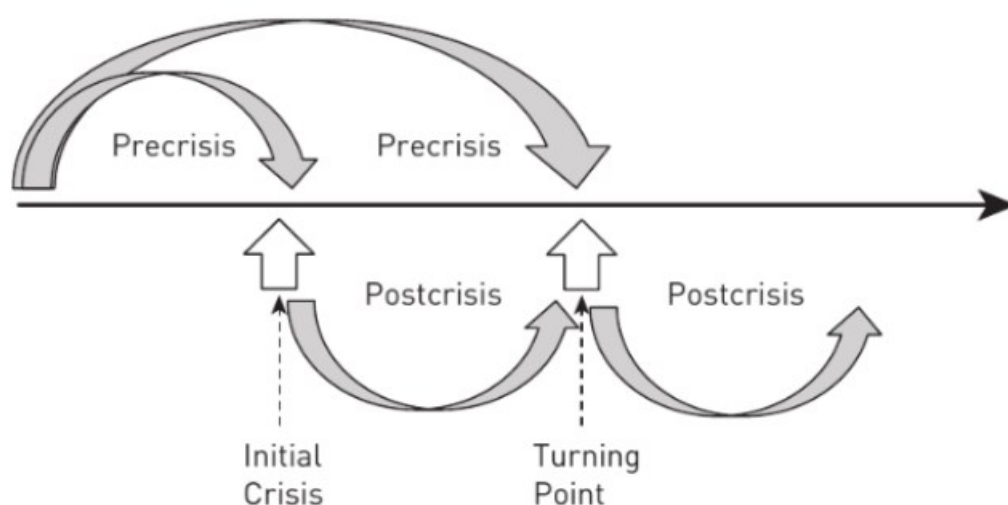
Ennen kriisiviestintään paneutumista on tärkeää syventää kuvaa kriisistä, eritoten organisaation kriisistä, kuin myös kriisinhallinnasta. Johdannossa käsittelin jo hieman kriisiä, mutta aion syventyä siihen lisää tämän luvun alussa, ottaen juuri organisaation kriiseihin liittyvän kontekstin. Kriisi voidaan nähdä äärimmäisenä muutoksena, joka merkitsee käännettä organisaation elämänvaiheessa, jossa se voi joko onnistuneesti mukautua muuttuvaan ympäristöönsä tai kadota (Appelbaum ja muut, 2012, s. 287). Coombs (2023, s. 3) kertoo, että yleinen kriisi on tietynlainen järjestelmän hajoaminen tietyssä kontekstissa, joka tuottaa yhteistä ja jaettua stressiä ympäristössä. Kriisistä haarautuu kolme erilaista kriisin tyyppiä, joita ovat *katastrofit, yleisen terveydenhuollon kriisit ja organisaatioiden kriisit*. Coombs jaottelee vielä organisaatioiden kriisit (ks. kuvio 3) kahteen eri kategoriaan, jotka ovat operatiiviset kriisit ja parakriisit (Coombs, 2023, s. 4–6). Operatiiviset kriisit ja parakriisit esitellään syvemmin sivulla 20. Itse organisaation kriisin elämänvaiheet jaetaan neljään eri kohtaan: kriisin itämisvaihe, kriisin havaintovaihe, itse kriisi ja lopuksi kriisin korjaaminen ja siitä oppiminen (Appelbaum ja muut, 2012, s. 289–296). On kuitenkin huomioitavaa, että jokainen kriisi ei mene läpi kaikkia organisaation kriisin elämänvaiheita. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 289) mukaan tähän vaikuttaa paljon organisaation kriisinhallinta. Kriisinhallintaan syvennytään alaluvussa 3.1.



Kuvio 3. Organisaation kriisit jaetaan kahteen eri kategoriaan: operatiiviset kriisit ja parakriisit (Coombs, 2023, s. 6)

Coombsin (2023, s. 4) mukaan organisaatioiden kriisit ovat havaintoihin perustuvia. Jos organisaation sidosryhmät havaitsevat, että organisaatio on kriisissä, niin tämän jälkeen sidosryhmät toimivat niin, että kriisi on päällä organisaatiossa. Jo ennen kuin sidosryhmät huomioivat, että kriisi on meneillään organisaatiossa, on tärkeää, että organisaatio vastaa kriisiin, mielellään ennaltaehkäisevästi. Zaremban (2010, s. 20) mukaan kriisit ovat epätyypillisiä tilanteita, joita voi koittaa ennustaa etukäteen, mutta ne eivät ikinä ole odotettuja, kun ne tapahtuvat. Zaremba antaa esimerkin lentoyhtiöstä, joka ymmärtää, että lentoturmat ovat mahdollisia, mutta tietyn lentoturman ennustaminen on mahdotonta.

Verrattuna Appelbaumiin ja muihin, Coombs (2023, s. 12–13) taas sitoo organisaation kriisin elämänvaiheen regeneratiiviseen kriisimalliin. Se koostuu vain kahdesta elämänvaiheesta, jotka ovat kriisiä edeltävä aika (precrisis) ja kriisin jälkeinen aika (postcrisis). Kriisiä edeltävä aika kattaa kaikki tekijät ja tapahtumat ennen itse kriisiä, joka tapahtuu jossain vaiheessa aikajanaa. Itse kriisi nousee esiin tapahtumana tai juuri huomiona, kuten edeltävässä kappaleessa käytiin läpi. Kun kriisiin reagoidaan, muuttuu elämänvaihe yhtäaikaaisesti niin kriisin jälkeiseksi ajaksi, että kriisiä edeltäväksi ajaksi (Coombs, 2023, s. 12). Tätä pistettä Coombs kutsuu käännekohtaksi (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Coombsin regeneratiivinen kriisimalli (Coombs, 2023, s. 13)

Operatiiviset kriisit ovat kriisejä, jotka liittyvät organisaation päivittäisiin toimintoihin ja operaatioihin. Nämä kriisit häiritsevät organisaation toimintoja sen verran, että pahimmissa tapauksissa tietty toiminta pysähtyy kokonaan, ei niin vakavissa kriiseissä toiminta vain häiriintyy (Coombs, 2023, s. 5). Coombs jatkaa, että kriisinhallinta kehitettiin osittain juuri estämään häiriöitä organisaation toiminnassa. Jos organisaatio ei toimi, niin siitä kärsii itse organisaatio rahallisesti kuin myös sidosryhmät, jotka ovat läheisessä toiminnassa organisaation kanssa.

Parakriisi on tilanne, jossa kriisin ominaisuuksia on läsnä, mutta todellinen kriisi ei ole vielä puhjennut (Coombs, 2023, s. 6). Se uhkaa kuitenkin organisaation mainetta. Tässä tilanteessa organisaation on reagoitava nopeasti ja tehokkaasti, jotta mahdollinen kriisi ei kärjisty. Parakriisitkin vaativat kriisinhallintaa, jotta tilanne saadaan hallintaan ennen kuin siitä kehittyy täysimittainen kriisi. Suoranaista ja välitöntä reagointia parakriisi ei tarvitse organisaatiolta. Frandsen ja Johansen (2017, s. 41) nostavat esille tämän ajattelutavan ongelmallisuuden. Kuinka huomata se käännekohta, joka muuttaa parakriisin täysimittaiseksi kriisiksi? Jos parakriisi harvoin vaatii kriisinhallintaa, mutta mahdollisuus on aina, että siitä tulee oikea kriisi.

Muita organisaation kriiseihin liittyviä uusia määritelmiä ovat kaksoiskriisi (double crisis), kriisi kriisin jälkeen (the crisis after the crisis), kriisi assosiaation kautta (crisis by association) ja multikriisi (multi-crisis) (Frandsen & Johansen, 2017, s. 39–41). Frandsen ja Johansen (2017, s. 39) kuvaavat, että jos kriisiä käsitellään huonosti, voi siitä kehittyä kaksoiskriisi. Tällöin organisaation resursseja palaa liian suuri määrä kriisien selvittämistä varten, joka taas vaikuttaa negatiivisesti organisaation sidosryhmiin. Kaksoiskriisi voi saada alkunsa myös ”liian iso kaatuakseen” -mentaliteetista suurilla organisaatioilla (Appelbaum ja muut, 2012, s. 296). Tällainen ajattelu ei pelkästään estä organisaatioita selviämistä kriisistä, mutta se myös tukahduttaa kaikki mahdollisuudet oppimisesta ja muutoksesta organisaatioissa. Kriisistä palautuminen ja uudelleen kokoaminen ovatkin kriisinhallintaan liittyviä keinoja, joita käyttämällä organisaatio varmistaa jatkuvuutensa.

3.1 Kriisinhallinta

Kriisinhallinta on monesta eri tekijästä koostuva kokonaisuus, joiden avulla organisaatiot kamppailevat ilmaantuvia kriisejä vastaan (Coombs, 2023, s. 8). Kriisinhallinnalla pyritään estämään kriisejä tai vähentämään niiden vaikutusta organisaatioon, sidosryhmiin tai markkinoihin. Kriisinhallinta koostuu Coombsin (2023, s. 8–9) mukaan viidestä eri tekijästä, joita ovat ennaltaehkäisy, valmistautuminen, vastaus kriisitilanteeseen, kriisistä palautuminen ja uudelleen kokoaminen. Koska erilaiset organisaatiot toimivat erilaisissa kulttuureissa ja maissa, on tärkeää ottaa huomioon kriisinhallinnassa eri valtioiden lakisäädöksiä ja kulttuurieroja (Khodarahmi, 2009, s. 523).

Frandsen ja Johansen (2017, s. 53) kertovat taas, että kriisinhallinta tarkoittaa kriisivalmiuden toiminnan ymmärtämistä, toteutusta, ylläpitoa ja aktivointia yksityisessä tai julkisessa organisaatiossa. Kriisi voi tapahtua milloin tahansa, joten siihen on oltava suunnitelma toimintamallista valmiina, ja sitä on testattava ja ylläpidettävä aktiivisesti, ei reaktiivisesti. Kuluttajat voivat laukaista parakriisin hyvinkin nopeasti, joka saa alkunsa yhä enemmän sosiaalisen median kautta (Frandsen & Johansen, 2017, s. 159). Pearson ja Clair (1998, s. 61) määrittelevät, että kriisinhallinta on tehokasta, kun organisaation toimintaa pystytään ylläpitämään, organisaation ja sidosryhmien menetykset minimoidaan ja opitaan kriisistä, jotta siitä saadut opit voidaan siirtää eteenpäin minimoidakseen tulevien kriisien vaikutusta.

Coombs (2023, s. 8) täsmentää, että **ennaltaehkäisy** tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joita yritys ottaa kriisinhallinnassaan, jotta yhtäkään kriisiä ei syntyisi. Frandsen ja Johansen (2017, s. 71) kattaa yhdeksi toimeksi sen, että organisaatiota valmistetaan ottamaan vastaan kriisi, joka on toteutumassa. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja helppoa, sillä kriisit ovat komplekseja ja vaikuttavat myös organisaatioon, että sidosryhmiin (Mitroff, Shrivastava & Udwadia, 1987, s. 291). Ennaltaehkäisyyn kuuluu myös vahvasti signaalien

havaitseminen (Frandsen & Johansen, 2017, s. 72). On tärkeää etsiä signaaleja kriiseistä koko ajan. Signaalit voivat olla vahvoja tai heikkoja, mutta ne kaikki kertovat tulevaisuudessa odottavista kriiseistä.

Ennaltaehkäisyyn kuuluu vahvasti myös riskien hallinta (risk management) (Frandsen & Johansen, 2017, s. 73). Frandsen ja Johansenin (2017, s. 73) mukaan riskienhallinnan tavoitteena on määrittellä organisaation kaikista tärkeimmät toiminnot, tunnistaa näihin toimintoihin liittyvät mahdolliset riskit, arvioida riskien vakavuus ja lopulta päättää tarvittavista toimenpiteistä riskien hallitsemiseksi. Jokainen organisaatio ottaa riskejä tavoitellessaan ennalta määrättyjä maaleja, mutta vain tiettyyn määrään asti. Coombs (2023, s. 21–22) viittaa tällä riskinottohaluun, ja se tarkoittaa organisaation valmiuteen ottaa riskejä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Power (2009, s. 854) taas tuo esiin sen, että riskinottohalun pitäisi laajentua siitä ajatuksesta, että riskinottohalua pidetään vain asiana, jota voi kvantitatiivisesti mitata, esimerkiksi tuottona tai tappioidena. Se pitäisi tunnistaa dynaamiseksi rakenteeksi, joka sisältää organisaation arvoja ja monien organisaation toimijoiden tilanteellisia kokemuksia riskeistä (Power, 2009, s. 854).

Valmistautuminen on kriisinhallinnan yksi tärkeimmistä vaiheista, koska jos ennaltaehkäisyssä on epäonnistuttu, niin valmistautuminen korjaa ja auttaa paljon. Coombs (2023, s. 8) kertoo, että valmistautumiseen kuuluu laatia kriisiviestintäsuunnitelma. Tähän syvennyttään lisää alaluvussa 3.2. Valmistautuminen kattaa paljon muutakin, kuten kriisinhallintatiimin valitsemisen ja kouluttamisen, johon kuuluu myös tiedottaja, kohtien tunnistamisen, jotka voivat laukaista kriisin ja kriisiviestintäsystemin päivittämisen (Coombs, 2023, s. 8; Frandsen & Johansen, 2017, s. 77–78). Kriisinhallintatiimin valitsee organisaation johtaja tai joku muu korkeaa virkaa pitävä henkilö johtokunnasta. Kriisinhallintatiimi on vastuussa siitä, kuinka valmis yritys on ottamaan vastaan kriisin, ja miten kriisin aikana toimitaan (Frandsen & Johansen, 2017, s. 77).

Vastaus kriisitilanteeseen on Coombsin (2023, s. 8–9) kolmas tekijä kriisinhallinnassa. Se on valmisteluvaiheen komponenttien käyttöön ottamista, joko simuloidussa kriisitilanteessa tai oikeassa kriisitilanteessa. Kriisiin vastaaminen tapahtuu hyvin julkisesti, ja

harvoin se jää medialta huomaamatta, varsinkaan sosiaalisen median käyttäjiltä (Coombs, 2023, s. 8). Kriisiin vastaamisella pyritään vähentämään sidosryhmiin ja organisaatioon itseensä kohdistuvaa haittaa, joka voi esiintyä mainehaittana, brändin tahrantumisena tai suoraan rahallisena tappiona. Frandsen ja Johansen (2017, s. 81) painottavat kriisiin vastaamisen oikea-aikaisuutta, koska jos kriisiin vastataan ajoissa ja tarpeeksi vahvasti, sen vaikutukset vähenevät. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa, sillä kriisin hahmottaminen alkaneeksi tai loppuneeksi on hyvin haastavaa (Frandsen & Johansen, 2017, s. 81).

Kriisistä palautuminen on osa vastausta kriisitilanteeseen, jonka aikana organisaatio pyrkii palaamaan päiväjärjestyksessään normaaliin mahdollisimman tehokkaasti (Coombs, 2023, s. 9). Tätä kutsutaan myös termillä toiminnan jatkuvuus. Coombs (2023, s. 9) muistuttaa myös, että mitä hitaammin organisaatio palautuu kriisistä niin sitä enemmän tapiota syntyy

Uudelleenkokoaminen on Coombsin (2023, s. 8–9) viides ja viimeinen tekijä kriisinhallinnassa. Tämän vaiheen aikana organisaatio arvioi, kuinka hyvin sen kriisinhallintajärjestelmät toimivat ja, että kuinka tehokkaasti ja ajoissa kriisiin vastattiin (Coombs, 2023, s. 9). Myös sitä arvioidaan, että mitä tehtiin väärin, mikä ei toiminut, jotta näitä heikkoja kohtia voidaan kehittää paremmiksi. Viides vaihe toteutuu kriisin jälkeisessä ajassa. Uudelleenkokoaminen linkittyy vahvasti myös organisaation muistoon (Coombs, 2023, s. 9). Arvioimalla hyviä ja huonoja keinoja kriisinhallinnasta kriisin aikana, organisaatio voi laajentaa ja tarkentaa käsitystään riskeistä ja kriiseistä, jotka ovat mahdollisia organisaatiolle.

Moorman ja Miner (1998, s. 708) esittävät, että tutkimuskentällä on erimielisyyttä siitä, muistavatko organisaatiot tietoa samalla tavoin kuin yksilöt muistavat. Kuitenkin kasvava ymmärrys viittaa siihen, että organisaatioilla on viitekehyksiä, toimintatapoja, rakenteita ja muita fyysisiä elementtejä, jotka osoittavat tallennetun tiedon olemassaolon. Kriisin-

hallinnassa tästä esimerkkinä on muun muassa kriisiviestintäsuunnitelma, joka on fyysinen artefakti tietyn organisaation kriisin vastaisesta toiminnasta (Coombs, 2023, s. 8; Frandsen & Johansen, 2017, s. 82–83). Coombs (2023, s. 14–19) nostaa valokeilaan vielä kriisinhallinnan tärkeyden, joka korostuu nykyaikana kuuden (6) eri asian kehityksen takia (ks. taulukko 2). Nämä ovat sosiaalisten arvioiden arvo, sidosryhmien aktivismi, diginatiivit, laajempi näkemys kriiseistä, laiminlyönti suunnittelussa ja työnantajan tehtävä auttaa työntekijöitä.

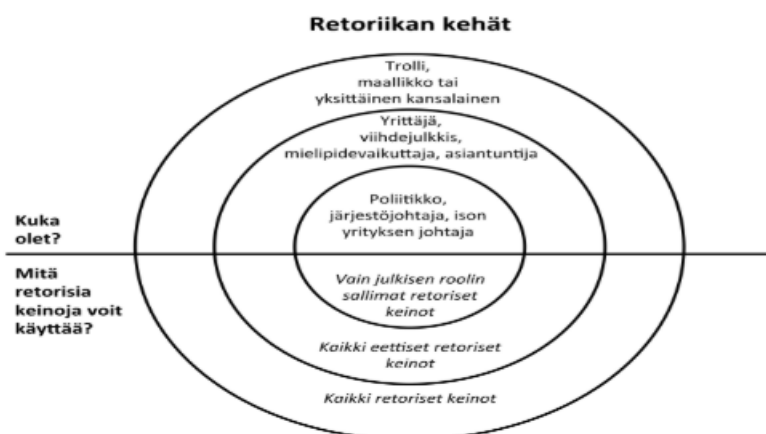
Taulukko 2. Asiat, jotka ovat edistäneet kriisinhallinnan tärkeyttä organisaatioissa nykypäivänä (Coombs, 2023, s. 14–19)

Sosiaalisten arvioiden arvo	Yhteiskunnan sosiaalisesti rakenteiden arvioiden arvio organisaatioista. Koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, jotka ovat rationaalisuus, tunteellisuus ja moraalisuus.
Sidosryhmien aktivismi	Erilaiset sidosryhmät vaikuttavat organisaation kriisien muodostumiseen. Aktivismi yhteiskunnassa organisaatioita vastaan yleisempää kuin ennen.
Diginatiivit	Diginatiivit osa sidosryhmien aktivismia. Tuovat esille asioita organisaatioista ja niiden toiminnasta, jotka voivat aiheuttaa kriisin.
Laajempi käsitys kriiseistä	Organisaatiot pyrkivät ajattelemaan isommin, koska jonkun toisen organisaation kriisi voi vaikuttaa omaan organisaatioon vahvemmin kuin ennen luultiin.
Laiminlyönti suunnittelussa	Organisaatiot eivät voi laiminlyödä suunnittelua millään osa-alueella, koska he ovat vastuussa tekemisistään. Due diligence -proseduuri linkittyy läheisesti riskienhallintasuunnitelmaan.
Työnantajan tehtävä auttaa työntekijöitä	Työnantajan täytyy turvata työntekijänsä kriiseiltä, ja tarjota heille koulutusta alati uusiutuvassa työmaailmassa.

3.2 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä liittyy kriisinhallintaan tiiviisti, koska se on yksi kriisinhallinnan työkalu. Kriisiviestintä on samaan aikaan opastavaa informaatiota ihmisille ja sidosryhmille, joihin kriisi vaikuttaa, mutta myös sopeuttavaa informaatiota esimerkiksi organisaation henkilökunnalle, jotta organisaatio selviää kriisistä, riippumatta sen koosta (Frandsen & Johansen, 2017, s. 90). Kriisiviestintä on myös joissain tapauksissa tietoa, joka pyritään omaksumaan liittyen kriisiin, mutta ennen itse kriisiä. Esimerkkinä tästä, että sidosryhmille tuodaan tietoa esille viestimällä, miten esiintyviä kriisejä hoidetaan, kun kriisi tapahtuu tai ennen kuin kriisi ilmenee.

Kortesuo (2016, s. 18–19) mukaan kriisiviestinnällä kriisiviestijä pyrkii voittamaan ihmiset organisaation puolelle, jotta organisaatio voi keskittyä vastaamaan kriisiin. Kriisiviestintä epäonnistuu, jos sen avulla valehdellaan; Organisaation pitää pyrkiä kertomaan aina totuus asioista. Oikeanlainen kriisiviestintä, jos se on suunniteltu etukäteen, voi jopa estää kriisin muodostumisen heti alussa (Kortesuo, 2016, s. 20). Kortesuo (2016, s. 62–64) liittyy retoriset keinot kriisiviestintään, ja kuka henkilö tai mikä organisaatio saa niitä käyttää, koska henkilön asema ja suhde julkisuuteen määrittävät, mitä retorisia keinoja juuri hän voi käyttää (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Retoriikan kehät (Kortesuo, 2016, s. 63)

Kehän sisällä olevat kriisiviestijät voivat käyttää vain suppeasti retorisia keinoja, koska heidän roolinsa ei anna laajasti alaa esimerkiksi leikitellä sanoilla (Korteso, 2016, s. 63–64). Seuraava kehä antaa jo hieman enemmän vapauksia, miten käyttää kieltä hyödykseen. Eettiset retoriset keinot ovat siis sallitut. Ulommaisella kehällä on kaikki retoriset keinot sallittu. Sillä kehällä oleva henkilö voi käyttää minkälaista kieltä tahansa, eikä hän joudu niin kovaan syyntiin sanomisistaan kuin ensimmäisellä kehällä oleva henkilö (Korteso, 2016, s. 64).

Kriisiviestinnän ympärille sijoittuu myös paljon tärkeitä termejä ja konsepteja, joista seuraavaksi käyn muutaman tarkemmin läpi. Zaremba (2010, s. 30–38) nostaa näitä asioita läpi, joita esiintyy, kun termi ”kriisiviestintä” on mainittu mediassa, organisaatioiden nettisivuilla tai tieteellisessä tutkimuksessa. Sidosryhmistä olen jo entuudestaan puhunut, mutta mitä ne oikein ovat? Sidosryhmät ovat ryhmiä, joihin organisaatio vaikuttaa tai jotka vaikuttavat organisaatioon, ja he vastaanottavat kriisiin liittyviä viestejä organisaatiolta (Zaremba, 2010, s. 30; Coombs, 2023, s. 4; Frandsen & Johansen, 2017, s. 75). Zaremba (2010, s. 30–31) jakaa sidosryhmät organisaation sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäiset sidosryhmät voivat olla esimerkiksi organisaation työntekijöitä, kun taas ulkoiset sidosryhmät voivat olla media tai aktivistit.

Sidosryhmäteoria kattaa ajatuksen, että kriisitilanteen aikana erilaiset sidosryhmät tarvitsevat erilaista viestintää, joka on heille kohdennettua (Zaremba, 2010, s. 31). Esimerkkinä tästä vaikkapa organisaation tiloissa tapahtuva tulipalo. Organisaatiolla on kaksi eri toimistorakennusta, joissa toisessa tapahtuu tulipalo. Kriisiviestijän täytyy kommunikoida, että tulipalo on syttynyt, mutta hänen täytyy ohjata erilainen viesti heille, joiden rakennuksessa itse palo on. Täytyy siis tunnistaa oikeat sidosryhmät ja jakaa sidosryhmä vielä pienemmäksi ryhmäksi, joihin kriisi vaikuttaa välittömästi.

Legitimiteetti viittaa hyväksyttävyyteen, oikeutukseen tai laillisuuteen, kontekstissa, jossa organisaation toiminta tunnustetaan lailliseksi ja oikeutetuksi (Zaremba, 2010, s. 32). Jos kuitenkin organisaatio käyttäytyy väärin sidosryhmien tai yhteiskunnan mielestä,

sen legitimitteetti laskee, joka voi aiheuttaa kriisin, jos sellainen ei ole jo entuudestaan päällä. Zaremba (2010, s. 32–33) valaisee myös Four Rs -teoriaa, jonka suomensin tarkoittamaan organisaatioiden suhteiden, maineen, vastuun ja reagoinnin suhteita. Nämä neljä tekijää ovat muuttujia, jotka vaikuttavat organisaation selviämiseen kriisistä, mutta myös nämä kaikki muuttujaa vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti (Zaremba, 2010, s. 33). Organisaation hyvä maine voi vaikuttaa sen suhteisiin sidosryhmien kanssa. Nämä suhteet voivat puolestaan taas vaikuttaa siihen, kuinka hyvin sidosryhmät hyväksyvät organisaation vastauksen kriisitilanteeseen ja itse kriisiin. Se, kuinka paljon organisaatio on vastuussa kriisistä, vaikuttaa siihen, millainen vastaus annetaan. Kriisin aikainen reagointi puolestaan vaikuttaa organisaation maineeseen kriisin jälkeen. Käy siis ilmi, että kaikki nämä neljä muuttujaa todellakin vaikuttavat toisiinsa.

Zaremba (2010, s. 37–38) taustoittaa vielä termiä median rikkaus. Jokainen tietty media tuottaa tietynlaista viestiä sen vastaanottajalle. Kolme eri tekijää määrittävät, kuinka rikas jokin media on (Zaremba, 2010, s. 37). Ensimmäinen on se, että tarjoaako kyseinen media välittömän palautteen viestin kommunikoijalle. Paikan päällä tapahtuva tapaaminen on tehokkaampi kuin kirjeen lähettäminen.

Toinen tekijä on mahdollisten kommunikaativihjeiden määrä. Tällä tarkoitetaan, kuinka helposti ja laajasti erilaiset viestinnälliset vihjeet ovat käytettävissä viestinnässä. Kirjoituksella saadaan viestiä perille hyvin, mutta ei-verbaaliset eleet ja ilmeet tehostavat viestin välittymistä (Zaremba, 2010, s. 38). Kolmas tekijä, joka vaikuttaa median rikkauteen, on mahdollisuus käyttää tiettyä mediaa viestin henkilökohtaistamiseen. Massalistoille lähetetyt viestit eivät ole yhtä personoituja kuin puhelinkeskustelut tai kokoukset pienten ryhmien kesken (Zaremba, 2010, s. 38).

Kriisin aikana kriisiviestinnällä kommunikoidaan niin organisaation sisäisesti, että ulkoisesti monelle eri taholle. Tämä viestintä tapahtuu siksi, että kriisin aiheuttamat ongelmat saataisiin selvitettyä (Zaremba, 2010, s. 21). Kriisiviestintä on osa organisaation strategista viestintää, jonka avulla voidaan lievittää kriisin haitallisia vaikutuksia organisaatioon

ja sen sidosryhmiin (Coombs, 2018). Coombs mainitsee myös Crisis Communication Planista eli kriisiviestintäsuunnitelmasta. Se auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti kriisitilanteisiin sekä minimoimaan niiden haitallisia vaikutuksia, mutta vain silloin, jos sitä on testattu etukäteen (Coombs, 2023, s. 105–107). Tehoton ja epämääräinen kriisiviestintä voi vahingoittaa organisaation sidosryhmiä (Coombs, 2018, s. 9). Huono alkuperäisen kriisin hoitaminen voi johtaa kaksoiskriisiin, joka johtuukin yleensä viestinnän huonoudesta organisaatiossa (Frandsen & Johansen, 2017, s. 39).

Kriisiviestintäsuunnitelma täytyy sisältää kaikki tarvittava tärkeä tieto, mutta se ei saisi olla liian pitkä tai vaikeasti ymmärrettävä (Coombs, 2023, s. 105). Frandsen ja Johansen (2017, s. 82) korostavat, että kriisiviestintäsuunnitelma on “suunnitelma toisen suunnitelman sisällä”. Tämä siis korostaa ymmärrystä siitä, että kriisiviestintäsuunnitelma on yksi työvälaineistä kriisinhallinnassa. Kriisiviestintäsuunnitelma tuottaa arvoa organisaatiolle, joka on suunnitellut sen etukäteen (Coombs, 2023, s. 106). Kriisi on tapahtuma, johon täytyy reagoida nopeasti ja tehokkaasti. Kriisiviestintäsuunnitelma antaa edun organisaatiolle, koska kriisi on ennen kaikkea kommunikaatioon liittyvä tapahtuma. Kuka viestii, ja kenelle ja missä järjestyksessä? Kaikkiin näihin kysymyksiin kriisiviestintäsuunnitelma pystyy vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti (Coombs, 2023, s. 106).

Frandsen ja Johansen (2017, s. 82) listaavat viestintämallin, johon kriisiviestintäsuunnitelman pitäisi pystyä vastaamaan: 1) Mikä on yleinen viestintästrategia, 2) kuka on viestin lähettäjä, 3) kuka tai ketkä ovat viestin vastaanottajia, 4) mikä on viestin keskeinen asia ja 5) mitä kanavia käytetään kriisiviestimiseen. Näihin kysymyksiin Frandsen ja Johansen ovat kehittäneet taulukon hahmottamaan paremmin vastaukset (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Mukailleen Frandsenin & Johansenin kriisiviestintäsuunnitelmaa (Frandsen & Johansen, 2017, s. 82–83)

Kriisiviestinnän strategia	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä strategiaa käytetään; hiljaisuus, kieltäminen, yli-viestiminen
Tiedottajat	<ul style="list-style-type: none"> - sisäiset/ulkoiset - verkossa - tiedottajien lähteet - tiedottajien hierarkia
Lista sidosryhmistä	<ul style="list-style-type: none"> - pääsijaiset/toissijaiset - sisäiset ja ulkoiset - välikädet
Suunnitellut ja määrätyt viestit	<ul style="list-style-type: none"> - lehdistötiedotteet - blogit - faktat - vastauksia kysymyksiin
Lista medioista	<ul style="list-style-type: none"> - perinteinen media - sosiaalinen media

Frandsen ja Johansen aloittavat taulukkonsa sillä, että määritellään mitä kriisiviestinnän strategiaa käytetään. Yli-viestiminen, kieltäminen ja hiljaisuus ovat kaikki strategioita, joita voi käyttää, mutta ovatko kaikki organisaation eduksi onkin toinen kysymys. Seuraavana suunnitelmassa määritellään tiedottajat. Ketkä hoitavat tiedottamisen muun muassa sisäisesti tai ulkoisesti, verkossa, mitä lähteitä käyttäen.

Frandsen ja Johansen (2017, s. 82) ehdottavat myös tiedottajien hierarkiaa, jotta vastuu on vielä selvempi kriisitilanteen aikana. Tämän jälkeen laaditaan sidosryhmistä lista, joille kommunikoidaan. Määritellään pääsijaiset ja toissijaiset sidosryhmät, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ja välikädet.

Toiseksi viimeisenä kriisiviestintäsuunnitelmassa sijaitsee suunnitellut ja määrätyt viestit, joita lähetetään eri tahoille. Päätarkoitus viestissä täytyy tulla selvästi ulos, kun se eri

sidosryhmille lähetetään (Frandsen & Johansen, 2017, s. 82–83). Viesti täytyy suunnitella, ja se saadaan kulkemaan lehdistötiedotteina, blogeina, faktoina ja vastauksina kysymyksiin. Kaikkia näitä esimerkiksi Fortum käytti kriisiviestinnässään liittyen Uniperin kauppoihin. Viimeisenä Frandsen ja Johansen esittävät, että kriisiviestintäsuunnitelmassa täytyy olla lista eri medioista, kattaen perinteisen median, että sosiaalisen median.

Coombs (2023, s. 108) taas syventää hieman ymmärrystä kriisiviestintäsuunnitelmasta. Hän antaa oman tulkintansa (ks. taulukko 4), mitä yleisesti kriisiviestintäsuunnitelmat pitävät sisällään. Muutamia asioita hän lisää verrattuna Frandsenin ja Johansenin listaukseen.

Taulukko 4. Coombsin listaus kriisiviestintäsuunnitelmasta (Coombs, 2023, s. 108)

1. Confidentiality Statement
2. Rehearsal Dates
3. Introduction
4. Acknowledgment
5. CMT Contact List
6. Incident Report Form
7. CMT Communication Strategy Worksheet
8. Stakeholder Contact Worksheet
9. Secondary Contact List
10. Centralized External Communication
11. Proprietary Information
12. Technical Jargon Warning
13. Crisis Control Center Designation

Coombs (2023, s. 107) kertoo, että kriisiviestintäsuunnitelmissa on mukana salassapitosopimus, joka täytyy jokaisen dokumentin omistavan lukea, allekirjoittaa ja palauttaa henkilöstöjohtajalle. Lisäyksenä löytyy myös kriisitilannetta varten tehdyt harjoituspäivät, johdanto ja tunnustukset eri tahoille. Muutamia huomattavia eroja löytyy verrattuna Frandsenin ja Johansenin listaan. Coombsin listasta löytyy onnettomuuden raportointilomake, kriisinhallintaryhmän strategian työlomake ja sidosryhmien kontaktointilista. Nämä kolme kohtaa kattavat yhdessä kriisiin vastaamisen ohjekokonaisuuden (Coombs, 2023, s. 108).

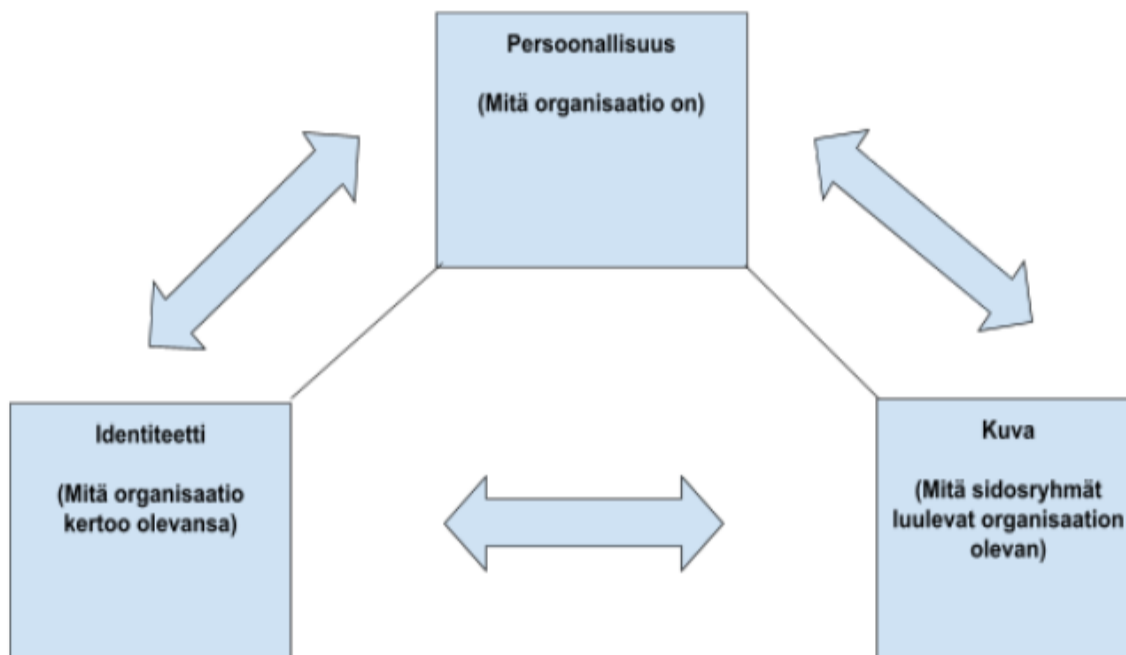
Huomattavia eroavaisuuksia löytyy myös, kun Coombs on lisännyt luottamuksellisista tiedoista kertovan osan ja teknisestä jargonista varoittavan osan. Luottamuksellisista tiedoista puhutaan kun, yrityksellä on kilpailuetua tuottavaa tietoa, jota ei saa jakaa, kuten esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelma (Coombs, 2023, s. 109). Varoitus teknisestä jargonista tarkoittaa taas sitä, että organisaatioilla voi olla paljon erilaisia tieteellisiä termejä asioille tai toiminnoille. Tämän kohdan suunnitelmasta muistuttaa avaamaan näitä asioita ja toimintoja, joista viestitään sidosryhmille (Coombs, 2023, s. 110).

3.3 Maine ja maineenhallinta

Organisaation maine rakentuu monen tekijän kautta. Langham (2018, s. 2) määrittelee maineen niin, että se on kokonaisuus ymmärrettäviä mielikuvia, jotka koostuvat toiminnoista, käyttäytymisestä ja viestinnästä. Lisäksi maine manifestoituu ja säilyy, jos organisaatio pystyy olemaan aito tekemisissään, tai aito sen määrittelemilleen arvoille. Organisaatioilla voi myös kuitenkin olla monta eri mainetta, riippuen kuka organisaatiosta puhuu (Langham, 2018, s. 2–3). Fortumin tilanteessa sijoittajat pystyivät näkemään sen hyvässä valossa, kun se osti Uniperin, mutta samaan aikaan ilmastoaktivistit näkivät sen huonossa valossa, johtuen Uniperin saastuttavuudesta.

Coombs (2023, s. 4) antaa hyvin yleistettävän kuvauksen maineesta; maine koostuu siitä, miten sidosryhmät havaitsevat organisaation. Jos organisaatio rikkoo lupaukset ja odotukset, maine kärsii, koska sidosryhmät eivät näe enää organisaatiota hyvässä valossa. Tapahtuu siis mainehaittaa. Maine muodostuu yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, eikä sitä voi suoraan rakentaa tai hallita (Piha, 2015, luku 4). Mainehallinnasta puhuminen voi olla harhaanjohtavaa, koska maineen täydellinen hallinta ei ole mahdollista. Vaikka kuinka hyvin jokin organisaatio tekisi asiat, kriisi voi aina kääntää kaiken pääläelleen yhdessä hetkessä. Sitä ei voi odottaa, joten siihen pitää vain valmistautua (Coombs, 2023, s. 5).

Davies ja Miles (1998, s. 16) esittävät, että maine ei ole fyysinen ominaisuus organisaatiolla, vaan se on abstrakti voimavara. Organisaation maine muodostuu sen kaikista toiminnoista, ja erityisesti siitä, millaisia viestejä se päästää markkinoille. Davies ja Miles (1998, s. 18) tarkentavat organisaation mainetta listaamalla kolme siihen liittyvää asiaa, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksellisesti toisiinsa: identiteetti, persoonallisuus ja kuva (ks. kuvio 6). Jos näiden minkään kolmen kohdan välillä on estoja tai rikkonaisuuksia, syntyy ongelmia ja maine kärsii siinä seurauksena.



Kuvio 6. Organisaation maineeseen vaikuttavat tekijät (Davies & Miles, 1998, s. 18)

Maine organisaatioille on hyvin tärkeä voimavara (Langham, 2018, s. 29). Sen takia on äärimmäisen tärkeää, että sitä myös hallitaan ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Maineenhallinta on tarkoituksellinen, kattava, suunniteltu, tarkkaan harkittu, dynaaminen, joustava ja jatkuva prosessi organisaation maineen hallitsemiseksi kaikkina aikoina (Langham, 2018, s. 60). Samalla maineenhallintaa toteutetaan joka päivä organisaatiossa, eikä se pelkästään keskity ylimpään johtoon, vaan jokaiseen organisaatioon kuuluvaan henkilöön (Langham, 2018, s. 61–62).

Coombs (2023, s. 37) valaisee, että organisaatioiden yhteiskuntavastuu on yksi tärkeimmistä asioista, joita pitää huomioida maineenhallinnassa nykypäivänä. Entistä enemmän organisaatioiden on pakko huolehtia, että yhteiskuntavastuu täyttyy heidän osaltansa. Organisaatioiden on ilmaistava selvästi, mitkä ovat heidän arvonsa ja tavoitteet, esimerkiksi ilmaston muutoksen estämisessä työssä. Samalla organisaatioiden yhteiskuntavastuu luo riskin.

Yhtenä riskinä esiintyy viherpesu (Coombs, 2023, s. 37). Viherpesu on organisaatioiden harjoittamaa toimintaa, jossa he väittävät tekevänsä ilmaston eteen hyviä päätöksiä, mutta todisteet kertovat toista tarinaa (Euroopan parlamentti, 2024). Jos yritys jää tästä kiinni, syntyy mainehaittaa, jota voi olla vaikea korjata. Coombs, (2023, s. 37) nostaa toisena maineeseen vaikuttavana riskinä sen, kun organisaatio julkisesti viestii, että se ottaa osaa yhteiskuntavastuuseen. Tällöin organisaatio manifestoi itseensä vastuun, jota pitää myös toteuttaa. Tämä luo tietynlaisen paradoksin (Coombs, 2023, s. 37). Tässä taas nousee esiin tärkeys, että organisaation pitää puhua totta, muuten sen maine kärsii.

Jos maine kuitenkin kärsii maineenhallinnasta huolimatta, voi yritys turvautua muutamaa eriin työvälineeseen, jolla se voi kohentaa mainehaitan luomaa stigmaa. Toisella työkalulla organisaatio voi suojella mainettaan, mutta toisella se voi korjata jo vahingoitunutta mainetta. Nämä ovat Benoit'n maineen korjauksen strategiat ja Coombsin SCC-teoria.

3.4 Benoit'n maineen korjauksen strategiat ja Coombsin SCC-teoria

Kun yksilö tai organisaatio kohtaa kriisin, yleisesti ottaen kärsii kriisistä kyseisen yksilön tai organisaation maine. Kun maine sitten tahraantuu ja huononee muiden yksilöiden tai sidosryhmien silmissä, niin yksilö tai organisaatio pyrkii reagoimaan ja viestimään ulkopuolelle, joissakin tapauksissa myös sisäpuolelle siten, että maine korjaantuisi (Benoit, 2014, s. 13). Yksilöt ja organisaatiot kohtaavat monia kriisejä elinaikanaan, mutta kaikki eivät välttämättä vahingoita niiden mainetta.

Benoit'n (2014, s. 14–17) mukaan maineen korjauksen strategiat asettuvat kahden tietyn olettamuksen sisälle: 1) viestintä on tavoitteellista toimintaa ja 2) viestinnän tavoite on ylläpitää hyvää ja haluttua mainetta. Organisaation viestintä nousee siis erittäin suureen osaan Benoit'n teoriassa. Viestintä nousee suureksi tekijäksi myös toisessa teoriassa, Coombsin SCC-teoriassa (Situational Crisis Communication Theory).

Coombs (2007, s. 164) kertoo, kuinka organisaation maine rakentuu tiedosta, jota eri sidosryhmillä on. Tätä tietoa sidosryhmät saavat organisaatiolta. Jos tämä tieto, jota sidosryhmät organisaatiosta saavat, järkkyy tai on epäsuotuisaa, niin silloin tarvitaan välineitä kriisiviestinnälle. Coombsin (2007, s. 166) SCC-teoria auttaa kriisin hoitajaa eli johtoa, löytämään oikeita keinoja maineen suojeluun, jos kriisin perinpohjainen syy ymmärretään ensin.

Arendt ja muut (2017, s. 518) kirjoittavat, että nämä kaksi teoriaa täydentävät toisiaan, mikä on osoitus niiden toimivuudesta. Käytän analyysissäni vain Benoit'n maineen korjauksen strategioita. Tämä sen takia, sillä näen Benoit'n teorian sopivan paremmin aiheiston analyysia varten. Coombsin teoria tarjoaa keinoja maineen suojeluun, mutta itse haluan keskittyä tutkielmassa jo vahingoittuneen maineen korjausyrityksiin.

Benoit'n maineen korjauksen strategioita on yhteensä viisi (5) kappaletta: kieltäminen, vastuun välttäminen, loukkauksen vähättely, korjaava toiminta ja nöyrytyminen (Benoit, 2014, s. 22–28; Zaremba, 2010, s. 123–124).

Taulukko 5. Benoit'n maineen korjauksen strategiat (Benoit, 2014, s. 22–28)

Kieltäminen	Taktiikan selitys
<i>Yksinkertainen kieltäminen</i>	Organisaatio kieltää täysin aloittaneen kriisin
<i>Syyllisyyden vierittäminen toiselle</i>	Toisen tahon syyttäminen kriisistä
Vastuun välttäminen	Taktiikan selitys
<i>Provokaatio</i>	Kriisi on aiheutunut jonkun muun alkuperäisen toiminnan takia
<i>Toteuttamiskelvottomuus</i>	Organisaatio väittää, että se ei ole voinut aloittaa kriisiä syystä x
<i>Vahinko</i>	Kriisin aiheuttanut toiminta oli vahinko
<i>Hyvä tahto alkuperäisessä teossa</i>	Kriisin aiheuttaneen asian taustalla oli vain hyvä tarkoitus
Loukkauksen vähättely	Taktiikan selitys
<i>Pönkittäminen</i>	Organisaatio pyrkii manipuloimaan toisia uskomaan sen hyvyyteen
<i>Vähättely</i>	Organisaation mukaan kriisi ei ole niin vakava kuin sanotaan
<i>Asian erillä tavalla esittäminen</i>	Kriisin syyn eri tavalla esittäminen
<i>Jonkin epäsuotuisan asian teko, jotta ei tapahdu vielä epäsuotuisampaa tekoa</i>	Organisaatio pyrkii tekemään hieman epäsuotuisamman teon, jotta ei varsinaisesti tapahdu vielä pahempaa asiaa
<i>Syyttäjää vastaan hyökkääminen</i>	Kriisistä syyttäviä vastaan hyökkääminen
<i>Kompensaatio</i>	Organisaatio lupaa korjata kriisistä aiheutuneet haitat
Korjaava toiminta	Strategia ja taktiikka samaan aikaan Organisaatio pyrkii korjaamaan toimintansa, jotta kriisiä ei enää tapahdu
Nöyrytyminen	Strategia ja taktiikka samaan aikaan Organisaatio nöyrytyy ja pyytää anteeksi tekojaan

Maineen korjauksen strategiat voidaan vielä jakaa jokaisen kohdalla muutamiin eri taktiikoihin (ks. taulukko 5), jotka edustavat tiettyä strategiaa (Benoit, 2014, s. 28). Kieltämisen taktiikoita ovat yksinkertainen kieltäminen ja syyllisyyden vierittäminen toiselle. Vastuun välttämisen taktiikoita on neljä: provokaatio, toteuttamiskelvottomuus, vahinko ja hyvä tahto alkuperäisessä teossa. Loukkaamisen vähättelyssä on eniten taktiikoita, yhteensä kuusi. Ne ovat 1) pönkittäminen, 2) vähättely, 3) asian erillä tavalla esittäminen, 4) jonkin epäsuotuisan asian teko, jotta ei tapahdu vielä epäsuotuisampaa asiaa, 5) syyttäjää vastaan hyökkääminen ja 6) kompensatio. Korjaava toiminta ja nöyrytyminen ovat itsessään sekä strategioita että taktiikoita (Benoit, 2014, s. 28). Näillä strategioilla pyritään muuttamaan yleisön jo muokkautunut kuva yksilön tai organisaation maineesta uudeksi ja paremmaksi (Benoit, 2014, s. 29). Arendt ja muut (2017, s. 524–525) huomioivat tutkimuksessaan, että maineen korjauksen strategioista korjaava toiminta, ja siihen lisätynä loukkaamisen vähättely, olivat tehokkaimmat keinot. Eniten käytettiin kieltämistä, mutta se oli kaikista huonoiten menestynyt strategia (Arendt ja muut, 2017, s. 525).

Kuten kävi ilmi, **kieltäminen** strategiana on eniten käytetty, mutta sillä yleensä menestyy huonoiten. Tämän taktiikan käytössä organisaatio voi täysin kieltää sen, että se olisi syyllinen kriisiin. Se voi myös yrittää vierittää kriisin syyn toisen tai toisten niskoille, jolloin se itse perääntyy kriisitilanteesta (Benoit, 2014, s. 22–23). **Vastuun välttämisessä** organisaatio väittää sen toiminnan, joka aiheutti kriisin, olevan vastausta toisen tai toisten toiminnoille. Organisaatio voi sanoa myös, että kriisin aiheuttanut tapahtuma oli täysin vahinko. Se voi pyrkiä myös siihen, että organisaatio yrittää nojautua hyvän teon tarkoitukseen, joka kuitenkin johti kriisiin. Se ei ajatellut tekevänsä pahaa, mutta loppujen lopuksi tulos oli kriisi (Benoit, 2014, s. 23–24).

Loukkauksen vähättely strategiana kattaa kaikista eniten määrällisesti. Organisaatio voi koittaa pönkittää sen omaa egoansa, tuomalla esiin edellisiä kertoja, kun se on ollut hyvä, ja tekeminen on ollut suoraselkäistä. Organisaatio voi suoranaisesti myös vähätellä kriisiä, vähättelemällä sen osuutta kriisiin ja itse kriisiä. Loukkauksen vähättelyyn kuuluu myös kriisin eri tavalla esittäminen. Siinä organisaatio nimenomaan pyrkii muuttamaan syytä,

miksi kriisi alunperin edes sai alkunsa. Organisaatio voi myös tehdä hieman vähemmän epäsuotuisampia tekoja, jotta jonkinlainen suuri kriisi ei synny. Tästä esimerkkinä turvatarkastukset viattomille ihmisille. Vaikka kaikki tarkastetaan, niin sieltä etsitään niitä mättiä omenoita. Viimeisenä taktiikkana loukkauksen vähättelystä löytyy kompensaatio. Organisaatio lupaa korvata kulut sidosryhmille aiheutuneesta kriisistä (Benoit, 2014, s. 24–26).

Korjaava toiminta on juuri itsessään strategia kuin taktiikkakin, aivan kuten **nöyryminen**. Organisaatio sitoutuu ratkaisemaan kriisin. Se voi luvata palauttavansa tilanteen ennalleen, kuten se oli ennen kriisiä. Lisäksi organisaatio voi luvata, että se ryhtyy toimenpiteisiin estääkseen vastaavien tilanteiden toistumisen tulevaisuudessa. Tätä on korjaava toiminta maineen korjauksen strategiana. Nöyrytyksen tilanteessa organisaatio tunnustaa tapahtuneen, esiintyy nöyränä ja pyytää anteeksi virheistään. Kun yritys myöntää aiheuttaneensa kriisin, se voi joutua tilanteeseen, jossa se on velvollinen korvaamaan vahingot niille, joihin kriisi on vaikuttanut. (Benoit, 2014, s. 26–27).

Coombsin (2007, s. 170) mukaan SCC-teoria jaetaan kieltäviin strategioihin, kriisin merkityksen vähätteleminen strategioihin, uudelleenrakentamisen strategia ja organisaatiota vahvistaviin strategioihin. **Kieltäviin strategioihin** kuuluvat itse kieltäminen, hyökkääminen ja syntipukin etsiminen ja määrittäminen. **Kriisin merkityksen vähätteleminen strategioihin** kuuluu tekosyyn keksiminen ja kriisin aiheuttaneen toiminnan oikeutus sidosryhmille (Coombs, 2008, s. 170–171).

Uudelleenrakentamisen strategiat rakentuvat kompensaatiosta eli hyvittämisestä ja anteeksipyyttämisestä. Näillä keinoilla organisaatio pyrkii uudelleen rakentamaan luottamusta sidosryhmien välillä. **Organisaatiota vahvistaviin strategioihin** kuuluvat muistuttaminen aiemmista hyvistä teoista, sidosryhmien imartelu ja uhrin roolin ottaminen. Nämä strategiat pyrkivät muuttamaan sidosryhmien käsityksiä kriisissä olevasta organisaatiosta (Coombs, 2007, s. 172).

4 Maineen korjauksen strategiat Fortumiin liittyvässä teksteissä

Kolmannessa luvussa pohjustin, mitä Benoit`n maineen korjauksen strategiat ovat ja mitä taktiikoita niihin kuuluu. Analysoin kuutta Fortumiin liittyvää tekstiä, ja analyysi toteutui seuraamalla kolmea tarkentavaa tutkimuskysymystä: 1) Mitä maineen korjauksen strategioita aineistossa esiintyy, 2) kuinka paljon niitä esiintyy ja 3) miten strategiat ilmenivät aineistossa?

Olen hahmotellut taulukon (taulukko 6) hahmottamaan analyysistä saatuja tuloksia.

Taulukko 6. Taulukko havainnollistamaan analyysin tuloksia

Maineen korjauksen strategiat

Aineisto	Loukkauksen vähättely	Korjaava toiminta	Nöyrytyminen	Kieltäminen	Vastuun välttäminen
Pörssitiedote 1	1 kpl	1 kpl	1 kpl	0 kpl	0 kpl
Pörssitiedote 2	3 kpl	1 kpl	1 kpl	1 kpl	0 kpl
Blogiteksti	2 kpl	1 kpl	0 kpl	2 kpl	1 kpl
Uutishaastattelu	2 kpl	1 kpl	2 kpl	1 kpl	1 kpl
Liiketoimintakatsaus	2 kpl	1 kpl	1 kpl	1 kpl	1 kpl
Sijoittajauutinen	1 kpl	0 kpl	0 kpl	2 kpl	1 kpl

Taulukosta käy ilmi, että aineiston teksteissä esiintyi kaikkia Benoit'n maineen korjauksen strategioita. Eniten teksteissä esiintyi loukkauksen vähättelyä (11). Vähiten teksteissä esiintyi vastuun välttämistä (4).

4.1 Loukkauksen vähättely

Eniten aineistossa esiintynyttä maineen korjauksen strategiaa, eli loukkauksen vähättelyä, käytetään silloin, kun organisaatio on toiminnallaan loukannut ympärillään olevaa yleisöä, ja loukkausta ei kielletä, mutta sen vaikutusta pyritään alentamaan (Benoit, 2014, s. 24). Fortum julkaisi 21. syyskuuta vuonna 2022 tiedotteen, jossa se julisti myyvänsä koko Uniper-omistuksensa suoraan Saksan valtiolle (Fortum, 2022a). Pörssitiedotteessa 1 kerrotaan, kuinka Fortum myydään 1,70 euroa osakkeelta. Pörssitiedote 1 toteaa, että Saksan valtio ostaa kaikki Uniper-osakkeet, yhteishintaan 0,5 miljardilla eurolla, kun se oli ostanut Uniperin yhteensä 7 miljardilla eurolla. Tiedote on hyvin selkeä, ja siinä nostetaan esiin myös Fortumin nykyisen toimitusjohtajan, Markus Rauramon kommentteja. Selkeän tiedotteesta tekee sen, että siinä ei selitetä mitään muuta kuin asia itsessään. Tämä tarkoittaa sitä, että se on rakennettu pörssitiedotteen tyyllillä: numeroita, prosentteja ja suoraa asiaa, joka vaikuttaa osakkeenomistajien omistuksiin.

Markus Rauramo, Fortumin nykyinen toimitusjohtaja, kommentoi pörssitiedotteessa 1 myyntiä seuraavasti, joka löytyy esimerkistä 1:

- (1) Teimme aikanaan valintoja, joista olimme sen hetkisen tiedon, toimintaympäristön ja näkymien perusteella aidosti varmoja.

Rauramon lausunnossa esiintyy vähättelyä, joka kuuluu loukkauksen vähättelyyn (Benoit, 2014, s. 28). Asiaa vähätellään, sillä Rauramo kertoo Fortumin olleen varmoja valinnastaan, vaikka riskit olivat hyvin tiedossa jo vuonna 2017.

Aineiston toisessa tekstissä eli pörssitiedote 2:ssa esiintyy loukkauksen vähättelyä, kun seitsemännessä kappaleessa kerrotaan, että Fortumin irtautuessa Uniperista, on sen ydinliiketoiminta keskittyä tuottamaan päästötöntä pohjoismaista sähköä. Tämä on tietynlaista vähättelyä, mutta myös pönkittämistä. Vähättelyssä organisaatio pyrkii luomaan kuvan, että alkuperäinen kriisi ei olekaan niin paha (Benoit, 2014, s. 24). Tässä tietyllä tapaa Fortum vähättelee Uniperin myyntiä rökäletappiolla siirtämällä lukijan fokuksen ”päästöttömään pohjoismaiseen sähköntuotantoon”. Se samalla pönkittää itseään, koska nyt Uniper on myyty, eikä Fortum ole yksi Euroopan saastuttavimmista organisaatioista energia-alalla. Pönkittämistä tapahtuu vielä kerran, kun yhdeksännessä kappaleessa Fortumin toimitusjohtaja Markus Rauramo antaa lausunnon. Esimerkki 2 on pörssitiedote 2:sta:

- (2) Odotan, että voimme julkistaa päivitetyn strategiamme vuoden alussa. Vakaan, luotettavan ja puhtaan pohjoismaisen sähköntuotantomme avulla pystymme viitoittamaan tietä kohti kestäväää tulevaisuutta. Fortumin päästötöntä sähköntuotantoa tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan

Tässä Rauramo sivuuttaa miljarditappiot Uniperin myymisestä ja hän keskittyy enemmän pönkittämään, kuinka puhdasta Fortumin energiantuotanto tulee nyt olemaan, vaikka tätä ennen Fortum oli monta vuotta erittäin saastuttava yhtiö.

Aineiston kolmannessa tekstissä eli vuoden 2022 ForTheDoers-blogitekstin kolmannessa kappaleessa ”Kohti puhtaampaa maailmaa” pyritään maineen korjaukseen käyttämällä loukkauksen vähättelemistä ja sieltä nimenomaan pönkittämistä (Benoit, 2014, s. 28). Esimerkki 3 on mainitusta blogitekstistä:

- (3) Jo alkuvuodesta 2016 julkaistussa strategiassamme ilmoitimme, että haluamme vauhdittaa Euroopan siirtymää puhtaaseen energiaan.

Blogitekstissä vedotaan siten, että Fortum tarrasi heti jo vuodesta 2016 siihen, että Fortum pyrkii tuottamaan ja siirtämään puhtaampaa energiaa Eurooppaan. Uniperin tuomalla vaikutuksella Fortum alkoikin käyttää enemmän maakaasua toiminnassaan. Tämä

on tietyllä tapaa itsensä pönkittämistä, sillä nyt lukija saa kuvan tekstistä, että mitä jos Fortum ei olisi hankkinut Uniperia, niin olisiko Fortum ja Uniper olleet saastuttavampia. Nyt Fortum kuitenkin muutti kaiken parempaan päin, mikä on itsensä pönkittämistä. Tietyllä tapaa blogitekstissä esiintyy myös epäsuotuisan asian tekoa, jotta ei tapahdu vielä epäsuotuisampaa asiaa, joka on myös loukkauksen vähättelystrategiaa (Benoit, 2014, s. 28).

Petri Sajarin (2022) kirjoittamasta Pekka Lundmarkin uutishaastattelusta, joka on aineiston neljäs teksti, käy ilmi, että due diligence -tarkastusta ei käyty läpi Lundmarkin toimitusjohtajavuosina, jonka vaikuttavuutta riskiarvioon Lundmark vähättelee eli käyttää tilanteessa loukkauksen vähättelyä strategiana. Lundmark vetoaa, että Uniperista oli jo tehty tarkastus vuonna 2016, kun se listattiin pörssiin. Myös riskien vähättelyä esiintyy, mikä on esimerkki loukkauksen vähättelystä. Lundmark kertoo, että Fortum järjesti lukuisia ylimääräisiä kokouksia, jotta voitiin arvioida riskejä. Riskit olivat kuitenkin hyvin tiedossa (Heikkilä, 2022).

Aineiston viidennessä tekstissä eli liiketoimintakatsauksessa esiintyy loukkauksen vähättelyn taktiikoita, jotka ovat vähättely ja jonkin epäsuotuisan asian teko, jotta ei tapahdu vielä epäsuotuisampaa tekoa. Vähättelyä tästä on esimerkkinä, kun toimitusjohtaja Rauamo kertoo, kuinka Uniperin myymisestä koitui noin 6 miljardin tappio, ja asia vain loppuun siihen kuin seinään. Tulee kuva, että onko suomalaisille veronmaksajille edes haluttu kompensoida menetettyä rahaa? Samaan kohtaan sijoittuu mainitsemani toinenkin tekniikka. Siitä esimerkki 4:

- (4) Fortumin kokonaistappio Uniper-investoinnista on hieman alle 6 miljardia euroa ennen veroja. Tämä lopputulos ei selvästikään ollut se, jota halusimme tai jonka eteen työskentelimme viime vuodet, mutta se oli välttämätön ja antaa Fortumille mahdollisuuden uuteen alkuun.

Tässä kommentissa mainetta koitetaan korjata sillä, että oli pakko ottaa 6 miljardin tappio, jotta Fortum pystyi jatkamaan toimintaansa. Tästä kuitenkin koitui paljon harmia Suomelle, ja sen taloudelle.

Sijoittajauutinen sisälsi yhden loukkauksen vähättelyn taktiikan. Vähättely on se, joka käy ilmi tekstin otsikosta, joka on *Saksan hallituksen kanssa käytävät keskustelut Fortumin tytäryhtiö Uniperin tilanteen vakauttamiseksi jatkuvat; ei vielä päätöksiä*. Tekstissä keskusteluita on käyty, mutta ei vielä päätöksiä. Tekstin loppupuolella kyllä puhutaan riskeistä ja jatkuvista tappioista, mutta sijoittajauutisesta saa kuvan, että tilanne ei ole oikeasti niin huono, mitä se todellisuudessa oli.

4.2 Korjaava toiminta

Fortumin pörssitiedotteessa 1 nostetaan esiin, kuinka heinäkuusta 2022 lähtien Euroopan energiakriisi on syventynyt entisestään ja vakauttamistoiminpiteet eivät ole toimineet. Tämä on yksi perustelu kaupanteolle, ja samalla se toimii yhtenä maineen korjauksen strategiana. Tietyllä tapaa tämä strategia on luonteeltaan korjaavaa toimintaa. On yritetty tehdä toimenpiteitä, jotta tilanne saataisiin vakaaksi, mutta se ei ole onnistunut. Silloin täytyy tehdä lisää korjaavia toimenpiteitä, tässä tilanteessa Uniperin myyminen. Benoit (2014, s. 26) kertoo, että korjaavaa toimintaa toteutetaan korjaamalla toimintamallit, jotta samaan tulokseen ei päädytä uudestaan tulevaisuudessa.

Pörssitiedote 2:ssa esiintyy myös korjaavaa toimintaa. Se tulee esille hyvin rivien välistä. Toimitusjohtaja Rauramo puhuu juuri esimerkissä kaksi (2), että organisaation strategia on nyt päivitetty ajan tasalle, ja saastuvuus energiantuotannossa on mennyttä aikaa. Pörssitiedote 2:ssa julistetaan, kuinka vakaa, luotettava ja puhdas pohjoismainen sähköntuotanto on Fortumin ydinaluetta nyt. Tämä on korjaavaa toimintaa Uniperin oston liittyvästä saastutettavuuden kasvamisesta. Tämä ei niinkään suoraa ole maineen korjausta liittyen Uniperin myyntiin.

Blogitekstin viimeisessä kappaleessa kerrotaan, kuinka Fortum aikoo jatkaa omillaan Uniperin jälkeen, ja on vahvempi ja kokeneempi Uniper-sotkun myötä. Tämä on maineen korjauksen strategia, koska lukijalle luvataan korjaavasta toiminnasta. Uutishaastattelun loppupäässä Lundmark käyttää vielä korjaavaa toimintaa maineen korjauksen strategiana. Lundmark on tällä hetkellä Nokian toimitusjohtaja, joten hän kertoo haastattelussa pyrkivänsä parempaan ja huolellisempaan riskiarvioon Nokian kanssa. Tämä sen takia, että samat ongelmat eivät tapahtuisi Nokiallekin.

Liiketoimintakatsauksessa esiintyy korjaavaa toimintaa, kun siellä esitellään sivulla yhdeksän uusi strategia. Fortum pyrkii siis tuottamaan puhdasta energiaa luotettavasti. Tämän puhtaasta energiasta viestimisen voi ymmärtää jatkumona sille, kun Uniper myytiin ja samalla Fortum pääsi irti saastuttavasta energiayrityksestä.

Sijoittajauutisessa kriisin ratkaisemiseksi Fortum painottaa, että ratkaisu pitäisi tulla nopeasti, mutta ei kerro tai täsmennä, että miten. Eli en lähde laskemaan korjaavaa toimintaa ollenkaan sijoittajauutisesta.

4.3 Nöyrytyminen

Pörssitiedote 1:ssä nousee esille myös nöyryytymistä. Benoit'n (2014, s. 26) mukaan nöyrytyminen lähtee siitä, että väärinteko myönnetään ja pahoitellaan. Pahoittelu hyväksytään nöyrytyjältä, jos yleisö uskoo sen olevan aito (Benoit, 2014, s. 26). Pörssitiedotuksessa 1 virheet myönnetään ja tätä kautta osoitetaan nöyryyttä. Tästä seuraa myös lupaus Fortumilta parannukseen ja asioiden korjaamiseen, eli pyritään korjaavaan toimintaan, joka on myös maineen korjauksen strategia. Koska pörssitiedote 1 on hyvin formaali ja asiapitoinen teksti, ei siellä kovinkaan paljon esiinny maineen korjauksen strategioita, poikkeuksena Rauramon kommentit, jossa maineen korjauksen strategioita esiinny. Rauramon kommentti pörssitiedotteesta 1, esimerkki 5:

- (5) Jälkikäteen katsottuna osa näistä strategisista valinnoista on osoittautunut virheiksi. Nämä valinnat meidän on nyt kohdattava ja tehtävä kaikkemme niiden korjaamiseksi. Köysien katkaiseminen Uniperiin on kivuliasta meille yhtiönä, työntekijöillemme ja sijoittajillemme, mutta se tarjoaa meille myös mahdollisuuden uuteen alkuun.

Pörssitiedote 2:ssa esiintyy nöyryymistä, kun tekstin kahdeksannessa kappaleessa toimitusjohtaja Rauramo myöntää, että Uniperin myynti ei ollut missään vaiheessa Fortumin tavoite alun perin. Hän jatkaa nöyryymisen linjalla ja myöntää, että mitään muuta ei ollut enää tehtävissä kuin myydä Uniper Saksan valtiolle.

Toimittaja Petri Sajari haastatteli Helsingin Sanomissa Fortumin entistä toimitusjohtaja, Pekka Lundmarkia lokakuussa 2022. Pekka Lundmark oli Fortumin toimitusjohtaja, kun Uniper-kaupat aloitettiin ja saatiin päätökseen. Uutishaastattelun alussa kirjoitetaan heti, että viesti on Lundmarkin osalta hyvin selvä: hän nöyrtyy ja ottaa vastuun itselleen epäonnistuneesta Uniper-kaupasta. Lundmark käyttää heti Benoit`n (2014, s. 28) maineen korjauksen strategiaa, joka on nöyryminen. Lundmark pahoittelee ja ottaa täyden vastuun hänen tekemistään päätöksistään hänen toimitusjohtajakaudellaan.

Aineiston kolmanteen tekstiin eli blogitekstiin erona, jossa strategia kieltäminen esiintyy, ja jota käsitellään seuraavassa alaluvussa, Lundmark myöntää virhearvion. Tämä on toinen kerta, kun haastattelussa Lundmark käyttää nöyryymisen strategiaa, joka on alla esimerkissä 6:

- (6) En olisi ikinä voinut uskoa, kuinka voimakkaaseen vastarintaan Uniperin johto ryhtyy. Vastarinta hidasti merkittävästi Uniperin saamista Fortumin kontrolliin ja viivästytti suunnitelmiamme toteuttamista. Uniperin johto aloitti raivokkaan kampanjan Fortumia vastaan ja valjasti siihen mukaan saksalaisen ammattiyhdistysliikkeen.

Liiketoimintakatsauksessa nöyryymistä on havaittavissa, kun esimerkki 4:n tekstissä Rauramo myöntää, että tällaisen lopputuloksen eteen ei työskennelty tai haluttu. Se, että onko väite tosi, jää sidosryhmien päätettäväksi. Sijoittajauutisesta ei nöyryymistä esiinny, siinä vain suurimmaksi spekuloidaan asioilla ja lopputuloksilla.

4.4 Kieltäminen

Kieltäminen voi olla joko suoraa tai epäsuorempaa, joka pitää lukea rivien välistä. Tapah-
tunut asia voidaan kieltää kokonaan tai syyllisyys vierittää jollekin toiselle (Benoit, 2014,
s. 22–23). Blogiteksti käsittelee sitä, pettikö Fortumin riskienhallinta, mutta kieltää tä-
män pitkällä puheenvuorolla. Riskit olivat tiedossa Fortumilla jo vuonna 2017, kun Uni-
perin silloin toimitusjohtaja lähestyi Fortumin osakkeenomistajia kirjeitse. Nyt kuitenkin
blogitekstissä riskienhallinnan kerrotaan pitäneen ja kielletään, että tässä olisi epäonnis-
tuttu. Syyllisyys vieritetään myös Venäjän aloittamaan aggression niskoille, mikä onkin
osittain totta, ja samalla esiintyy molemmat kieltämisen taktiikat, kieltäminen ja syylli-
syyden vierittäminen. Täysin samaa Venäjän aloittamaa aggressiota käytetään syyksi
myös pörssitiedote 2:ssa. Tiedotteen kahdeksannessa kappaleessa toimitusjohtaja Rau-
ramo vierittää syyn Venäjän aloittaman sodan niskaan, vaikka riskit olivat hyvin tiedossa
Uniperista.

Mielenkiintoista on, että uutishaastattelussa Lundmark käyttää täysin samaa syyllisyy-
den vierittämistä kuin Fortumin blogitekstissä. Kieltämisen strategia esiintyy, kun Lund-
mark vierittää Uniper-kaupan epäonnistumisen markkinoiden syyksi. Tämä tulee ilmi,
kun Lundmark kertoo, että markkinat (kuten ei kukaan mukaan) eivät uskoneet sodan
syttymiseen, ja sitä kautta energiakriisiin.

Liiketoimintakatsauksessa kieltämistä esiintyy, kun Rauramo puhuu Venäjän aloittaman
sodan vaikutuksista energiamarkkinoihin ja -tuotantoon. Koska uutishaastattelussa käy
ilmi, että due diligence-proseduuria ei tehty, niin tämä maineen korjauksen strategia ei
oikein ota tuulta alleen. Koska Uniperin riskit ovat olleet tiedossa jo sen ostamishetkellä,
niin syyllisyyden vierittäminen toiselle ei toimi taktiikkana. Kieltämisen strategiaa sijoit-
tajauutisesta löytyy. Taas kerran syyllisyyden kahleet eivät ole Fortumilla, vaan ne ovat
Venäjän omat. Sotaan tukeudutaan hyvin paljon näissä teksteissä, myös sijoittajauuti-
sessa. Toimitusjohtaja Rauramo puhuu Venäjän aiheuttamasta kriisistä kappaleessa
kolme. Syyllisyyden vierittämistä esiintyy jopa kahdesti, kun viimeisessä kappaleessa

tekstissä vieritetään syy (ja ratkaisun avaimet kriisissä) Saksan valtion harteille. Tällä Fortum pyrkii nostamaan omaa vastuutaan pois harteiltaan, ja sitä kautta kiillottamaan mainettaan sidosryhmien edessä.

4.5 Vastuun välttäminen

Benoit (2014, s. 23) selittää, että jos asianomainen henkilö tai organisaatio ei pysty kieltämään asiaa, niin on mahdollisuus vältellä vastuuta. Fortumin viestintäjohtaja, Kati Suurmunne, kirjoitti Fortumin nettisivuilla blogipostauksen, aineiston kolmannen tekstin, jossa perustellaan, miksi Fortum ei kommentoi aktiivisesti Uniper-kauppaa. Perusteluiksi blogitekstissä nostetaan, että Uniper-matka ei ole vielä saatettu päätökseen, mikä onkin osittain totta. Tarvitaan ylimääräinen yhtiökokous sekä Euroopan komission hyväksynnän, jotta kaupat toteutuvat täysin. Samaan aikaan edellä mainittu kommentti on totta, mutta myös vastuun välttämistä. Taktiikkana siinä on toteuttamiskelvottomuus (Benoit, 2014, s. 28). Toteuttamiskelvottomuus tapahtuu siten, että ei pystytä kommentoimaan Uniper-tapausta, sillä asioita ei ole saatu päätökseen. Pörssitiedote 2:ssa ei löydy vastuun välttämisen strategiaa. Tämä johtuu varmasti siitä, että tekstilaji siinä on pörssitiedote, jonka attribuutit on kirjattu aina lakiin saakka.

Myös neljännessä tekstissä, uutishaastattelussa, vastuun välttely nousee yhdeksi käytetyksi maineen korjauksen strategiaksi. Lundmark kertoo, kuinka Fortum näki Uniperin silloiset omistamat vesi- ja ydinvoimalaitokset Ruotsissa suurina mahdollisuuksina kasvulle. Tässä kommentissa esiintyy vastuun välttämisen strategiaa, ja siitä hyvän tahdon taktiikkaa (Benoit, 2014, s. 28). Tarkoitus oli tehdä hyvää, eli ostaa Uniper ja sitä kautta Ruotsissa sijaitsevat vesi- ja ydinvoimalaitokset, mutta asiassa kävikin huonosti, ja nyt Uniper on myyty. Aineiston ensimmäisessä tekstissä, eli pörssitiedote 1:ssä, ei vastuun välttelyä esiintynyt.

Liiketoimintakatsauksessa toimitusjohtaja Rauramo käyttää toteuttamiskelvottomuuden taktiikkaa. Tämä nousee esiin sillä, kun viestitään, että Fortum oli vain uhri itsekin, kun

Venäjä hyökkäsi Ukrainaan, ja energiakriisi alkoi. Venäjä lopetti kaasunviennin kesällä 2022 Saksaan, joten Uniper alkoi kärsiä siitä, kuin myös Fortum. Benoit (2014, s. 23) kertoo, että toteuttamiskelvottomuus nousee esille, jos henkilö tai organisaatio väittää, että sillä ei ollut valtaa vaikuttaa asioihin. Tässä nousee taas kerran kysymysmerkki pintaan, kun tietää Fortumin tienneen Uniperin taustat ja kun tietää, että due diligence-proseduuri jätettiin tekemättä. Sijoittajauutisessa esiintyy toteuttamiskelvottomuutta, kun Fortum ei suostu ottamaan vastuuta sijoittamalla vastuun Saksan valtiolle. Se käyttää tekstissään painosanoja ”keskeinen asema”. Tämä luo kuvan lukijalle, että ”Fortum on kriisissä, koska Saksan valtio ei tee päätöstä tai ratkaise asiaa”.

5 Päätäntö

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Fortumin viestinnässä hallittiin mainekriisiä Uniperin kauppohen aikana vuonna 2022. Aineistona toimi Fortumin pörssitiedotteita, blogiteksti, liiketoimintakatsaus, sijoittajauutinen ja Fortumin entisen toimitusjohtajan, Pekka Lundmarkin, Helsingin Sanomien haastattelussa, joka liittyi Uniperin yrityskauppaan ja sen myyntiin. Tarkensin tavoitetta tutkimuskysymyksillä, jotka olivat 1) Mitä maineen korjauksen strategioita aineistossa esiintyy, 2) kuinka paljon niitä esiintyy ja 3) miten strategiat ilmenevät aineistossa. Analyysistä käy ilmi, että maineen korjauksen strategioita esiintyy Fortumin teksteissä liittyen Uniper-kauppoihin, mutta liittyen myös hieinan aikaan, kun Fortum alun perin osti Uniperin. Aineiston tekstit kerättiin aikavälillä 15.10.2022– 13.1.2024. Pitkä aikaväli aineiston keräämisessä johtuu siitä, koska aloitin alun perin tämän pro gradu -tutkielman hahmottamisen jo ennen graduseminaaria ja pro gradu -tutkielman prosessin alkua.

Tuloksista käy ilmi, että loukkauksen vähättelyä esiintyy eniten maineen korjauksen strategiaana, yhteensä 11 kertaa. Toisena esiintyi kieltämistä, yhteensä seitsemän kertaa. Nöyrytmistä ja korjaavaa toimintaa esiintyi kumpaakin yhteensä viisi (5) kertaa. Vähiten strategioista esiintyi vastuun välttämistä, yhteensä neljä (4) kertaa. Arendt ja muut (2017, s. 524–525) huomioivat parhaiten toimiviksi strategioiksi loukkauksen vähättelyn ja korjaavan toiminnan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan samaa huomiota voi tehdä, sillä eniten esiintyi strategioista loukkauksen vähättelyä sekä kieltämistä. On arveluttavaa, miksi korjaavaa toimintaa käytettiin niin vähän Fortumin toimesta. Yhtenä huomiona myös nousee esille se, että Fortum käytti kieltämistä (seitsemän kertaa) ja vastuun välttämistä (neljä kertaa). Yhteensä näistä muodostuu 11 kertaa käytettyjä strategioita, jotka eivät yleensä ole organisaatioiden suosiossa. Tämä on paljon. Näiden kahden strategian käyttö ei yleensä takaa onnistunutta maineen korjausta. Voidaan myös miettiä, että parantiko Fortumin maine ollenkaan näiden strategioiden (kieltäminen ja vastuun välttäminen) runsaan käytön myötä?

Tämä myös osoittaa, että tutkimuksen tulokset eroavat Arendtin ja muiden huomioista. Tulokset eivät siis varsinaisesti ole yleistettäviä, vaan poikkeama. Nöyrytmistä ja korjaa-
vaa toimintaa esiintyi kumpaakin viidesti. Vähiten strategioista esiintyi vastuun välttä-
mistä, yhteensä neljä kertaa. Arendtin ja muiden (2017, s. 525) mukaan kieltämistä käy-
tetään eniten maineen korjauksen strategioista, mutta tässä tutkimuksessa tämäkään
asia ei ollut näin. Kieltämistä esiintyi vasta toiseksi eniten, mikä oli hieman yllättävää.
Ehkä Uniperin myynnissä asiat menivät oikeasti niin huonosti, että ei vain ollut mahdol-
lisuutta Fortumin henkilöillä käyttää kieltämistä suosituimpana strategiana. Tällä kertaa
oli otettava itse vastuu teoistaan.

Mielenkiintoista oli huomioda tutkimuksessa, kuinka paljon eri genret teksteissä vaikut-
tivat siihen, miten mitäkin maineen korjauksen strategiaa esiintyi. Pörssitiedotteet olivat
hyvin formaaleja, tiukkaan säänneltyjä tekstejä, joissa kielen ja asian pitää olla faktapi-
toista. Niihin oli kuitenkin joka kerta sisällytetty Fortumin toimitusjohtajan Markus Rau-
ramon kommentteja Uniperin myymiseen liittyvissä asioissa. Heti kun aineiston tekstin
tyylilaji muuttui hieman epäformaalimmaksi, niin kielen käyttö oli hieman vapaampaa.
Tämä näkyi blogitekstissä ja varsinkin uutishaastattelussa, jossa äänessä oli Fortumin en-
tinen toimitusjohtaja Pekka Lundmark. Blogiteksti oli kuitenkin formaalimpi kuin uutis-
haastattelu, koska se oli Fortumin viestintäjohtajan kirjoittama.

Blogitekstistä yllättävästi ei esiinny ollenkaan nöyrytmistä. Tyyliiltään se on hyvin puolus-
televa, jopa hyökkäävä, eikä siinä nöyristellä ketään tai mitään. Uutishaastattelussa
Lundmark kertoo paljon vapaammin, että mitkä olivat toimet Fortumin silloisessa johto-
henkilökunnassa, kun Uniper ostettiin. Uutishaastattelussa esiintyi jaetusti eniten nöyr-
tytmistä, mikä viittaa siihen, että Lundmark käyttää eetosta retorisenä keinonaan. Kieli ei
ole siinä niin formaalia. Tässä mielestäni hyvin näyttäytyy Kortesuon (2016, s. 62–64) re-
toriset kehät. Mitä korkeampi status sinulla on, kuten toimitusjohtaja tai viestintäjohtaja,
niin sitä vähemmän sinulla on retorisia tehostuskeinoja käytössä. Roolit määräävät, että
mitä voit sanoa ja miten voit sen sanoa.

Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä juuri loukkausten vähättelyyn ja korjaavan toiminnan syvällisempään analysointiin, vaikkakin korjaavaa toimintaa ei esiintynyt toiseksi eniten teksteissä tässä tutkimuksessa. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia tarkemmin, miksi juuri nämä keinot toimivat parhaiten, kun niitä käytetään yhdessä. Tulevaisuudessa tutkimusaineisto saisi olla myös laajempi. Se antaisi vielä laajempaa tietoa kyseisistä strategioista ja niiden yleisyydestä. Kaikki aineistossa käytetyt maineen korjauksen strategiat liittyvät Fortumiin, mutta niitä käyttää myös yksilöt, kuten Pekka Lundmark. Tämä osoittaa sen, että maineen korjauksen strategiat toimivat niin henkilöillä kuin organisaatioillakin. Kuten aiemmin todettua, Uniper tekee nyt vuonna 2024 miljardituottoa sen omistajilleen, kun taas vuonna 2022 Fortum myi Uniperin pois, kun Uniper ei tehnyt ollenkaan tuottoa. Tästä voisi kehittää ideaa jatkotutkimukselle. Voisi esimerkiksi tutkia sitä, että onko mainekriisi jatkunut Fortumilla sen myötä, kun Uniper alkoikin tehdä voittoa. Nousee myös kysymys, että hätäiliko Fortum liikaa Uniperin kanssa. Uutishaastattelusta käykin ilmi, että Uniper ostettiin ilman, että valtiota tiedotettiin sen suuremmin. Tämä varmasti onkin yksi syy, miksi kriisi syttyi, ja miksi se kasvoi niin isoksi mediassa.

Lähteet

- Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., & Bédard, C. (2012). Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & company. *International Journal of Commerce and Management*, 22(4), 286–305. <http://dx.doi.org/10.1108/10569211211284494>
- 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>
- Benoit, W. L. (2014). *Accounts, Excuses, and Apologies, Second Edition: Image Repair Theory and Research*. Suny Press.
- Bittner, E. (2013). The Concept of Organization. *Ethnographic Studies*, 13, s. 175–187. <https://doi.org/10.5449/idslu-001091498>
- Bruegel, J. & Flora, A. (2023, 13. marraskuuta). *Fortum-Uniper: suomalaisten veronmaksajien mittavat tappiot olivat ennakoitavissa ja vältettävissä*. IEEFA. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://ieefa.org/resources/fortum-uniper-suomalaisten-veronmaksajien-mittavat-tappiot-olivat-ennakoitavissa-ja>
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sixth edition*. SAGE.
- Coombs, T. (2018). Crisis Communication. Teoksessa Heath, R. L., Johansen, W., Falkheimer, J., Hallahan, K., Raupp, J. J., & Steyn, B. (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication* (s. 1–12). John Wiley & Sons. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/9781119010722.iesc0054>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate reputation review*, 2, 16–27.

- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), s. 108–119.
<http://dx.doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Euroopan parlamentti (2024, 15. tammikuuta). *Loppu viherpesulle: miten EU sääntele ympäristöväitteitä*. Noudettu 29.5.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20240111STO16722/loppu-viherpesulle-miten-eu-saantelee-ymparistovaitteita>
- Finlex. (2024). *Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746*. Noudettu 14.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746?search%5Btype>
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. SAGE.
- Frederick, W. C. (2018). Corporate Social Responsibility: From Founders to Millennials. Teoksessa J. Weber & D. M. Wasieleski (toim.), *Corporate Social Responsibility* (s. 3–38). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/S2514-175920180000002001>
- Fortum. (2024a, 13. tammikuuta). *Fortum Suomessa*. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/yhtiomme/fortum-maailmalla/tietoa-toimintamaistamme/fortum-suomessa>
- Fortum. (2024b, toukokuu). *Kestävä kehitys*. Noudettu 27.5.2024 osoitteesta <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestava-kehitys>
- Fortum. (2017, 7. marraskuuta). *Fortum on julkaissut Uniper-järjestelyn tarjousasiakirjan, ostotarjouksen hyväksymisaika alkoi*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2017/11/fortum-julkaissut-uniper-jarjestelyn-tarjousasiakirjan-ostotarjouksen-hyvaksymisaika-alkoi>
- Fortum. (2019, 8. lokakuuta). *Fortum hankkii osake-enemmistön Uniperista – tavoitteena vakauttaa tilanne ja nopeuttaa strategian toteuttamista*. Noudettu 30.11.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2019/10/fortum-hankkii-osake-enemmiston-uniperista-tavoitteena-vakauttaa-tilanne-ja-nopeuttaa-strategian-toteuttamista>

- Fortum. (2020, 26. maaliskuuta). *Fortum saattoi päätökseen Uniper-enemmistöosuuden hankinnan*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2020/03/fortum-saattoi-paatokseen-uniper-enemmistoosuuden-hankinnan>
- Heikkilä, T. (2022, 30. elokuuta). *Uniperin johto varoitti Fortumin omistajia Uniper-kaupasta jo vuonna 2017*. Sijoittaja. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.sijoittaja.fi/354458/uniperin-johto-varoitti-fortumin-omistajia-uniper-kaupasta-jo-vuonna-2017/>
- Helsingin yliopisto. (2022). *Blogikirjoittajan tyyliopas*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/blogikirjoittajan-tyyliopas/>
- Hoffmann, C. P., Tietz, S., & Hammann, K. (2018). Investor relations—a systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 294–311. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2017-0050>
- Iltalehti. (2022, 21. heinäkuuta). *Miksi suomalaisten rahojen pelätään humahtavan saksalaisille ja kenen vika se on? Tässä vastaukset*. Noudettu 30.11.2023 osoitteesta <https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/2da5c81a-0319-4d50-bae3-7e1833e4774d>
- Iivari, P. (2011). *Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä*. Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-491-648-6>
- Ikävalko, K. (2019, 8. huhtikuuta). *Ympäristöjärjestöt laskivat: Fortum on Uniper-kaupan myötä yksi Euroopan saastuttavimmista yhtiöistä*. Yle. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10707475>
- Kaergaard, V. B. (2024, 28. helmikuuta). *Uniper reports "exceptionally successful year"*. EnergyWatch. Noudettu 27.5.2024 osoitteesta https://energywatch.com/EnergyNews/Oil_Gas/article16888438.ece
- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 523–528.
- Kortesuo, K. (2016). *Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle (1. painos)*. Kauppakamari.
- Koselleck, R. & Richter, M. W. (2006). Crisis. *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357–400. <http://www.jstor.org/stable/30141882>

- Laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta 21.12.2007/1368. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20071368#a21.12.2016-1315>
- Laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta annetun lain muuttamisesta. 1315/2016. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161315>
- Langham, T., & PRCA. (2018). *Reputation Management*. Emerald Publishing Limited.
- Laufer, R. (2007). Crisis Management and Legitimacy: Facing Symbolic Disorders. Teoksessa C. Pearson, C. Roux-Dufort & J. Clair (toim.), *International Handbook of Organizational Crisis Management* (s. 25–84). SAGE Publications, Inc.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283–292.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698–723.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59–76.
- Piha, K. (2015). *Rytmihäiriö: Tartu mahdollisuuksiin tai kuole*. Talentum Pro.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, organizations and society*, 34(6–7), 849–855.
- Rensburg, R. & Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40(2), s. 144–152. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.016>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications Ltd.
- Serafini, F., & Reid, S. F. (2023). Multimodal content analysis: Expanding analytical approaches to content analysis. *Visual communication*, 22(4), 623–649. <https://doi.org/10.1177/1470357219864133>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tura, N. & Ahola, T. (2019). Towards a circular economy by leveraging hazardous resources: a case study of Fortum HorsePower. *Journal of Cleaner Production*, 230(2019), 518–526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.121>

- Uniper. (2024, helmikuu). *Capital Markets Story Spring Edition 2024*. Noudettu 27.5.2024 osoitteesta https://www.uniper.energy/sites/default/files/2024-03/February_2024_Uniper_Capital_Markets_Presentation.pdf
- Valtioneuvoston kanslia. (2023a). *Valtion omistamat yhtiöt ja omistusosuudet*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://vnk.fi/omistajaohjaus/yhtiot>
- Valtioneuvoston kanslia. (2023b). *Valtion omistuksen jakautuminen*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/omistajaohjaus/omistuksen-ja-kautuminen>
- Valtioneuvoston kanslia. (2023c). *Valtion omistajaohjaus*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://vnk.fi/omistajaohjaus>
- Valtioneuvoston kanslia. (2023d). *Omistajapolitiikka ja -ohjaus*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://vnk.fi/omistajaohjaus/omistajapolitiikka>
- Zaremba, A. J. (2010). *Crisis Communication: Theory and Practice*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315705361>
- Zimin, D. (2012). How Can Foreign Companies Influence Russia's Economic Course? The Cases of Finnish Firms Fortum and Neste. *Post-Soviet Affairs*, 28(2), 209–231. <https://doi.org/10.2747/1060-586X.28.2.209>

Aineistoluettelo

- Fortum. (2022, 21. syyskuuta). *Fortum myy koko Uniper-omistuksensa Saksan valtiolle*. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2022/09/fortum-myy-koko-uniper-omistuksensasaksan-valtiolle>
- Fortum. (2022, 19. joulukuuta). *Fortum, Uniper ja Saksan valtio ovat allekirjoittaneet sopimukset vakautuspaketin lopullisista ehdoista – Fortum myy kaikki Uniper-osakkeensa Uniperin ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen*. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2022/12/fortum-uniper-ja-saksan-valtio-ovat-allekirjoittaneet-sopimukset-vakautuspaketin-lopullisista-ehdoista-fortum-myy-kaikki-uniper-osakkeensa-uniperin-ylimaaraisen-yhtiokokouksen-jalkeen>
- Suurmunne, K. (2022, 14. lokakuuta). *Emme kommentoi*. Fortum. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/forthedoers-blogi/emme-kommentoi>
- Sajari, P. (2022, 30. lokakuuta). *Fortumin entinen toimitusjohtaja ottaa täyden vastuun Uniper-kaupasta ja kertoo merkittävistä virhearvioistaan*. Helsingin Sanomat. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000009164956.html>
- Rauramo, M. (2023, 3. maaliskuuta). *Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus 2022*. Fortum. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.fortum.fi/files/fortum-toimitusjohtajan-liiketoimintakatsaus-2022/download?attachment>
- Fortum. (2022, 14. heinäkuuta). *Saksan hallituksen kanssa käytävät keskustelut Fortumin tytäryhtiö Uniperin tilanteen vakauttamiseksi jatkuvat; ei vielä päätöksiä*. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://www.fortum.fi/media/2022/07/saksan-hallituksen-kanssa-kaytavat-keskustelut-fortumin-tytaryhtio-uniperin-tilanteen-vakauttamiseksi-jatkuvat-ei-vielapaatoksia>