

Ohjeita kriisiviestinnän suunnitteluun

Alla oleva teksti on poimittu Elisa Juholinin teoksesta **Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja** (Infor, 2017). Aiheesta lisää kyseisessä teoksessa. [Voit tilata sen Inforilta.](#)

Kriisiviestintäsuunnitelma

Vaikka kriisijohtaminen ja -viestintä kulkevat käsi kädessä, viestintää varten on syytä laatia malli, jonka toimiminen testataan jokaisessa kriisissä. Viestintä perustuu samoille valinnoille, joita tehtiin jo viestintästrategian yhteydessä (Communicaren luku 6): viestinnän periaatteet, sidosryhmät, julkisuudet ja mediat, keskeiset strategiset sisällöt sekä vastuut. Silti poikkeustilanne vaatii joitakin tarkempia määrittelyjä.

Kriisiviestintä käynnistetään nopeasti, joten myös linjausten on oltava yksinkertaisia ja selkeitä. Ongelmia tuottaa, jos suunnitelma on rakennettu ennen nykyistä *online*-aikaa, joka vaatii ympärivuorokautista toimintavalmiutta.

Suunnitelma rakennetaan ja sitä jalostetaan oman organisaation näkökulmasta. Suunnitelman apuna voidaan käyttää erilaisia pohjia, mutta niiden ei pidä antaa liiaksi ohjata. Taulukon 16-1 kohdat 1–6 ovat kriisiin valmistavaa perustyötä. Kohta 7 kuvaa toimintaprosessia, ja kohdassa 8 käsitellään kriisin keinovalikoimaa ja ohjeistamista. Suunnitelma on luonnos, ei valmis toteutettavaksi sellaisenaan.

Kriisityyppejä voidaan jaotella monin eri tavoin organisaatiomuodon, luonteen, toiminnan ja toimintaympäristön mukaan esimerkiksi äkillisiin ja hiipiviin, sisäisiin ja ulkoa tuleviin, aineellisiin ja aineettomiin esimerkiksi seuraavasti:

- sisäiset taloudelliset ja muut ongelmat, kuten heikko tulos, kysyntä- ja kannattavuusongelmat, konkurssin pelko tai muuttunut markkina- tai kilpailutilanne, lakko ja lakkouhka, väärinkäytökset, petokset, rikokset
- ihmisiin liittyvät, kuten työperäiset sairaudet ja työtapaturmat, työyhteisöongelmat, asiakkaiden terveyden vaarantuminen tai menehtyminen, ylimmän johdon sairastuminen tai menehtyminen, skandaalit ja kohut
- viestintäkriisit, kuten disinformaatio, propaganda, huhut, valeuutiset, mustamaalaus, valitukset, epäilyt väärinkäytöksistä
- mainekriisit maineriskien toteutuessa, jolloin sidosryhmien kokemukset törmäävät odotuksiin, teot ja puheet eivät vastaa toisiaan
- toiminnan häiriöt tai tuotteiden vauriot ja laatuongelmat, tietokatkokset, työtapaturmat
- ulkoiset taloudelliset hyökkäykset tai muut operaatiot, kuten valtauokset, kilpailijoiden toiminta tai merkittävien kilpailijoiden joutuminen vaikeuksiin, toimialaskandaalit
- suurvahingot, onnettomuudet, luonnonkatastrofit, väkivaltatilanteet, sota, rikokset, terrorismi.

Kriisiviestinnän suunnittelijan ohje

Taulukko 16-1. Kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä.

Sisältö	Esimerkkejä
Varautuminen	
1. Kriisityypit, joita organisaatio saattaa kohdata	<ul style="list-style-type: none">onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, johtamis- ja muut sisäiset kriisit, maine- ja luottamus-, teknologia-, talous-, toimiala- tai maailmanlaajuiset kriisit, sota, terrorismi
2. Viestinnän periaatteet	<ul style="list-style-type: none">oma-aloitteisuus, nopeus, jatkuvuus, rehellisyys, vastuullisuus, tietojen oikeellisuus, inhimillisuus
3. Kohde- ja sidosryhmät tärkeysjärjestyksessä (voi vaihdella eri kriiseissä)	<ul style="list-style-type: none">henkilöstö, asiakkaat, omistajat, omaiset tilanteen mukaan, viranomaiset, ammattijärjestöt, kunta, kuntalaiset, seurakunta, pörssi, media
4. Julkisuudet, mediat ja foorumit	<ul style="list-style-type: none">sisäinen julkisuus, omat mediat, maksettu media, sosiaaliset mediat, mediajulkisuus, asiakasjulkisuus, asiantuntijajulkisuus, vertaisjulkisuus, kansainvälinen julkisuus
5. Vastuut eriteltyinä eri henkilöille ja ryhmille	<ul style="list-style-type: none">ylin johto, muu johto, esimiehet, asiantuntijat, viestintä, markkinointi, HR, ICTkriisiryhmään kuuluvat henkilötjokainen organisaation jäsen
6. Yhteistyökumppanit erilaisissa kriiseissä	<ul style="list-style-type: none">viranomaiset, poliisi, pelastusviranomaiset, sairaala, kirkko, vapaaehtoisjärjestöt, viestintäyritykset ja muut kumppanusorganisaatiot
Toimiminen	
7. Prosessi vaihe vaiheelta	<ul style="list-style-type: none">kriisin havaitsemisesta käynnistymiseen, jatkumiseen ja jälkihoitoon
8. Keinot ja toimintaohjeet	<ul style="list-style-type: none">tiedote, info, verkko, haastattelut, tilat, tekniikka
Tuki ja kehittäminen	
9. Aineistot	<ul style="list-style-type: none">missä saatavilla, kuka vastaa päivittämisestä
10. Valmennus, koulutus ja harjoittelu	<ul style="list-style-type: none">miten niveltyvät organisaation muuhun koulutukseen, miten usein harjoitellaan, missä, keiden kanssa jne.

Kriisissä pätevät samat *periaatteet* kuin viestinnässä muutoinkin. Ne nousevat organisaation arvoista ja eettisistä sitoumuksista. Onko lähestyminen pelkästään informoiva vai halutaanko osoittaa välittämistä ihmisistä? Esimerkiksi onnettomuustilanteessa on tärkeää suojella uhreja ja heidän läheisiään.

Reagoidaanko asioihin jälkikäteen ja viiveellä, vai pyritäänkö olemaan ajan hermolla ja kommunikoidaan tässä ja nyt? Toimitaanko yksisuuntaisesti vai pyritäänkö mahdollisuuksien mukaan vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa? Korostuuko toiminnassa enemmän taloudellinen vai inhimillinen näkemys? Miten sovitetaan yhteen esimerkiksi sellaiset periaatteet kuin nopeus ja tietojen oikeellisuus?

Kriisi- tai poikkeustilanne voi muuttaa sidosryhmien tärkeysjärjestystä ja tuoda mukaan kokonaan uusia ryhmiä ja henkilöitä. Kriisijohtamisessa puhutaan yleisesti *sidosryhmistä*, joilla tarkoitetaan viestintästrategiassa

Kriisiviestinnän suunnittelijan ohje

määriteltyjä osapuolia. Voidaan myös puhua *kohderyhmistä*, jos selkeästi on nähtävissä, että viestejä tulee kohdistaa tietyille ryhmille. Esimerkiksi onnettomuustilanteissa yksisuuntainen tiedottaminen tärkeille kohderyhmille on ainakin alkuvaiheessa elintärkeää.

Poikkeustilanne voi laukaista myös joidenkin ryhmien tai henkilöiden kiinnostuksen, jotka muuten eivät ole tekemisissä organisaation kanssa. Asiakkaat tarvitsevat tietoa myynnistä vedetystä tuotteesta tai esimerkiksi lakon tai konkurssin vuoksi peruuntuneista matkoista. Onnettomuustilanteissa ensisijaisia osapuolia ovat uhrin ja heidän omaisensa sekä oma henkilöstö, joka tarvitsee jatkuvaa ajantasaista tietoa.

Kriisitilanteessa samat tahot voivat toimia sekä tiedon tarvitsijoina että tiedon lähteinä ja välittäjinä. Viestintäammattilaiset tai -yksikkö toimivat näiden välissä hankkimalla, jalostamalla ja välittämällä tietoa edelleen.

Julkisuuden kentät ovat jatkuvasti liikkeessä ja synnyttävät uusia julkisuuksia: voi syntyä uusia keskusteluryhmiä sosiaaliseen mediaan, tai asiaa käsitellään vaikka kunnanvaltuustossa tai eduskunnassa. Etukäteen on lähes mahdotonta ennustaa, millaisia volyymejä yksittäinen kriisi tai sen uhka saa aikaan, ja missä julkisuuksissa se näkyy ja leviää. Vaikka tärkeimmät julkisuudet ovatkin etukäteen tiedossa, kaikkia julkisuuden kenttiä ei pystytä nimeämään. Oleellisempaa on tiedostaa, että julkisuus elää tavanomaisesta poikkeavaa jaksoa ja vaatii jatkuvaa seuranta.

Perinteisillä medioilla on erityisrooli kriiseissä, ja uutiskynnys ylittyy helposti. Dramaattisuus, ristiriidat ja konfliktit ylittävät uutiskynnykset, eivätkä ylilyönnittäkään ole harvinaisia. Toisaalta media on myös velvollinen välittämään tietoa kansalaisille suuronnettomuuksissa tai muissa kriisitilanteissa, mikä tiivistää yhteistyötä tiedonlähteiden kanssa. Organisaation mediaviestintä toimii sujuvasti, kun perustiedot ovat ajan tasalla ja ihmiset tietävät, miten toimia. Ratkaisevaa on asenne. Mieluummin ollaan avoimia kuin salailevia, sillä edellytyksellä, että kaiken pitää perustua faktoihin ja että pidetään huolta yksityisyyden suojasta ja luottamuksellisista asioista. Kriisin keskellä kaikki kilpailevat ajan kanssa: organisaatiot sidosryhmiensä ja medioiden kanssa ja mediat keskenään. Mitä nopeammin median kysymyksiin voidaan vastata, sitä paremmin voidaan torjua väärin tietojen leviäminen. Alkuminuuttien aikana vastaukseksi voi riittää lupaus siitä, milloin asiasta annetaan tietoja.

Kriisissä vastuu on aina ylimmällä johdolla. Mitä suurempi kriisi, sitä tärkeämpää on johdon näkyminen kriisin ensi hetkistä lähtien. Johdon ja viestinnän yhteistyön pitää olla saumatonta. Talouden, tekniikan, työturvallisuuden, työterveyden ynnä muiden asiantuntijoiden panos on elintärkeä. Kriisin ydinorganisaatio on hyvä pitää tiiviinä, jotta keskinäinen viestintä toimii tehokkaasti.

! Johdon näkyemisellä kriisitilanteessa tai -paikalla on myös symbolista merkitystä. Monet yritysjohtajat ja valtioiden päämiehet ja -naiset ovat keskeyttäneet lomansa tai ulkomaanmatkansa ja saapuneet kriisipaikalle osoittamaan myötätuntoa kriisin uhreille ja läheisille.

Kriisialttiilla alalla tai alueella tarvitaan ehkä *kriisiryhmä* tai useampia ryhmiä.

Kriisiviestinnän suunnittelijan ohje

Ryhmän toiminta voi olla säännöllistä tai jatkuvaa. Se luotaa ympäristöä, analysoi tietoa ja kehittää toimintavalmiutta. Kriisitilanteessa se johtaa toimintaa yhdessä johdon kanssa. Kriisiryhmän keskeisiä rooleja ovat esimerkiksi seuraavat:

- kriisi-/poikkeustilanteen ennakointi
- tilanearvion tekeminen ja tilannekuvan jatkuva päivitys
- kriisitilanteen johtaminen ja viestintä
- strategioiden ja taktiikoiden luominen erilaisiin poikkeustilanteisiin
- valittujen toimintatapojen noudattamisen seuranta
- yleisohjeiden ja neuvojen antaminen itse tilanteessa
- toiminnan arviointi ja kehittämiskohteet.

Poikkeustilanne vaatii *yhteispeliä* organisaation sisällä ja lähimpien kumppanien kanssa. Tiedon saatavuus, vaihdanta ja uuden tiedon tuottaminen ovat kriittisiä tekijöitä sen jälkeen, kun poikkeustilanne on tunnistettu ja toiminta käynnistetty. Onnettomuustapauksissa toiminnan on käynnistyttävä minuuttien sisällä ja jatkuttava sovitulla tavalla. Kaikista kriisiin viittaavistakin huomioista on välitettävä tieto eteenpäin, niin sanotun komentoketjun mukaisesti.

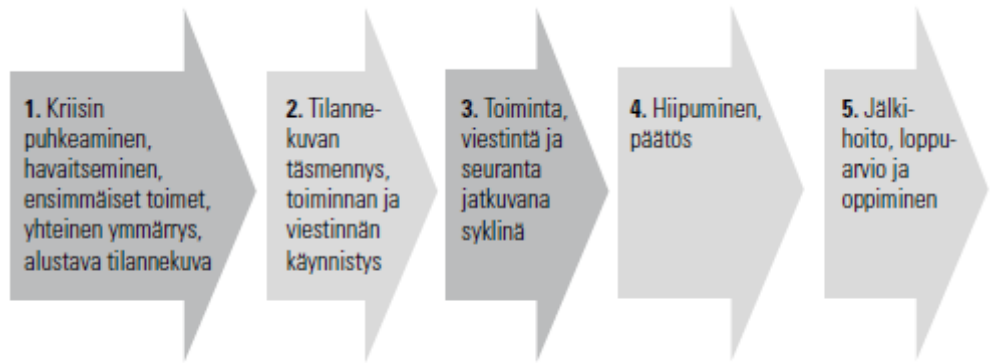
Erityisen tärkeitä henkilöstöryhmiä ovat puhelinvaihteen hoitajat, vahtimestarit tai vartijat, johdon assistentit ja eri toimintojen vetäjät tai johtajat. Ensisijainen tehtävä on informoida omia alaisia ja kollegoja, jotta nämä pystyvät informoimaan omia alaisiaan, kumppaneitaan, asiakkaitaan ja kaikkia tietoa tarvitsevia ryhmiä ja tahoja. Viestintäverkostot, mikäli sellaisia on organisaatioon rakennettu, ovat kriiseissä erityisen keskeisessä asemassa tiedon tuottajina, muokkaajina ja välittäjinä.

Kriisistä riippuen yhteistyökumppaneiksi aktivoituu tahoja, jotka eivät kuulu päivittäisviestintään. Tällaisia ovat esimerkiksi sairaalat, pelastuslaitos ja poliisi, ja niihin lukeutuu myös viranomaisia ja vapaaehtoisia auttajaorganisaatioita. Prosessi suunnitellaan ja sitä testataan aika ajoin, jotta tuntuma säilyy. Täydellistä käsikirjoitusta ei voi tehdä, mutta suuret linjat on mahdollista luoda. Suunnitelmista huolimatta kriisissä voi syntyä ennalta arvaamattomia tilanteita. Kriisijohtamisen vetovastuuta voidaan vaihtaa, täydentää muulla henkilöstöllä tai hankkia ulkopuolista apua. Vain ripeä, avoin ja rehellinen toiminta voi pelastaa.

Prosessinkuvaus tarpeen

Kriisitilanteita varten muodostetaan toimintamalli, jossa kuvataan prosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Tyypilliset vaiheet ovat kriisin puhkeaminen ja tilannekuva, kriisitoimien ja -viestinnän käynnistyminen, kriisin jatkuminen, päätös ja jälkihoito. Toiminta ja viestintä kulkevat koko ajan käsi kädessä. Toimialasta ja organisaatiosta johtuen prosessiin tulee välivaiheita, jotka tulee tunnistaa.

Kriisiviestinnän suunnittelijan ohje



Kuvio 16-1. Kriisiviestinnän prosessi.

Jokainen vaihe on tärkeä, mutta ehkä vaativin on vaihe 1. Siinä on nopeasti laadittava tilannekuva, tuotettava ymmärrys tapahtuneesta ja tehtävä päätökset kriisitilanteeseen siirtymisestä. Ensimmäiset toimet on käynnistettävä mahdollisimman pian, ja samaan aikaan on muodostettava käsitys siitä, mitä on tapahtunut ja mitä voi tapahtua tai tapahtuu seuraavaksi. Sen perusteella jatketaan tai muutetaan toimintaa ja kommunikoidaan kaikkein tärkeimpien sidos- ja kohderyhmien kanssa. Eniten resursseja tarvitaan vaiheessa 3, joka voi kestää muutamasta tunnista kuukausiin.

Toimintamallin vaatimus on, että sen tulee olla riittävän yksinkertainen ja helppo omaksua. Parasta olisi, jos sen voisi esittää yhdellä A4:llä, josta voidaan tehdä tiivistelmiä eri tarkoituksiin. Kriisissä verkkoyhteydet eivät välttämättä toimi, eikä mappien käsittelyyn ole aikaa. Toimintamalli on siis runko, joka kuitenkin joustaa tilanteen mukaan.

Jotkut organisaatiot pitävät yllä kriisivalmiutta ympäri vuorokauden, toisin sanoen kaikkina vuoden päivinä nimetyt henkilöt ovat päivystysvuorossa. Nopeaa käynnistymistä varten voi tehdä erilaisia tarkistuslistoja ensi minuutteja varten, esimerkiksi:

- Pyydä johdolta tai muulta vastaavalta lyhyt kuvaus tapahtuneesta.
- Vahvista viestinnän päälinjat ja eteneminen: kuka, mitä, keille, miten, milloin.
- Kokoa viestintävastaavat koolle tai pidä puhelinpalaveri.
- Perusta viestintäkeskus.
- Pidä sisäinen tiedotustilaisuus.
- Käynnistä työyhteisöviestintä.
- Avaa/aktivoi internetiin kriisisivut ja hyödynnä digitaalisen viestinnän mahdollisuuksia.
- Informoi puhelinvaihteita.
- Informoi tai anna toimeksianto ulkoisten ryhmien informoinnista.
- Kanavoi median kyselyt ja haastattelut.
- Käynnistä mediatilaisuuden valmistelut.
- Käynnistä tiedotteen laadinta ja tarkistus.
- Päätä tiedotteiden jakelu.
- Järjestä uutisoinnin seuranta ja pika-analyysi.
- Sosiaalisen median keskustelujen monitorointi.
- Huolehdi prosessin dokumentoinnista.

Listaa voi täydentää ja korjailia oman organisaation tarpeisiin sopivaksi. Jos

Kriisiviestinnän suunnittelijan ohje

vain mahdollista, siihen kannattaisi tehdä muokkauksia prosessin aikana tai heti sen jälkeen. Muutokset ovat silloin varmasti oikeaan osuvia. Käynnistymisen jälkeen on tärkeää avata seurantapalvelu, ellei sellaista ole ennestään, tai vähintään tarkentaa seurannan toimeksiantoa. Tämä mahdollistaa ajan tasalla pysymisen ja reagoinnin tarvittaessa.

Haluatko lisäapua kriisiviestinnän kehittämiseen?

- **Hanki Inforilta kriisiviestintävalmennus** avainhenkilöillesi
Lisätiedot: Ilari Hylkilä, Infor, p. 050 350 6918, ilari.hylkila@infor.fi
- Hanki lisäoppia ja sparrausta kriisiviestintään osallistumalla Inforin arvostettuun [VPK -Viestintäpäällikön koulutusohjelmaan](#).
Lisätiedot: Laura Laatikainen, Infor, p. 050 579 1016, laura.laatikainen@infor.fi
- Hanki Elisa Juholinin kirjoittama [Communicare – Viestinnän tekijän käsikirja](#) (Infor, 2017)