

SINI KORPINEN & SARA LINDSTRÖM

# MAINE- KRIISI

SYÖKSYKIERTEESEEN  
JA TAKAISIN SIIVILLE

Alma Talent | Helsinki 2020

Tilaa Mainekriisi-kirja Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](https://shop.almatalent.fi)

Copyright © Alma Talent 2020 ja tekijät

ISBN 978-952-14-4126-4

ISBN 978-952-14-4127-1

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2020 Liettua

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# SISÄLLYS

<b>1 Kriisiviestinnän opas: mitä uutta tässä muka on?.....</b>	<b>11</b>
Somekohut voidaan unohtaa – mikään kanava ei itsessään aiheuta kriisejä.....	15
Mainekriisi ei oikeasti iske yllättäen .....	18
No miksi tämä kirja on sitten syntynyt? .....	19
<b>2 Mikä on kriisi? .....</b>	<b>21</b>
Mikä on poikkeustilanne? .....	25
Mistä tunnistaa poikkeustilanteen? .....	29
Entä mainekriisi? Mistä sen tunnistaa?.....	31
Milloin poikkeustilanteesta tulee mainekriisi? Ja miten se voidaan välttää? .....	36
NÄKÖKULMA: Loiko koronavirusepidemia yrityksille poikkeustilanteen vai mainekriisin? .....	38
<b>3 Kaiken avain: ydinongelma (jos aiot lukea vain yhden luvun, lue tämä) .....</b>	<b>41</b>
Mikä on ydinongelma? .....	44
Kun organisaation toiminta ja sidosryhmien odotukset menevät ristiin – ydinongelman juurisyy.....	45
Kolme keskeisintä kysymystä ydinongelman hahmottamiseksi .....	57

<b>4 Näin mainekriisi syntyy</b> .....	59
Ihan itse mokasin: Ristiriita tulee näkyväksi organisaation tai sen ihmisten toiminnan kautta.....	62
Lehdessä luki: Ristiriita tulee näkyväksi, kun media paljastaa sen .....	64
Somessa kohutaan: Ristiriita saa tuulta purjeisiin sosiaalisessa mediassa .....	66
Suljettuja kanavia ja sisäistä viestintää ei enää ole.....	68
Miksi asia, josta syntyy mainekriisi yhdelle, ei teekään samaa toiselle? .....	70
Media on pienen ihmisen puolella .....	75
NÄKÖKULMA: Mitä suurempi yhteiskunnallinen merkitys, sitä enemmän lukijoita kiinnostaa .....	77
<b>5 Voidaanko mainekriiseihin varautua tai niiltä välttyä?</b> .....	79
Poikkeustilanteisiin varautuminen .....	81
Mainekriiseihin varautuminen.....	84
Kaikkia mainekriisejä ei voida torpata samoin keinoin .....	85
NÄKÖKULMA: Ovatko yt-neuvottelut mainekriisi? .....	92
NÄKÖKULMA: Kun mainekriisi syntyy asiasta, joka ei ollut totta: HKScan ja kohu sikojen kohtelusta.....	94
Mainekriisiin varautumisen huoneentaulu: tee edes nämä... ..	98
<b>6 Kriisissä viestiminen</b> .....	101
Katse lähitulevaisuuteen ja kauemmas.....	104
Mainekriiseissä jokainen valinta on strateginen.....	105
Proaktiivisuus kannattaa (melkein) aina.....	107
Henkilöstöä ei voi käskää hiljaiseksi.....	111
Hiljaa ei tule hyvä.....	112
Toimittajaa pitää auttaa mutta ei voi ohjata.....	114

Kärsivällisyyttä ja nöyryyttä tarvitaan .....	116
Pyydä anteeksi – oikealla tavalla ja oikeaa asiaa .....	118
Anteeksipyyntö ei yksin riitä.....	121
Kriisiviestintä on nopeuslaji .....	122
Miten kriisiviestinnässä onnistumista mitataan? .....	124
NÄKÖKULMA: Miltä mainekriisin keskellä oleminen tuntuu?.....	127
<b>7 Eikö mennyt kuin Strömsössä – epäonnistumisen elementit .....</b>	<b>131</b>
Onnistuminen lähtee ydinongelmasta .....	134
Miksi ydinongelmaan ei voida tai haluta vastata?.....	135
Huonot valinnat vittuilusta vastahyökkäykseen .....	137
Aina elämä ei ole reilua .....	140
NÄKÖKULMA: Psykologi kertoo, miksi anteeksi pyytäminen on vaikeaa .....	141
<b>8 Kriisin jälkeen on poutasää? .....</b>	<b>143</b>
Mitä kriisin jälkeen pitäisi tapahtua, mutta ei juuri koskaan tapahdu.....	147
Onko kriisi mahdollisuus? .....	149
<b>9 Kriisiviestintäpalvelut – ostajan opas .....</b>	<b>151</b>
NÄKÖKULMA: Saako kriisiviestintään ostaa apua?.....	155
NÄKÖKULMA: Joutuiko ministeri eroamaan, koska hänelle ostettiin viestintäpalveluita? .....	158
Viisi käytännön vinkkiä kriisiviestinnän ostamiseen .....	161
Mikä kriisiviestinnässä maksaa? .....	163
Aivan lopuksi haluaisimme kiittää .....	165
Lähteet .....	167

”Tää hyvältä näyttää,  
sä tiedät sen itsekin.”

MARTTI SERVO & NAPANDER

# 1

KRIISIVIESTINNÄN  
OPAS:  
**MITÄ UUTTA  
TÄSSÄ MUKA ON?**

**E**ikö kriisiviestinnästä ole kirjoitettu jo aika monta kirjaa?  
Mitä uutta kriisiviestintään muka on tullut – samalla tavallahan se menee aina. Ensin pyydetään anteeksi ja sitten sanotaan, että ei tule toistumaan.

Miksi ylipäättään kriisiviestintä tarvitsee jotain erityis-  
huomiota tai asiantuntemusta? Kyllä jokaisen viestintäihmisen pitää  
hallita kriisitilanteissa toimiminen.

Sosiaalinen mediahan uudistuu jatkuvasti, miten siihen muka voi  
varautua? Eihän me edes varmuudella tiedetä, että mitä kanavaa  
ihmiset käyttävät ensi vuonna!

Kun kerroimme kirjoittavamme kirjan kriisiviestinnästä, saimme  
kuulla kaikki nämä kysymykset. Ja monta muuta. Kysymys siitä,  
mitä uutta meillä on sanottavanamme, on ilman muuta erittäin  
hyvä ja keskeinen. Siksi haluamme heti aluksi kertoa, miksi tätä  
kirjaa ei kannata laskea käsistään heti. Ainakaan ihan heti.

Oma kiinnostuksemme kriisiviestintään on herännyt työvuosi-  
siemme aikana nimenomaan siitä ristiriidasta, joka vallitsee kriisi-  
viestinnän näennäisen helppouden ja todellisen tilanteen osuma-  
tarkkuuden välillä.

Kriisiviestinnän todella ajatellaan olevan yksinkertaista. Olem-  
me lukeneet paitsi uran varrella myös tätä teosta valmistellessam-  
me yhden jos toisenkin blogin, tekstin ja opuksen, jossa kriisi-  
viestinnän tekeminen on kiteytetty kolmen kohdan ohjenuorak-  
si: pyydä nöyrästi anteeksi, kerro, mitä tilanteen korjaamiseksi  
on tehty, ja kerro, mitä jatkossa tullaan tekemään, jotta tilanne ei  
toistuisi. Ja kas, näin on tilanne selätetty!

Emme ole sitä mieltä, että nämä ohjeet olisivat huonot tai  
epärelevantit. Tietenkin pyydät anteeksi tapahtunutta virhettä.



Tietenkin virheiden korjaamisesta pitää kommunikoida. Luottamusta taas rakennetaan muutoksesta ja uudesta suunnasta kertomalla. Kiinnostavin kysymys syntyykin juuri tästä näennäisestä helpoudesta: jos käytännön tekeminen on näin äärimmäisen yksinkertaista, miksi kriisiviestintä sitten kerta toisensa jälkeen epäonnistuu?

Kriisiviestinnässä epäonnistumisessa piilee myös toistuvan mokaamisen uhka. Kun selittely tai kiemurtelu menee oikein metsään, tilanteesta muistetaan jälkikäteen vain se pieleen mennyt viestintä, ei niinkään syytä, miksi kriisiviestintää vaativaan tilanteeseen päädyttiin. Poliitikasta tutut, legendaarisiksi muodostuneet lausahdukset, kuten *minä juon nyt kahvia* tai *puhun niin totta kuin osaan*, ovat nimenomaan osoituksia siitä, että vaikeaan kysymykseen ei ole pystytty vastaamaan kenenkään mielestä uskottavalla tavalla.

Mutta kiusallisinta epäonnistuneessa kriisiviestinnässä ei ole pelkästään legendaariseksi lausujaksi historiankirjoihin jääminen, vaan se, että väärin hoidettu viestintä saattaa pitkittää kriisitulannetta ja tuoda mainekriisiin uusia kierroksia. Uudet kierrokset voivat syntyä asioista, jotka eivät sellaisenaan olisi kiinnostaneet ketään, mutta organisaation jouduttua kriisiin niistä kertominen vahvistaa negatiivista kokonaiskuva. Kriisiviestinnässä epäonnistuminen on siis omiaan pahentamaan ja syventämään organisaatiolle koituvaa mainehaittaa.

Mitä väliä sillä mainehaitalla sitten on? Miksi on niin tärkeää ehkäistä niitä? Maine vaikuttaa hyvin keskeisesti siihen, millaiset ovat organisaation toimintaedellytykset nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaedellytysten lisäksi maine säätelee sitä, millaiset ovat organisaation mahdollisuudet vaikuttaa ympäristöönsä. Maine vaikuttaa myös ihmisten kulutus päätöksiin ja näkyy viivan alla. Maine on pääomaa, jota yrityksellä on – myös pörssikurssit ja arvostukset syntyvät maineesta.

Mutta tämä ei ole kirja maineesta. Se, mikä maineen merkitys eri organisaatiolle on, tai mitä maineen menettäminen kenellekin tarkoittaa ja millaisia seurauksia sillä lopulta on, on paitsi mieliteorioita myös pitkälti kiinni organisaatiosta itsestään. Me lähdimme siitä, että tämän kirjan lukijana uskot mainekriisien välttämisen ja niistä selviämisen arvoon. Siis ymmärrät maineen päälle. Uskot, että paskamyrskyyn joutuminen on sen verran epämukavaa, että on arvokasta miettiä etukäteen, miten sellainen voidaan välttää. Tai jos sitä ei voida välttää, niin miten siitä voidaan selvittää mahdollisimman vähillä traumailla niin ihmisten kuin organisaationkin näkökulmasta.

## **Somekohut voidaan unohtaa – mikään kanava ei itsessään aiheuta kriisejä**

Erityistä huomiota kriisiviestinnässä on viimeisen vuosikymmenen aikana saanut sosiaalinen media. Kriisiviestintää käsittelevien teosten ja puheenvuorojen painotus on ollut vahvasti sosiaalisen median ymmärtämisessä, tuntemisessa ja siellä aktiivisena olemisessä.

Sosiaalinen media on eittämättä muuttanut viestinnän kenttää ja haastanut organisaatioita ja niiden viestintää merkittävästi, kun kiusallisten kysymysten tai huomioiden tekeminen ei ole kysynyt vuorokaudenaikaa tai viikonpäivää. Meitäkin on useamman kerran lähestytty sanamuodoin: *Meillä on kyllä kriisiviestintään suunnitelmia, mutta nyt haluamme varautua siihen, että sieltä somesta nousee jotain.* Tai konkreettisemmin: *Tämä ikävä keskustelu on nyt vain täällä somessa – eikö niin, että sellaiseen läyhäämiseen ei kannata edes mennä mukaan?*

Kaikki tietävät, mitä tarkoitetaan *somekhulla* tai *someraiivolla*, ja monesti kriisitilanteet onkin helppoa redusoida kasvottomien sosiaalisen median kohkaajien turhaksi kiihkoiluksi. On totta, että sosiaalinen media on täynnä kohkaamista ja kiihkoilua, samanmielisten selkääntaputtelua ja erimielisten demonisointia. Totta on sekin, että sosiaalinen media on tuonut valokeilaan monia epäkohtia ja kriisejä, jotka olisivat 20 vuotta sitten jääneet pimentoon. Koska julkisuuden ja organisaatioiden välissä ei enää seiso perinteisiä portinvartijoita, kuten toimittajia, organisaatioiden ja niiden toimijoiden edesottamukset saavat helpommin huomiota, joka leviää kulovalkean tavoin.

Kyse on tiedonvälityksen demokratisoitumisesta: kuka tahansa voi nostaa esiin minkä tahansa organisaation kyseenalaisen toiminnan tai jonkun henkilön kyseenalaisen käytöksen, jolle sitten saadaan sosiaalisessa mediassa nopeasti laaja kaikupohja. Kun yksi twiitti aiheuttaa johtajalle potkut, syntyy helposti mielikuva, että sosiaalinen media on paitsi hallitsemattoman pelottava myös kriisitilanteiden aiheuttaja ja synnyttäjä.

Mutta näin ei ole.

Miksi sitten mekin heti kärkeen aloitamme tämän opuksen puhumalla sosiaalisesta mediasta? No siksi, että meidän mielestämme kanavalla, kuten somella, ei itse asiassa ole kovinkaan paljon merkitystä sen suhteen, syntyykö jostain asiasta mainekriisi vai ei.

Mainekriisi syntyy ristiriidasta organisaation tai sen avainhenkilöiden toiminnan ja organisaation keskeisimpien sidosryhmien odotusten välillä. Tuo ristiriita syntyy, jos on syntyäkseen; se ei ole sosiaalisesta mediasta kiinni. Havainnollistamme tarkoittamamme ristiriitaa uudella kanava- ja aikariippumattomalla käsitteellä: *ydinongelma*. Se on tehokkain yksittäinen työkalu kriisiviestinnän hoitamisessa ja asia, jonka ympärille kriisit usein kiertävät.

Työmme ja kokemuksemme yhteiskunnallisten teemojen ja viestinnän parissa ovat vahvistaneet havaintoamme siitä, että jokaisesta suuresta – ja vähän pienemmästäkin – maineeseen vaikuttaneesta kriisistä on tunnistettavissa ydinongelma. Ydinongelman ymmärtäminen on kriisiviestintätilanteissa avain aivan kaikkeen: uhkien analysointiin, anteeksipyyntöön sisältöön, anteeksipyyntöön uskottavuuteen, anteeksi saamisen helppouteen, kriisin laantumisen nopeuteen, organisaation kärsimään mainehaittaan ja niin edelleen.

Kärjistäen: Organisaatioon osuvaa mainehaittaa ei voida lieventää tai torpata, jos ydinongelmaa ei pystytä tunnistamaan. Ei ole mitään järkeä pyytää anteeksi, jos pyydetään anteeksi täysin väärää asiaa – asiaa, josta kriisi ei ole syntynyt tai josta ei ole koitunut haittaa kenellekään. Jos ei tiedetä, miltä kriisi ulospäin näyttää ja mikä siis on kaiken negatiivisen julkisuuden juurisyys, tilannetta on hankalaa lähteä korjaamaan ja kertoa siitä, miten vastaava tilanne jatkossa vältetään. Tällöin ei tehoa se perinteisinkään kriisiviestinnän ohjerimpu.

Tämä kirja pyrkii antamaan ohjeita nimenomaan kriisin ydinongelman tunnistamiseen, ydinongelmaan vastaamiseen ja siihen, miten potentiaalisen kriisin aiheuttavaan ydinongelmaan tai -ongelmiin voidaan päästä kiinni jo etukäteen.

Tähän liittyy myös lupauksemme jokaiselle lukijalle: kun osaat hahmottaa ydinongelman ja vastata siihen, hallitset minkä tahansa kriisiviestintää vaativan tilanteen. Me emme usko monimutkaiseen kaavioihin ja termeihin; yksinkertaisen käsitteen avulla mainekriiseihin päästään kiinni jo ennen niiden syntymistä, mutta yhtä lailla tilanteen ollessa päällä. Lupaamme myös, että tämä työkalu ei vanhene. Se on käyttökelpoinen riippumatta siitä, minkälainen sosiaalisen median kanava on se seuraava iso juttu tai minkälainen älylaite kullakin on taskussaan tulevaisuudessa.

## Mainekriisi ei oikeasti iske yllättäen

*Ota rahani ja saa tämä paskamyrsky loppumaan* on suorastaan kirjoitettu kriisiviestintäapua ostamaan tulleen henkilön otsaan. Silloin, kun tajutaan, että nyt apua todella tarvitaan, tilanne on usein edennyt jo varsin pitkälle. Usein kriisiviestinnän ajatellaan liittyvän vain ja ainoastaan tilanteeseen, kun tuulettimeen on jo osunut tavaraa, ja vieläpä täysin yllättäen ja pyytämättä kuin faksi Annelille.

Kriisitilanne määritellään usein adjektiiveilla poikkeava, yllättävä ja negatiivinen. Ja kyllä, itse kriisitilanne eli hetki, jolloin ikävä asia nousee päivänvaloon, saattaa syntyä äkillisesti. Me kuitenkin väitämme, että organisaatioiden mainetta uhkaavia kriisejä ei synny puun takaa, juuri koskaan.

Aika harvoin maineeseen vaikuttava kriisi syntyy aivan sattumalta. Varsin usein päivänvaloon tullut ongelma tai haastava tilanne, joka uhkaa koko organisaation mainetta, on ollut useamman kuin yhden henkilön tiedossa ja usein vieläpä pidemmän aikaa. Otetaanpa esimerkiksi organisaation avainhenkilö, joka jää kiinni talousrikoksesta. Kun asiaa aletaan tutkia ja kaivaa, löytyy useita alaisia, jotka huomasivat esimiehen käytöksessä jotain outoa, mutta eivät uskaltaneet puuttua asiaan. Tai jotka olisivat halunneet puuttua, mutta eivät tienneet, miten. Tai jotka kenties puuttuivatkin, mutta joita kukaan ei uskonut. Ehkä organisaatiossa ei ylipäätään ollut sopivaa spekuloida avainhenkilön toimia. Ehkä juristilta tuli sähköposti, jossa kehoitettiin vastaamaan mahdollisiin ikäviin huhuihin lyhyesti ”emme kommentoi”.

Summa summarum: ikävä asia tulee ilmi yllättäen, mutta pinnaa raaputtamalla löytyy useampi taho, joita se ei ilmi tullessaan yllättänyt lainkaan.

Meiltä kysytään usein, onko kriiseihin mahdollista varautua, ja jos on, niin miten. Melkoisesti yksinkertaistaen vastaus kuuluu, että on ja kannattaa, koska paras tapa onnistua kriisiviestinnässä on estää mainekriisejä syntymästä. Mennään siihen tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

## No miksi tämä kirja on sitten syntynyt?

Ehkä tärkein vastaus kysymykseen, miksi halusimme kirjoittaa kirjan kriisiviestinnästä, on tämä: Haluamme viedä kriisiviestintää koskevan ajattelun laajempaan kontekstiin kuin vain siihen hetkeen, jolloin keskitytään pyytämään anteeksi ja sanoittamaan ikävä tilanne. Jos organisaatiota, olipa kyseessä pörssiyritys tai urheiluseura, kohtaa kriisi, joka uhkaa sen olemassaoloa, niin eikö tällaisen kriisin tunnistamisen ja ennen kaikkea ehkäisemisen pitäisi kiinnostaa organisaatiossa ihan kaikkia? Tai ainakin useampia, kuin vain niitä, joiden toimenkuvaan viestintä kuuluu.

Maineriskien hallinta on kuin mitä tahansa liiketoiminnallisten riskien hallintaa. Se kuuluu kaikkien liiketoimintaa tai organisaation toimintaa johtavien ihmisten työpöydille. Me uskomme, että kun organisaatiossa kyetään katsomaan rehellisesti peiliin ja kysymään, mihin sen oikeasti tulisi varautua, ollaan askeleen lähempänä sitä tilannetta, etteivät anteeksipyyntö ja selittäminen koskaan tule ajankohtaisiksi.

Jos tartuit tähän kirjaan, koska pelkää paskamyrskyn olevan pian käsillä, taktiset ohjeet kriisiviestintätilanteeseen ja sen taklaamiseen löytyvät luvusta 6. Jos kaipaat apua tai toisia käsipareja kriisiviestintätilanteeseen, annamme luvussa 9 ohjeita kriisiviestinnän hankkimiseen ulkopuoliselta asiantuntijalta. Avun hankkiminen ei vastoin ennakkoluuloja ole osaamattomuuden

merkki, vaan pikemminkin rohkeuden osoitus. Ulkopuolinen voi parhaimmassa tapauksessa löytää näkökulmia, joita organisaation sisällä ei huomata. Ulkopuolinen voi myös sanoa ääneen asioita, jotka ovat organisaatiossa tabuja tai joiden esiin tuominen vaatii erityistä rohkeutta.

Tämä kirja on syntynyt oman työmme kautta kertyneen kokemuksen myötä. Olemme hoitaneet kriisi- ja muutosviestintätilanteita yhdessä ja erikseen useiden vuosien ajan, ja asiat, joita tuomme tässä kirjassa esiin, perustuvat satoihin läpikäymiimme tilanteisiin ja niistä saatuihin oppeihin. Tämä kirja ei ole tieteellinen teos, eikä sen tarkoitus ole esitellä kaikkia mahdollisia kuviteltavissa olevia tapoja tehdä kriisiviestintää.

Alun lopuksi todettakoon, että kriisiviestintätilanteissa olemme aina luvanneet niille, joiden apuna olemme saaneet toimia, että kukaan ei tosielämässä ja tilanteen yllättäessä tule kysymään niin vittumaisia kysymyksiä kuin me auttaessamme asiakasta vaurutumaan kriisiin.

Jos et jaksakaan lukea pidemmälle, niin tässä tärkein neuvomme mainekriisien taklaamiseen ja niistä selviämiseen: jos uskallat, kysy itseltäsi se kaikkein kiusallisinkin kysymys, joka liittyy joko omaan toimintaasi tai omassa elämässäsi keskeiseen organisaation, esimerkiksi työpaikkasi, yrityksesi tai harrastusseurasi, toimintaan. Hyvä uutinen: nyt olet jo lähellä sitä, mistä suunnasta juuri teidän mainettanne uhkaava paskamyrsky voi nousta. Huono uutinen: on hyvin todennäköistä, ettet ole ainoa ihminen, joka voi keksiä saman.