



SUOMEN TEATTERIT
FINLANDS TEATRAR

OJASTA ALLIKKOOKIN VAI HARKITUSTI SUDEN SUUHUN?

Opas teattereiden kriisiviestintäsuunnitelman laatimiseen

Suomen Teatterit ry 17.6.2014

Koonnut: Järjestösihteeri Taija Lähdetie

Taitto: Kasper Mäki-Reinikka

Lähteet: Opas on koottu toimittaja ja viestinnän kouluttaja Matti Karhun kriisiviestintäkoulutuksen ja sen materiaalien pohjalta. Koulutus järjestettiin Suomen Teatterit ry:n jäseneteattereiden viestintä- ja markkinointiväelle Porissa 3.-4.4.2014.

Sisällysluettelo

Mihin opas on tarkoitettu?	1
Kriiseihin kannattaa varautua	2
Mikä on kriisi teatterissa?	3
Ennen kuin alat laatia suunnitelmaa	5
Mitä tulee huomioida kriisiviestintäsuunnitelmassa?	6
Kriisiviestintäsuunnitelman sisältö	7
Kontaktit – keneen otetaan yhteyttä kriisin aikana	7
Kuka vastaa viestinnästä kriisin aikana?	8
Miten toimitaan erilaisten kriisien aikana	8
Kriisi käynnistyy – miten lähdetään liikkeelle	9
Kriisin jälkeen	10
Kriisiviestinnän muistilista	11

Mihin opas on tarkoitettu?

Suomen Teatterit ry järjesti jäseneteattereiden markkinointi- ja viestintävälle kriisiviestintäkoulutuksen Porissa huhtikuussa 2014. Päivien aikana tarve kriisiviestintäohjeiden laatimiseen teattereille kävi hyvin ilmeiseksi. Teatterit ovat julkisia tiloja, joissa tapahtuu mediaa kiinnostavia tilanteita ja tapahtumia. Viestinnän hallinta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä nopeasti kehittyvissä tilanteissa.

Opas on tarkoitettu teattereiden johdolle ja viestintähenkilökunnalle apuvälineeksi oman kriisiviestintäsuunnitelman laatimiseen. Koska jokainen teatteri toimintaympäristöineen on erilainen, opas ei ole valmis sapluuna. Sen sijaan se antaa vinkejä siitä, mitä asioita suunnitelman teon eri vaiheissa tulee huomioida.

Kriisiviestinnän suunnittelun tavoitteena on turvata organisaation toiminnan jatkuminen normaalina kriisitilanteen jälkeen sekä yhteisön maineen säilyttäminen.

Kriiseihin kannattaa varautua

Kriisit koskettavat yhteisöjä yleensä yllättäen, jolloin aikaa reagointiin on vähän. Suunnitelmia ei ole mahdollista laatia silloin. Ensi hetkien reagoinnilla kriisitilanteissa voi olla dramaattiset vaikutukset tilanteen selviämisen puolesta tai sitä vastaan, sillä virheellisiä toimenpiteitä on vaikea korjata jälkikäteen. Teatterin julkisuuskuvan rakentaminen kestää kauan, mutta kriisitilanteessa se on helppo tuhota nopeasti ja vaikea palauttaa ennalleen.

Teatterit ovat julkisin varoin tuettuja julkisia tiloja, joissa vieraillee suuria määriä yleisöjä. Näytöksissä on mukana usein teknisiä elementtejä, joiden toteuttaminen vaatii henkilökunnalta sekä vankkaa ammattitaitoa että turvallisuusviranomaisten ohjeistusten noudattamista henkilökunnan ja yleisön turvallisuuden varmistamiseksi. Teattereissa vaikuttaa myös suuri joukko julkisuuden henkilöitä, jotka kiinnostavat mediaa. Teattereilla on myös omat julkisuuskuvansa, joiden rakentamiseen on käytetty vuosikymmeniä.

Näytöksiä on paljon ja teattereissa on sekä työntekijöinä että yleisönä valtavia joukkoja ihmisiä. Kaikkea mahdollista – ja joskus mahdotontakin – voi sattua. Nykypäivänä media on yhä kiinnostuneempi kriiseistä ja skandaaleista sekä valmistautunut toimimaan niiden sattuessa nopeasti. Kriisitilanteen sattuessa teatteri saattaa joutua kommentoimaan asiaa medialle muutaman minuutin sisällä tapahtumaketjun alettua. Tämänlaisiin tilanteisiin on siksi hyvä varautua ja rakentaa taloon oma ohjeistus siitä, miten nopeasti syntyvissä tilanteissa tulee toimia. Tilanteissa on harvoin aikaa suunnitella ja miettiä toimintavaihtoehtoja.

Mikä on kriisi teatterissa?

Teatterissa kriisi voi olla hyvin monitahoinen. Päivittäisessä toiminnassa voi tapahtua ja tulla ilmi sisäisiä kriisejä tai hankalasti selvitettäviä tilanteita. Tässä oppaassa keskitytään kuitenkin merkittävien ja isojen kriisitilanteiden hallintatyökalun luomiseen. Kohuiksi ja eriasteisiksi kriiseiksi tilanteet paisuvat yleensä silloin, kun tilannetta alkaa seurata useampi kuin yksi media.

Kriisi voi olla sisäinen uhka yhteisölle. Esimerkiksi talousahdinko, sisäisten toimintojen tai turvallisuusasioiden valvonnan laiminlyönti tms. voivat johtaa julkiseen kriisiin. Kriisi voi olla myös uhka, joka lamaannuttaa yhteisön ja koskettaa yhteisöä sisältä päin, kuten esimerkiksi henkilökunnan tai yleisön edustajan loukkaantuminen tai kuolema.

Kriisi on uhka yhteisön maineelle. Esimerkiksi henkilökunnan epäasialliset toimet voivat uhata mainetta, samoin arvovalinnat tai valitut toimintatavat, jotka eivät kestä päivänvaloa. Teatterissa tapahtuva yleisöä koskettava onnettomuus, joka johtuu laiminlyönnistä turvallisuusmääräyksissä, voi johtaa julkiseen kohuun. Näistä voi olla pysyvää haittaa teatterin maineelle.

Nykyään myöskään terrorismin uhkaa ei voida sulkea pois. Teatteri saattaa saada pommi- tai muita uhkauksia ennen näytöksiä tai näytösten aikana.

Kriisejä voi syntyä esimerkiksi seuraavista tapahtumista:

- tulipalot ja tekniset viat (esim. sähkökatkokset)
- turvallisuusmääräysten laiminlyönnit ja niiden seuraukset
- henkilökunnan tai yleisön edustajan loukkaantuminen teatterilla
- henkilökunnan tai yleisön edustajan kuolema teatterilla
- taloudelliset väärinkäytökset
- julkisten varojen väärinkäytökset
- talon sisäiset ristiriidat
- teatterille esitetyt uhkaukset ja uhkatilanteet teatterilla (esim. esitysten aikana)
- henkilökunnan tai johdon edustajien tekemät väärinkäytökset tai rikokset
- varkaudet tai ilkivalta
- taiteelliseen toimintaan liittyvät ristiriitatilanteet

Ennen kuin alat laatia suunnitelmaa

Kriisiviestintäsuunnitelmaa ei voi tehdä virheiden tai toiminnan peittelemiksi. Ennen suunnitelman laatimista yhteisön on selvitettävä organisaation tilanne, käytävä läpi valitut arvot ja toimintamallit ja tehtävä mahdolliset korjaustoimet, jotta toiminta kestää kriittisen arvioinnin.

Organisaation tulee tunnistaa heikot signaalit ongelmista ja niitä on hyvä kuulostella tarkasti. Kuuluuko henkilökunnan suunnalta arvostelua toimintaa kohtaan, noudatetaanko turvallisuusohjeita ja –tarkastuksia asianmukaisesti, ovatko toimittajat tiedustelleet taustatietoja esimerkiksi talouteen liittyen? Mihin nämä tiedustelut voivat johtaa? Onko toiminta läpinäkyvää ja arvostelua kestävää? Toimittajilla on myös mahdollisuus saada ja pyytää erilaisia asiakirjoja tutkittaviksi. Esimerkiksi matkalaskut ja edustuskulut ovat julkisia asiakirjoja ja niiden tulee olla asianmukaisia.

Signaaleja, joihin yhteisössä tulisi kiinnittää huomiota ovat esimerkiksi:

- Työmoraalin heikentyminen, ongelmat työilmapiirissä
- Kielteinen palaute johdolle
- Huoltotoimien laiminlyönnit
- Henkilöstön osaamistason lasku
- Johdon väärät asenteet ja kyvyt
- Ammattitaidottomuus hoitaa tilanteita
- Äkilliset kululeikkaukset
- Nopeat organisaatiomuutokset
- Huhut ja juorut
- Laiminlyödyt varoitukset

Mitä tulee huomioida kriisiviestintäsuunnitelmassa?

Kriisiviestintäsuunnitelmaa laatiessa tulee huomioida, että rakennat hälytysjärjestelmää taloon eli toimintaohjetta siitä, miten kriisitilanteiden sattuessa toimitaan.

1. Suunnitelmassa tulee ratkaista muun muassa se, miten talon avainhenkilökunta tavoitetaan kriisitilanteissa ympäri vuorokauden.
2. Miten kukin taho tavoitetaan sekä talon sisällä (henkilökunta, johto) että sen ulkopuolella (media, viranomaiset, sidosryhmät) kriisin aikana.
 - a. Suhteet mediaan tulee pitää ajan tasalla ja kunnossa päivittäisessä työssä.
 - b. Suunnitelmaan tulee selvittää suorat yhteystiedot hälytysviranomaisille ja muihin viranomaisiin (esim. poliisi, palokunta, sairaala, vartiointiliike, avustajat, asiantuntijat jne.).
3. Suunnitelmassa on hyvä huomioida esimerkiksi, että tietokoneet, verkko ja puhelimet eivät välttämättä toimi sähkökatkojen aikana. Tällöin eri sidosryhmien kontaktoinnissa täytyy käyttää luovuutta ja avainhenkilöiden ja viranomaisten yhteystietojen tulee olla saatavilla myös paperisina versioina.
4. Suunnitelma tulee tehdä kirjallisena ja säilyttää sekä sähköisenä että tulostettuna versiona. Siitä on hyvä tuottaa myös älypuhelimilla toimiva muoto.
5. Suunnitelmasta laaditaan tiivis perusohje koko talolle eri tilanteiden toimintamalleista (tulipalo, tekninen vika, sähkökatko, kuolemantapaus, varkaus jne.).
6. Lisäksi johdolle ja viestinnälle laaditaan pidemmät ja yksityiskohtaisemmat ohjeet.

7. Ohjeita tulee päivittää säännöllisesti ja huolehtia, että henkilökunta on sitoutettu ohjeisiin ja koulutettu toimimaan tilanteiden sattuessa oikein.
8. Suunnitelmasta tulee käydä selväksi, kuka vastaa kriisiviestinnästä ja mikä on henkilökunnan rooli näissä tilanteissa.
9. Koko talon henkilökunnan tulee tietää omat vastuunsa tilanteiden sattuessa. Henkilökunnan tulee ymmärtää, miksi kriisiin sattuessa viestitään tietyin tavoin. Keskustelua ei luonnollisesti voi kieltää, mutta henkilökunnan täytyy ymmärtää mihin heidän harkitsemattomat kommenttinsa esimerkiksi julkisuudessa saattavat johtaa.

Kriisiviestintäsuunnitelman sisältö

Kontaktit – keneen otetaan yhteyttä kriisin aikana

- Viranomaiset: poliisi, palokunta, terveysviranomaiset (suorat yhteystiedot)
- Paikallismedia
- Valtakunnallinen media
- Teatterin omat sidosryhmät
- Teatterin henkilökunta
- Kriisin muut osapuolet (mahdolliset uhrin)
- Asiantuntijat ja avustajat, jotka voivat auttaa eri kriisien sattuessa
- Mikäli kriisi uhkaa muuttua koko teatterikenttää koskevaksi tai teatteri tarvitsee muuten tukea tilanteessa, on syytä ottaa yhteyttä myös Suomen Teatterit ry:hyn ja sopia tukitoimenpiteistä.

Kuka vastaa viestinnästä kriisin aikana?

Kriisit henkilöityvät usein organisaatioiden johtajiin tai puheenjohtajiin. Työnjaon tulee tämän vuoksi olla selvä ja ohjeeseen on kirjattava selkeästi, mistä asioista viestii johtaja ja hallituksen puheenjohtaja, mistä taas vastaa tiedottaja ja muu viestintähenkilökunta.

- Milloin viranomaiset hoitavat viestinnän? Viranomaiset antavat selkeät ohjeet tilanteen mukaan, mutta teatterin on hyvä valmistautua omaan roolinsa tilanteesta riippuen.
- Kuka antaa tilanteelle inhimilliset kasvot ja esiintyy teatterin nimissä medialle - johtaja vai muu johdon edustaja? Valintaan vaikuttaa sekä kriisin laatu että henkilöiden persoonat.
- Kuka toimii taustatietojen kerääjänä ja antajana? – tiedottajat
- Saako henkilökunta kommentoida tilanteita itsenäisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai medialle vai pahentaako toiminta vain tilannetta?

Miten toimitaan erilaisten kriisien aikana

- Organisoinnin kuvaus: miten toimitaan tilanteiden syntyessä, mitä toimenpiteitä tehdään missäkin järjestyksessä. Suunnitelmassa on syytä varautua erilaisiin kriisitilanteisiin uhkauksista, varkauksiin teknisiin vikoihin ja henkilökunnan tai yleisön edustajien kuolemantapauksiin saakka.
- Esimerkiksi vahtimestareiden, puhelinvaihteen, teknisen henkilöstön, viestinnän jne. tulee tietää, miten toimia ja keneen ottaa yhteyttä, kun tilanne alkaa.
- Tilanteita tulee harjoitella etukäteen. Esimerkiksi palohälytyksiä ja muita talosta poistumista vaativia tilanteita tulee testata säännöllisesti. Samoin viestinnän järjestelyjä ja ohjeita pitää harjoitella.

Kriisi käynnistyy – miten lähdetään liikkeelle

1. Ensihetket ovat ratkaisevat. Media seuraa hälytyspalveluita, joiden kautta tieto esimerkiksi onnettomuuksista menee heille samaan aikaan kuin viranomaisillekin. Toimittaja saattaa olla tapahtumapaikalla muutaman minuutin sisällä tapahtumien käynnistyttyä.

Ensi hetkien aikana tiedot tapahtuneista asioista saattavat olla hyvin vajavaiset, joten tiedotuksessa kannattaa olla tarkka mitä tietoa päästää julkisuuteen. On kuitenkin hyvä kertoa totuudenmukaisesti kaikki tiedossa oleva faktatieto. Näin viestitte, että olette tietoisia tilanteesta ja toimitatte lisätietoja myöhemmin.

2. Vakavissa tilanteissa viranomaiset antavat ohjeet viestinnästä. Poliisi hoitaa tiettyjen tilanteiden viestinnän ja ilman heidän lupansa ei saa toimia (esim. onnettomuudet, varkaudet jne.).
3. Kriisin aikana yhteistyön toteuttaminen median kanssa on avainasemassa. Yhteistyön toteuttaminen tulee suunnitella ennakoon tarkkaan ja medialistojen ja toimittajakontaktien tulee olla kunnossa etukäteen sekä saatavilla myös paperisina versioina.
4. Kriisin edetessä tulee seurata miten lähetetyt viestit purevat. Jos välitetty viesti ei mene perille, tulee sitä täsmentää ja korjata. Omat lausutut tai tehdyt virheet on syytä myöntää heti ja pyytää anteeksi.
5. Tiedotustilaisuuden järjestämistä tulee harkita tarkkaan eli milloin ja missä vaiheessa kriisiä se on järkevää. Aina se ei ole tarpeen, mutta joissain tilanteissa aivan välttämätöntä.
6. Ajantasaisesta tiedotuksesta omalle henkilökunnalle ja teatterin sidosryhmille tulee huolehtia, sillä on asianmukaista, että

henkilökunta saa tiedon tapahtumien kulusta työnantajalta, ei median kautta.

7. Tiedotuksessa tulee pysyä totuudessa. Valehteleminen ei ole järkevää, sillä se paljastuu aina. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse aina kertoa.
8. Kriisin aikana on syytä myös seurata, miten avainhenkilöt jaksavat tilanteessa ja varmistaa tuki heille. Kriisin puhkeaminen luo suunnattoman stressin, johon eri ihmiset reagoivat eri tavoin.

Kriisin jälkeen

Kriisin jälkeen tulee tehdä jälkiarviointi asian hoitamisesta:

1. Miten onnistuimme tilanteen hoidossa? Millaista palautetta saimme? Millaisia ongelmia tilanteen hoidossa kohdattiin? Mitä kaikkea toimenpiteitä toteutettiin?
2. Mitä pitää muuttaa toiminnassa, jotta vastaavaa ei pääse tapahtumaan?
3. Millaisia imagovaurioita on syntynyt ja miten ne on mahdollista korjata?

Kriisiviestinnän muistilista

- Viesti nopeasti, älä aikaile
- Älä anna aloitetta muille
- Tunnista ongelma, älä oiretta
- Ole rehellinen ja avoin – valehdella ei saa
- Anna asiallesi kasvot
- Osaa pyytää myös anteeksi
- Osallista keskeiset sidosryhmät pitämällä heidät ajan tasalla
- Arvioi koko ajan toimiesi onnistumista ja muuta tarvittaessa suunnitelmia
- Valmistaudu aina pahimpaan skenaarioon
- Ajattele jokaista toimenpidettä ulkopuolisen silmin
- Lunasta annetut lupaukset teoillasi
- Huolehdi kriisin jälkihoidosta
- Nopeus, rehellisyys, avoimuus ja myötätunnon osoittaminen ovat tärkeitä



SUOMEN TEATTERIT
FINLANDS TEATRAR

2014