

**ANNA SORAINEN**

# SORI

**JOHTAJA JA JULKISUUS  
KRIISISSÄ**

Alma Talent 2018 | Helsinki

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Anna Sorainen

ISBN: 978-952-14-3187-6

ISBN: 978-952-14-3188-3 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3189-0 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2018 Liettua

Anna palautetta kirjasta: *protoimitus@almamedia.fi*

# SISÄLLYS

<b>KAUAN SITTEN</b> .....	9
<b>SELVIITYJÄSTÄ MENESTYJÄKSI</b> .....	11
<b>TARINAT</b> .....	15
<b>ATTE JÄÄSKELÄINEN:</b> ”Idealismi särkyi” .....	17
<b>MIKA KOJONKOSKI:</b> ”Totuus on vääristynyt, tai ainakin himmeä” .....	53
<b>ANNA MÄKELÄ:</b> ”Kädet pois tai sormet lähtee” .....	87
<b>RISTO SIILASMAA:</b> ”On usein viisainta olla vaiti” .....	121
<b>ANNE BERNER:</b> ”Ei tämä ole ensimmäinen kerta, kun minua ei hyväksytä sellaisena kuin minä olen” .....	153
Tarinoista teoriaan ja tekoihin.....	189

## OSA I: NYKYAJAN JULKISUUS JA KRIISIEN

<b>ENNAKOINTI</b> .....	193
Johtajan ja julkisuuden kriisin lähtökohtia .....	195
Julkisuuden trendit.....	197
Mielikuvien markkinat .....	198
Vallan uusjako .....	208
Vuorovaikutus .....	231
Vastuullisuuden vaatimus ja vetovoima.....	235
Horjuvat hierarkiat .....	245
Mainekriisien ennakointi .....	250
Älä tule paha riski, tule hyvä riski!.....	251
Mainetekijät ja apu omien riskien tunnistamiseen.....	252
Malli maine- ja vastuullisuusohjelman tekemiseen .....	263

## OSA 2: KRIISITYYPIT JA KRIISIVIESTINNÄN

<b>TAIDOT – ENNEN, AIKANA JA JÄLKEEN</b> .....	267
Kriisin muotokuva .....	269
Kriisin matka.....	269
Kriisiviestinnän tavoitteet .....	270
Kriisityypit sekä ennakoivan ja aktiivisen kriisiviestinnän vinkit.....	271
Kyselyn kertomaa .....	320
Kriisin jälkeen.....	322

Johtaja kriisissä .....	324
Näkemys.....	325
Luottamuspääoma .....	326
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot .....	332
Tunnetaidot.....	339
Integriteetti ja anteeksipyyntö .....	341
<b>KRIISI VOI OLLA ONNI .....</b>	<b>343</b>
<b>JA KIELLOT PÄÄLLE .....</b>	<b>345</b>
<b>EPILOGI .....</b>	<b>349</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>351</b>

# KAUAN SITTEN

HUHTIKUU 2005

*Miten helvetissä tästä tuli tällainen sotku? Mä tiedän täsmälleen ne kysymykset, mitä sieltä on tulossa: Palkattiinko sinut vahtimaan Räikköstä? Mitä mieltä olet hänen käytöksestään? Voiko siihen viestintä-asiantuntija vaikuttaa? Jos voi, niin miten? Voiko Olympiakomitean viestinnän vetäjä toimia sivutoimisesti formulatallin palveluksessa? Miten kommentoit arvostelua siitä, että tupakkateollisuus sponsoroi formuloita?*

Nojaan Olympiakomitean viitoskerroksen naistenhuoneen allastasoon ja tuijotan peiliin, tai jonnekin sen taakse, näkemättä mitään. Seuraava toimittaja on tulossa vartin päästä, tällä kertaa haastatellaan kameran kanssa, Urheiluruutuun. Joku vanha kollega mikrofonin varressa, luultavasti tuttu kuvaajakin. Muuten tässä tilanteessa ei sitten olekaan mitään tuttua ja turvallista.

Yksi kansanedustajan sunnuntain ratoksi lähettämä, arvosteleva tiedote sai aikaan myrskyn. En ollut siihen yhtään varautunut. Totta kai sivutoimilupa McLarenin viestinnässä tiesi huomiota. Työnantajan kanssa sovitun pestin piti olla se kuuluisa näköalapaikka kasvattaa omaa ja suomalaista asiantuntemusta huippu-urheilusta, sen ammattimaisimmasta päädyistä. Siitä piti taikoa hyötyä, iloa, brändiosaamista ja kansainvälisyyttä lajien ja urheilijoiden hyväksi laajemminkin.

*Kiitos Ron Dennis, että otit yhteyttä. Kiitos Aki Hintsa, kun yhdistit meidät. Tiedän, että kiitollisuuden ja taistelutahdon pitäisi olla päällimmäiset tuntemukset. Taisin kuitenkin mällätä heti lähtösuoralla. Kolaroin perinteiden, poliittisen pelin, ennakkoluulojen ja kaupallisuuden kammon kanssa. Ei tähän oltu valmiita. Ehkä ei olisi pitänyt ryhtyä koko hommaan. Miten naiivi voi ihminen olla?!*

Kolmen vuorokauden ajan puhelin soi lähes tauotta, haastattelupyynnöjä tuli kymmenittäin ja taiteilin suorituskykyäni ääri rajoilla. Kollegat hiljenivät ja syyllisyudentunto huusi. Kyllä selkäänkin taputeltiin ja tukea tulvi. Korvaamaton apu tuli viestinnän sparraajilta, ammattilaisilta, joiden jalkojen alla oli tukeva maa.

*Tässä nojaan pää riipuksissa altaan yllä, huterin jaloin. Mutta ei, leuka ylös vaan, asenne kohdilleen ja kameran eteen! Ajattele vaikka Axua ja Lukaa, miten ihanat pojat sulla on. Sä pystyt.*

# SELVIYTYJÄSTÄ MENESTYJÄKSI

*Miksei kukaan kerro, miltä julkinen kriisi tuntuu? Miksi johtajat komppuroivat viestinnässä? Miksi kriisinkestävyys on niin vaikea laji? Ja hei, moka ei ole lahja!*

Siinä se idea oli. Ja sitten siitä tuli enemmän.

Tämä on kirja vastuullisuudesta, johtamisesta ja viestinnästä. Pyhästä kolminaisuudesta, joka takoo luottamusta ja hyvää mainetta. Yhtälöstä, jonka täytyy toimia, jos aikoo selvitä absurdista ja julkisesta elämästä menestyjänä. Tai ainakin parempana ihmisenä, yrityksenä, toimialana tai valtiona.

On syyskuun alku 2016 ja istumme venetsialaisessa ravintolassa. Opintoretkemme illallisella samaan pöytään osuu ihmisiä, joille kerron ensimmäistä kertaa ideastani. Siitä, että haluaisin kuvata nykyajan julkisuuden ja kriisitilanteet johtajien kokemusten kautta. Edistää rakentavaa keskustelua vastuullisesta johtamisesta ja viestinnästä. Ja saada johtajat ymmärtämään, että tekojen eettisyys ja kriisiviestinnän osaaminen ovat paras mainevakuutus.

Seuraa kiihkeä ja innostunut keskustelu, jonka tiimellyksessä mainitaan sanat rehellisyys, luottamus, kilpailukyky, kasvu, kansainvälistyminen. Kierrokset ja kannustus kasvavat, samoin ajatus hypätä tuntemattomaan.



Sittemmin vastuullisuuden, johtamisen, vaikenemisen, paljastusten ja jopa lynkkaamisen teemat ovat jyllänneet julkisuudessa ja keskusteluissa. Kirja yritti tulvia yli, minä patosin – rajasin ja rakensin. Se karkaili marginaaleihin, palautin kehyksiin.

Ytimeksi muodostui nykyinen julkisuus; absurdi otus, joka käy tunteella, rakastaa populismia ja syrjii faktoja. Se hämmentää median, kansan ja organisaatioiden välisiä valtasuhteita ja haastaa johtajat – erityisesti kriisissä ja isossa muutoksessa. Ilman ymmärrystä siitä johtaja ei voi johtaa ammattimaisesti.

Vaikenemisen kulttuuri on ohi, asioista keskustellaan, niitä huudetaan. Kaikki jäte, siltä näyttävä tai sellaiseksi kuviteltu, möyhitään perin pohjin. Kaivetaan menneisyyksiä ja nykyisyyksiä, argumenteilla ja ilman. Mutta vaikka asioista puhutaan, siitä ei ole mitään hyötyä, jos teot pysyvät samoina. Möyhennys kasvattaa meistä vastuullisempia, pakottaa siihen.

On pakko möyhiä myös tekoja, isolla kauhalla. Siksi tästä kirjasta tuli myös opas oman toiminnan inherealistiseen arviointiin, heikkojen ja vahvojen signaalien tunnistamiseen. Yksinkertaisia lapiointiharjoituksia; sellaisia, jotka voi kaivaa ihan itse.

Jos jaksaa lapioida, valaa jämäkän pohjan ja rakentaa vastuullisen pytingin, loppupäässä odottaa palkinto. Yhdelle se on taloudellinen menestys, toiselle mahdollisuus vaikuttaa, kolmannelle uskallus uuteen, neljännelle rikotun korjaaminen, viidennelle menestyvämpi organisaatio. Kaikille se kuitenkin tarkoittaa parempaa maailmaa.

SORista tuli myös opus johtamisesta, sen vaietuista puolista, rehellisyydestä ja kipeistä kohdista.

Kirjan pääosissa ovat rohkeat johtajat

, jotka

avaavat omat möyhennyksensä nyt julkisesti.

Miksi juuri he? Jokaisen tarina välittää erilaisen kertomuksen – kriisin tai ison muutoksen. Osittain vaietun mutta useimpien tuntemaan. Miten vaikea on viestinnän ja maineen näkökulmasta siirtyminen yritysmaailmasta politiikkaan? Mitä tapahtuu, kun me-

diaa johtava joutuu mediakohun kohteeksi? Miten ja miksi urheiluhullu maa tuomitsee sankarinsa? Tai kunta johtajansa? Millaista otetta vaatii vuosikausien kriisi- ja muutostila kansallisen ikoniyrityksen ohjaimissa?

Valtava kiitos johtajille, joiden kanssa käymäni keskustelut eivät unohdu. Toivottavasti niiden myötä lukijallekin avautuu uusia kuvia ja ajatuksia. Millaisia eroja on yleisen mielikuvan ja johtajan kokeman todellisuuden välillä? Mikä merkitys viestinnällä näissä tapauksissa oli? Toivottavasti myös jotkin ennakkoluulot, pelot tai pinttynneet tavat kohdata ihmisiä ja kriisejä tulevat haastetuiksi.

SORI on kriisien ennakkoinnin, maineen tekijöiden, vastuullisuuden ja kriisiviestinnän käytännönläheinen käsikirja, johon voi tarttua pienen tai ison organisaation ammattilainen. SORI peilaa tapahtumia median kautta välittyvän tiedon ja mielikuvien sekä lukuisten esimerkkien kautta.

Tässä kirjassa on viisi kokonaisuutta. Johtajien tarinat vievät heti aluksi kriisi- ja muutostilanteiden kulissemiin ja kokemuksiin. Kuvaus nykyajan julkisuuden olemuksesta auttaa lukijaa arvioimaan omaa asemaansa ja osaamistaan ilmiöiden pyörytyksessä. Maineen tekijöiden läpikäynti antaa helpot ohjeet riskien tunnistamiseen, oman vastuullisuuden analysointiin ja kriisien ennakointiin. Kriisien tyypittely konkretisoi vaikeiden tilanteiden synnyn ja antaa vinkkejä sekä ennakoivaan että aktiiviseen kriisiviestintään. Lopuksi kerätään yhteen ajatuksia siitä, millaisia taitoja selkärankainen johtaja tarvitsee kriisissä.

Voit lukea tarinoita yksitellen tai yhdessä, hypätä osiosta toiseen, palata, yhdistellä. Kriisien tyypittelyjen lopussa olevat vinkkilistat toimivat nopeissakin tilanteissa, jos jokin kriisi osuu kohdallesi.

Kriisiviestinnässä anteeksipyytämisen teemasta on tullut suosittu. Lapselle opetetaan taidot tervehtiä, kiittää ja pyytää anteeksi. Työelämässä osaamme kevyesti sanoa ”sori”, mutta ”anteeksi” on usein liian raskaassa sarjassa. Siksi SORI.

Vuodatan tähän kirjaan 25 vuotta omaa kokemustani journalistina ja viestinnän asiantuntijana. Ja toivottavasti teen meistä viestinnän kriisikonsulteista vähemmän tarpeellisia.

Kiitos ajastanne, avoimuudestanne ja kokemustenne avaamisesta

Kiitos Venetsian illallisseurueelle: Mika Aaltonen, Sirpa Juutinen, Juha Tommila ja Jerker Hedman. I did it!

Iso kiitos upeat naiset Hanna Jensen, Minna Karhu, Nina Stenros ja Noora Keskievari tuesta ja huomioista, olitte paikoin sokais-tuneen esikoiskirjailijan apureina pitkin matkaa. Kiitos Annika Holmbom yhteisistä treeneistä, ne saivat liikkeelle paitsi kropan myös ajatukset ja naurun.

Kiitos kaikille Groundin kollegoille kommenteista, kärsivällisyydestä ja kannustuksesta – olette niin, niin tärkeitä! Erityishalaus Eveliina Miettuselle, jonka apu alkuvaiheen taustatyössä sai henkeni kulkemaan helpommin.

Kiitos kaikki asiakkaat, kollegat ja kumppanit vuosien varrelta, erityisesti te, jotka Groundin aikana olette innostaneet ja innostuneet, haastaneet ja halunneet tulla haastetuiksi. SORI on meidän yhteinen matkamme. Ajatuksia ovat täydentäneet lukuisat keskustelut eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Teitä on paljon, ja arvokkaat juttutuokiomme ovat mukana kirjan riveillä ja niiden väleissä.

Iso onni on ollut kustannustoimittajani Hanna Virusmäki, jonka vankkumaton usko ja tuki piti pystyssä ensimmäisestä tapauksesta alkaen. Kiitos.

Rakkaat mieheni kotona, viisikkoni, joka tekee elämästäni jännittävää, elävää, hillitöntä ja turvallista: kiitos Mika, Axel, Luka, Jusa ja Jesse. Ja LeBron, karvainen kaveri, metsälenkki mestari, sinun ansiotasi ovat lennokkaimmat ajatukset, kallioiden ja sammalmättäiden yllä hypellyt.

*Littoisissa,  
kesäauringossa 2018,  
ANNA SORAINEN*