

# **Organisaation turvallisuuskulttuurin kehittäminen turvallisuusvaikuttami- sen keinoin**

**Turvallisuusvaikuttaminen pelastussuunnitelmien jalkauttamisen tukena**

## **16. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma**

**Kehitysprojektin raportti**

**Minna Syri**

**Tulli**

**Espoo 12.5.2020**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Toimivan turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii turvallisuusjohtamiselta tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Kyetäkseen sitouttamaan työntekijät turvallisuusvaatimusten noudattamiseen, vaaditaan johdolta ja esimiehiltä riittävää tietämystä johtamisen ja oppimisen mekanismeista. Tilanteesta riippuen tämä voi tarkoittaa joko varsinaista oppimisen teorioiden tuntemusta, mutta vähintäänkin kykyä hyödyntää oppimismekanismeihin liittyviä sosiaalisia taitoja.

Kehittämisprojektissa keskitytään johtamisen taustateorioihin pohjautuen kuvaamaan sitä, miten turvallisuusvaikuttaja voi organisaatiossa omaa käytöstään säätelemällä edesauttaa haluttujen turvallisuustoimenpiteiden jalkautumista käytäntöön. Kehittämisprojekti keskittyy palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueelle, pyrkien löytämään toimivimmat vaikuttamiskeinot pelastussuunnitelmien toimenpiteiden jalkauttamiseksi toimipaikoille. Kuvattuja turvallisuusvaikuttamiskäytäntöjä on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös turvallisuuden muilla osa-alueilla; oleellista on huolehtia siitä, että uudet toimintamallit saadaan liitettyä kiinteäksi osaksi organisaation turvallisuuskulttuuria ja -toimintaa

Lyhyenä yhteenvetona tehokkaan turvallisuusvaikuttamisen voisi sanoa vaativan oikeassa suhteessa sekä tunnetta että järkeä. Turvallisuusvaikuttajan tulee osata myydä ja motivoida, johtaa muutosta, mutta myös tunnistaa muutostarpeet omassa toiminnassaan.



## Sisältö

1	Johdanto .....	2
1.1	Työn tausta .....	2
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Työn rajaus .....	5
1.4	Työn rakenne ja eteneminen .....	6
2	Palo- ja pelastusturvallisuus osana jatkuvuussuunnittelua .....	8
2.1	Palo- ja pelastusturvallisuuden yleinen tilanne Suomessa .....	8
2.2	Organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.....	9
2.2.1	Varautuminen.....	10
2.2.2	Valmius- ja jatkuvuussuunnittelu .....	11
2.2.3	Pelastussuunnittelu.....	11
3	Turvallisuuskulttuurin kehittäminen turvallisuusvaikuttamisen keinoin 13	
3.1	Turvallisuusvaikuttamisen erilaiset roolit .....	13
3.2	Turvallisuusvaikuttamisen työkaluja.....	15
3.2.1	Tunneäly – tunteet tarttuvat .....	15
3.2.2	Motivointi – nauti siitä mikä kannattaa .....	17
3.2.3	Johdon esimerkki – asenne ratkaisee .....	19
3.2.4	Muutosvalmius – sopeutuminen voimavarana.....	20
4	Kehitysprojektin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa .....	22
4.1	Palo- ja pelastusturvallisuuden kehittämistarpeet .....	22
4.2	Pelastussuunnittelun tilanne .....	23
5	Kehitysprojektin tulokset .....	24
5.1	Tulosten yhteenveto .....	24
5.2	Turvallisuusvaikuttajan keinot turvallisuuskulttuuriin vaikuttamiseksi .....	25
5.3	Pelastussuunnitelmien jalkauttaminen kohdeorganisaatiossa .....	28
5.3.1	Selkeä vastuunjako.....	28
5.3.2	Konkreettiset ja toimivat ohjeet .....	29
5.3.3	Riittävä osaaminen.....	30
5.3.4	Tehokas tiedonkulku.....	31
6	Päätelmät.....	32
6.1	Johtopäätökset .....	32
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	33
7	Lähteet.....	35
8	Kuvat ja taulukot.....	37

# 1 Johdanto

Organisaation turvallisuustoiminnan kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat organisaation turvallisuustyöltä suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Turvallisuustyötä ohjataan organisaatiossa turvallisuusvaikuttamisen keinoin; tässä työssä keskitytään kuvaamaan sitä, kuinka turvallisuusvaikuttamisen keinoin voidaan pyrkiä kehittämään kohdeorganisaation turvallisuuskulttuuria määrätyn turvallisuuden osa-alueen sisällä.

## 1.1 Työn tausta

Kehitysprojektin kohteena oleva palo- ja pelastusturvallisuus on turvallisuuden osa-alue, jonka toimenpiteiden toteutuminen käytännössä on hyvin pitkälti kiinni henkilöstön oikeista toimintamalleista. Pelastussuunnitelman luomisen avuksi on olemassa runsaasti valmista materiaalia ja työkaluja, mutta pelastussuunnitelman jalkauttamisvaihe jää useissa organisaatioissa puolitiehen.

Palo- ja pelastusturvallisuustoimenpiteiden kouluttaminen henkilöstölle on haastava tehtävä, koska kyseiset toimet koetaan helposti omien työtehtävien ulkopuoliseksi ylimääräiseksi taakaksi. Uskonkin, että tehokkaimmin ja varmimmin henkilöstön halutut toimintamallit palo- ja pelastusturvallisuuden saralla jalkautetaan käytäntöön viemällä ne kiinteäksi osaksi organisaation turvallisuuskulttuuria turvallisuusjohtamisen ja -vaikuttamisen keinoin.

Palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alue on merkittävä kokonaisuus organisaatioiden toimintaa ja turvallisuutta paitsi lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämiseksi, mutta myös toiminnan jatkuvuuden sekä henkilöstö- ja toimintaturvallisuuden varmistamiseksi. Monimuotoisuudestaan ja laajoista riippuvuussuhteistaan johtuen kyseisen osa-alueen kehittämistyö on organisaatioille usein haastavaa ja hidasta. Helposti tyydytään näennäisesti riittävään ta-

soon, jolloin täytetään velvoitteet lakisääteisellä tasolla, mutta todellinen toimintavalmius sekä henkilöstön tietoisuus ja osaaminen eivät kuitenkaan aidosti toteudu tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.

Yleisellä tasolla haasteita organisaatioiden turvallisuuden kehittämistyölle asettavat organisaatioiden usein rajalliset taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Lisähaasteita tuovat jatkuvan muutoksen kohteena olevat työskentely-ympäristön ja työnteon tavat, kuten myös tiukentuneet turvallisuusvaatimukset lainsäädännön sekä sopimuskumppaneiden taholta. Vaatimukset ovat kasvaneet kaikilla turvallisuuden osa-alueilla, ja tilanne vaatii monessa organisaatiossa tasapainottelua resurssien ja vaatimusten välillä.

Organisaation turvallisuustyön toteuttaminen huolimatta rajallisista resursseista sekä jatkuvista muutoksista toiminnassa ja toimintaympäristössä vaatii toimivaa riskienhallintaprosessia, jotta pystytään tunnistamaan tarkoituksenmukaiset suojaavat arvot sekä niitä uhkaavat tekijät. Kuitenkaan pelkkä riskien tunnistaminen ei riitä, jos toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi ei kyetä jalkauttamaan käytäntöön.

Esimerkkinä tästä toimii organisaatioiden pelastussuunnitteluprosessi: toimitilojen pelastussuunnitelmat on usein hoidettu lain velvoittamalle tasolle oman tai ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta, mutta henkilöstön roolia ennaltaehkäisevien toimenpiteiden suorittamisessa sekä toteutuneiden riskien seurausten pienentämisessä ei välttämättä ole riittävästi kyetty viemään käytäntöön. Riskienhallintatyö voi jäädä puolitehen, jos organisaation turvallisuuskulttuuri ei ole riittävän hyvällä tasolla.

Tämän kehitysprojektin kohdeorganisaatiossa toiminnan turvallisuuden taso ja toiminnan jatkuvuus ovat oleellisen tärkeässä roolissa. Riskikenttä laajentuu jatkuvasti, ja se tuo haasteita turvallisuustyölle. Tietoturvallisuuteen ja tiukentuneisiin lakisääteisiin vaatimuksiin varautuminen uhkaa suunnata organisaation turvallisuustyön ja -kehittämisen resursseja pois perinteisiltä turvallisuuden osa-alueilta, kuten esimerkiksi palo- ja pelastusturvallisuuden toteuttamiselta. Lakisääteiset vaatimukset täytetään teoriatasolla, mutta haasteena on kyetä huolehtimaan vaatimusten toteuttamisesta myös käytännön tasolla. Toimenpiteet näyttävät paperilla tehokkaalta, mutta kuinka tehokkaasti ne toteutuvat käytännössä, ja osaako tai haluaako henkilöstö oikeasti toimia turvallisesti?

## 1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehitysprojektin tutkimuskysymykset ja tavoitteet määräytyivät selkeästi työelämälähtöisen tarpeen perusteella. Lähtökohtana oli kohdeorganisaatiossa jo aiemmin haasteeksi tunnistettu palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alue, johon liittyviä kehittämistarpeita sekä ratkaisuja kehittämistarpeisiin halusin selvittää. Työn teoreettinen taustatieto keskittyi palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueeseen, sekä siihen liittyvien toimenpiteiden jalkauttamiseksi tarvittaviin turvallisuusvaikuttamisen keinoihin ja teorioihin.

Kehitysprojektin ensisijaisena tavoitteena oli tutkia turvallisuusvaikuttamismahdollisuuksia, joiden avulla kohdeorganisaation olisi mahdollista jalkauttaa palo- ja pelastusturvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tarkoituksena oli kuvata tekijöitä, joiden avulla organisaation palo- ja pelastusturvallisuuden nykytilanne toimipaikoilla voidaan saattaa yhdenmukaiselle sekä aiempaa korkeammalle tasolle, ja näin parantaa koko organisaation valmiuksia ennaltaehkäistä riskejä, ja toisaalta luoda toimintavalmiuksia esimerkiksi tulipalotilanteiden ja muiden häiriötilanteiden varalle.

Kehitysprojektin kohdeorganisaation turvallisuustyöhön käytössä olevat resurssit jakautuvat organisaatioturvallisuuden eri osa-alueille, joten turvallisuusvaikuttamisen keinoin olisi tärkeää kyetä kehittämään organisaation turvallisuuskulttuuria sille tasolle, että koko henkilöstö olisi kykenevää ja motivoitunutta toteuttamaan työssään palo- ja pelastusturvallisuuden varmistamiseksi tarvittavia turvallisia toimintamalleja. Näiden turvallisuustoimenpiteiden jalkauttamisen toteuttamisen suunnittelun tueksi työssä on keskitytty käsittelemään organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämiseen, turvallisuusvaikuttamisen ja -johtamiseen liittyviä teorioita.



Taulukossa 1 on esitetty pääasialliset tutkimuskysymykset, joihin työssä on haettu vastauksia.

**Taulukko 1** Työn pääasialliset tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma	Tavoitteet, toimenpiteet
Millaisia johtamisen ja oppimisen teorioita voidaan hyödyntää turvallisuusvaikuttamisen työkaluina, jotta kohdeorganisaation palo- ja pelastusturvallisuuden toimenpiteet saadaan jalkautettua käytäntöön koko organisaatiossa?	On pystyttävä turvallisuusvaikuttamisen keinoin varmistamaan, että oleelliseksi määritellyt palo- ja pelastusturvallisuuden liittyvät vaatimukset saadaan tarpeenmukaiselle tasolle organisaation kaikilla toimipaikoilla, huolimatta toimipaikan vastuuhenkilöstön osaamistasosta lähtötilanteesta.
Millaisia ominaisuuksia turvallisuusvaikuttajalta vaaditaan, jotta halutut turvallisuustoimenpiteet saadaan jalkautettua käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti ja pysyvästi?	Turvallisuustyölle käytössä olevien resurssien ollessa tiukat, on turvallisuusvaikuttamisen työkaluna tärkeää pystyä hyödyntämään johtamisen teorioita, jotta vaikuttamistyö olisi mahdollisimman tavoitteellista ja tehokasta.

Työssä pyritään löytämään kohdeorganisaation käyttöön turvallisuusvaikuttamiskeinoja, joiden avulla on mahdollista viedä pysyvästi käytäntöön palo- ja pelastusturvallisuuden vaatimuksia organisaatiossa. Työn lopputuloksen on tarkoitus edesauttaa organisaation palo- ja pelastusturvallisuustoimenpiteiden jalkauttamista mahdollisimman tehokkaalla ja yhdenmukaisella tasolla organisaation eri toimipaikoissa.

### 1.3 Työn rajaus

Kehitysprojekti keskittyy kohdeorganisaation palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen kehittämiseen, eikä ota kantaa turvallisuuden muiden osa-alueiden tilanteeseen, vaikka turvallisuusvaikuttamisen keinot periaatteessa ovatkin hyödynnettävissä osa-alueesta riippumatta.

Palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen tavoitetilana toimivat ennen kaikkea lakisääteiset vaatimukset, huomioiden kuitenkin myös kohdeorganisaation ominaispiirteet ja -tarpeet. Tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisemisestä organisaatiossa sekä pelastustoiminnasta vahinko- ja onnettomuustilanteissa on säädetty Pelastuslaissa ja -asetuksessa. Lisäksi organisaation sisällä on määritetty ja ohjeistettu organisaatiokohtaiset toimenpiteet, joilla pyritään varmistamaan lainsäädännöllisten vaatimusten toteutumisesta.

Tämän työn tuloksissa ja tunnistetuissa toimenpidetarpeissa ei huomioida organisaation jatkuvuus- ja valmiussuunnittelun tarpeita laajemmin, vaan keskitytään pelkästään pelastussuunnittelun toimenpiteiden jalkauttamisen keinoihin.

Kehitysprojekti on muodoltaan lähinnä kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on arvioida olemassa olevaa teoriaa, ja hyödyntää sitä soveltuvin osin palo- ja pelastusturvallisuuden viitekehyksessä. Kehitysprojektissa pyritään kehittämään johtamisen ja vaikuttamisen yleisiä menetelmiä siten, että ne olisivat hyödynnettävissä yhden määrätyn turvallisuuden osa-alueen toimenpiteiden jalkauttamisen tukena.

#### **1.4 Työn rakenne ja eteneminen**

Kehittämiprojektin johdantoluvussa on kuvattu kehittämiprojektin aihetta, aiheen taustaa, sekä asetetaan tavoite ja tutkimuskysymys. Myös työn aiheen rajaus on perusteltu ensimmäisessä luvussa.

Toisessa ja kolmannessa luvussa on esitelty työn viitekehys. Toisessa luvussa palo- ja pelastusturvallisuuden osa-aluetta pyritään käsittelemään varsinaista pelastussuunnittelua laajemmalla tasolla, huomioiden sen yhtymäkohdat organisaation valmius- ja jatkuvuussuunnittelun tasolle asti. Kolmannessa luvussa esitellään vaikuttamisen ja johtamisen teorioita keinona parantaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja toimeenpanna turvallisuustoimenpiteitä.

Neljännessä luvussa on kuvattu kehitysprojektin toteuttamiseen liittyvä organisaation taustatekijöitä, kuten organisaation olemassa olevia haasteita palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueella sekä pelastussuunnittelun yleistä tilannetta organisaatiossa.

Viidennessä luvussa on esitelty projektin tulokset; tuloksissa peilataan neljännessä luvussa esiteltyä organisaation nykyistä pelastussuunnittelun tilannetta toisessa ja kolmannessa luvussa esiteltyyn työn viitekehykseen. Luku käsittää kaksi eri näkökulmaa; turvallisuusvaatimusten toimeenpanijalta tarvittavia ominaisuuksia ja toisaalta myös organisaatiossa itsessään sekä sen toiminnassa tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä uusien toimintamallien jalkauttamiseksi.

Kuudes luku käsittää työn lopulliset johtopäätökset turvallisuuskulttuurin muuttamisessa oleellisista tekijöistä, sekä esimerkkejä jatkotutkimusmahdollisuuksista.

## 2 Palo- ja pelastusturvallisuus osana jatkuvuussuunnittelua

Luvussa esitellään työn viitekehyksenä toimiva palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alue. Palo- ja pelastusturvallisuutta pyritään käsittelemään varsinaista pelastussuunnittelua laajemmalla tasolla, huomioiden sen yhtymäkohdat organisaation valmius- ja jatkuvuussuunnittelun tasolle asti.

### 2.1 Palo- ja pelastusturvallisuuden yleinen tilanne Suomessa

Usein organisaation pelastussuunnitelmaa pidetään erillisenä osana organisaation varsinaista varautumista, vaikka pelastussuunnittelu on yksi tehokkaimmista keinoista varmistaa varautumisen periaatteiden viemisestä käytännön toimintojen tasolle (Leppänen 2006, 248-249). Pelastuslaki velvoittaa yrityksiä ja organisaatioita täyttämään omatoimisen varautumisen velvoitteet: pelastussuunnitelman avulla organisaatio voi osoittaa, että se on pyrkinyt toiminnallaan ennaltaehkäisemään onnettomuuksien syntymistä, ja toisaalta myös varautunut mahdollisuuksiensa asettamissa rajoissa pelastustoimenpiteisiin (Parmes 2007, 197).

Pelastussuunnitelman tulee olla selvitys nykytilan varautumistoimenpiteistä. Ei siis riitä, että pelastussuunnitelmaan kirjataan pelkästään riskit, niiden mahdolliset seuraukset, sekä ohjeet toimimisesta onnettomuustilanteessa, vaan myös organisaation toimintatapojen on tuettava riskeihin varautumista (Parmes 2007, 197). Toimenpiteiden toteutumisesta käytännössä huolehditaan jalkauttamalla tarpeellisiksi havaitut toimenpiteet turvallisuusvaikuttamisen keinoin.

Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän linjauksen mukaisesti organisaatioiden turvallisuustoiminnan tasolla on suora vaikutus organisaation toimintakykyyn, palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen sekä laadunhallintaan. Organisaation turvallisuustoimenpiteillä voidaan nähdä olevan selkeä

yhteys organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. (Toimitilojen tietoturvaohje 2013.)

Organisaation jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on tunnistaa sen toimintaan liittyvät uhat ja uhkien vaikutukset, sekä luoda toimintamallit toimintojen jatkuvuuden varmistamiseksi (Turvallisuuskomitea 2017, 9).

## **2.2 Organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistaminen**

Valmius- ja jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan organisaation kriittisten toimintojen mahdollisimman häiriötön jatkuminen erilaisissa turvallisuustilanteissa, ja pyritään pienentämään ja lyhentämään toimintaa haittaavien tapahtumien vaikutusta ja aikaa (Parmes 2007, 31). Organisaation jatkuvuudenhallinnan yleisenä tavoitteena on tunnistaa sen toimintaan liittyvät uhat ja uhkien vaikutukset, sekä luoda toimintamallit toimintojen jatkuvuuden varmistamiseksi (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 9).

Toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta on runsaasti lähdemateriaalia, mutta tieto on hajanaista, osin vanhentunutta, eikä yhtä koko kokonaisuuden kattavaa lähdeosta ollut ole saatavilla. Organisaatioiden varautumista voidaan käsitellä eri näkökulmista, riippuen suojauksen kohteena olevien toimintojen luonteesta. Joissain organisaatioissa jatkuvuussuunnittelu voi koskea lähes yksinomaan järjestelmien ja tietoteknisen toimivuuden varmistamista, mutta toisaalta taas on toimijoita, joiden on kyettävä turvaamaan operatiivisen toiminnan jatkuminen huomattavasti laajemmassa mittakaavassa. Oleellista on, että organisaatio on kyettävä tunnistamaan oman toimintansa kannalta kriittiset toiminnot, joiden mahdollisimman häiriöttömästä jatkumisesta olisi varmistuttava myös erilaisten poikkeustilanteiden varalta.

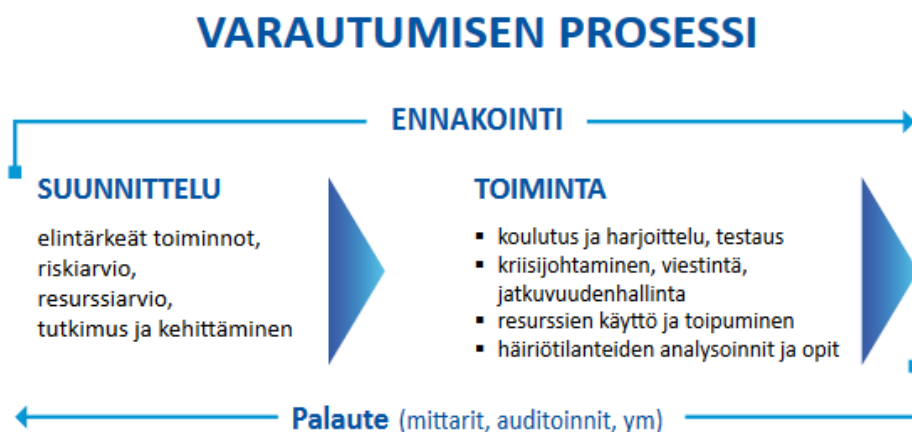
Yleistä toiminnan jatkuvuuden turvaamista yksityiskohtaisemmin tässä kehitysprojektissa on keskitytty käsittelemään organisaation palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen toimenpiteiden roolia yhtenä osana toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Harjoitustyön kohdeorganisaation harjoittamien toimintojen laaja-alaisuudesta johtuen organisaatio joutuu jatkuvuussuunnittelussaan huomioimaan eri toimintojen tarpeita hyvin laajasti. Ottaen huomioon aihepiirin laajuus, on ollut tarkoituksenmukaista rajata kehitysprojekti käsittelemään organisaation jatkuvuussuunnittelua lähinnä palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen vaatimuksiin, sekä niiden jalkauttamiseen liittyen.

Seuraavassa on lyhyesti pyritty määrittelemään erilaisia varautumiseen liittyviä käsitteitä ja tavoitteita. Perinteisesti varautumisen termistöä on käsitelty eri lähteissä hieman eri näkökulmista, joten koen kehitysprojektin teoreettisen viitekehyksen kuvaamisen tarpeenmukaiseksi.

## 2.2.1 Varautuminen

Varautuminen erilaisten uhkien ja häiriöiden varalta on kiinteä osa organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden varmistamista (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 9). Varautumisen tulisi olla osa organisaatioiden normaalia toimintaa ja riskienhallintaa, ja sen tulee kattaa toimintaohjeet erilaisten turvallisuustilanteiden varalta, jotka voivat olla esimerkiksi pelastussuunnitelmiin sisältyviä normaaliolojen häiriötilanteita tai valmiuslaissa määriteltyjä poikkeusoloja ja kaikkea siltä väliltä (Parmes 2007, 31-32).

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa määriteltyä kokonaisturvallisuutta koskevassa kuvassa (kuva 1.) on hyvin nähtävissä varautumiseen liittyvien käsitteiden keskinäiset suhteet. Jatkuvuudenhallintaan luokitellaan kuuluvaksi organisaation riskienhallintaan, turvallisuussuunnitteluun, valmiussuunnitteluun, huoltovarmuustoimintaan, kriisiviestintään sekä häiriötilanteiden hallintaan liittyviä tekijöitä (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 9).



**Kuva 1** Varautumisen yleinen prosessi (Turvallisuuskomitea 2017, 9).

## 2.2.2 Valmius- ja jatkuvuussuunnittelu

Organisaation valmiussuunnittelua voisi pitää yhtenä osana organisaation varautumiseen liittyvää suunnittelua, sillä valmiussuunnittelussa pyritään valmistautumaan toimimaan lähinnä valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa, kun taas varautuminen käsittää laajemmin ne toimenpiteet, joiden tavoitteena on varmistaa tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Organisaation valmiussuunnittelu on siis vain yksi osa organisaation varautumiseen liittyvä suunnittelua, sillä varsinaisen valmiussuunnittelun keinoin pyritään pääasiassa valmistautumaan toimimaan valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa. (Buure-Hägglund 2002, 205.)

Finanssivalvonnan määräys- ja ohjekokoelmassa koskien operatiivisten riskien hallintaa rahoitussektorin valvottavissa, on tiivistetysti määritelty jatkuvuussuunnittelu seuraavasti:

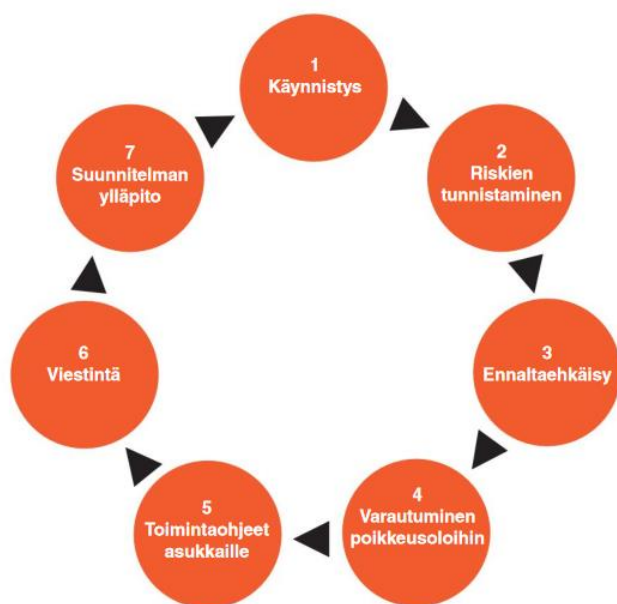
*”Jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan varautumista liiketoiminnan keskeytyksiin siten, että valvottava pystyy jatkamaan toimintaansa ja rajoittamaan tappioita erilaisissa liiketoimintaa kohtaavissa häiriötilanteissa. Häiriötilanteita ovat muun muassa valvottavan henkilöstöä, toimitiloja, tietojärjestelmiä tai tietoliikennettä kohdanneet vahingot tai tahalliset teot, vesivahingot, tulipalot sekä katkot esimerkiksi sähkön, lämmön tai veden saannissa. Jatkuvuussuunnittelussa laaditaan tärkeimmille liiketoiminta-alueille jatkuvuussuunnitelmat, joiden pohjalta toimintaa jatketaan mahdollisessa häiriötilanteessa.”* (Finanssivalvonta 2014, 28.)

Keskuskauppakamarin ja Helsingin seudun kauppakamarin mukaan organisaation jatkuvuussuunnittelun keskeisimpänä tavoitteena tulisi olla yrityksen liiketoiminnan nopean käynnistämisen varmistaminen häiriöiden ja poikkeavien tilanteiden jälkeen, sekä niiden organisaation toiminnalle aiheuttamien haitallisten vaikutusten vähentäminen (Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari 2017, 49).

## 2.2.3 Pelastussuunnittelu

Kiinteistöjen lakisääteisen pelastussuunnittelun tavoitteena on tunnistaa riskejä ja toteuttaa erilaisia toimenpiteitä toisaalta riskien ennaltaehkäisemiseksi ja toisaalta varautua erilaisten onnettomuustilanteiden varalle. Pelastussuunnitelman luomisen ohella on tärkeää myös suunnitelman ylläpitovaiheeseen

kuuluvat tehtävät; suunnitelmaa tulee päivittää tapahtuneiden muutosten johdosta ja sen sisältö tulee tiedottaa ja kouluttaa kiinteistöissä työskenteleville tai asuville henkilöille (kuva 2.).



**Kuva 2** Pelastussuunnittelun vaiheet (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2012)

Pelastussuunnitelman laatimisvelvoite on selkeästi määritelty kiinteistön omistajalle, haltijalle sekä toiminnanharjoittajalle. Suunnitelman käytännön toteutuksesta todetaan, että pelastussuunnitelman laatijoiden tulee huolehtia siitä, että työyhteisön henkilökunta perehdytetään suunnitelmaan ja sen toteuttamiseen käytännössä. (Suomen Pelastusalan keskusjärjestö 2013.)

Perehdyttämisen tueksi löytyy runsaasti valmista koulutusmateriaalia, ja toimintamalleja voidaan jalkauttaa turvallisuuskävelyillä ja poistumisharjoituksissa. On kuitenkin riskinä, että ihmiset eivät sisäistä tarpeenmukaisia toimintaohjeita aidosti, jos asioiden koulutus jää pintapuoliseksi. Pahimmillaan pelastussuunnitelmien perehdytys hoidetaan antamalla henkilöstölle pelastussuunnitelma luettavaksi, jonka jälkeen asian katsotaan olevan lakisääteisellä tasolla täytetty.

Pelastussuunnittelun tarkoitus on kuitenkin varmistaa, että henkilöstö tuntee vaara- ja onnettomuustilanteita ennaltaehkäisevät toimintamallit, sekä osaa toimia oikein onnettomuustilanteissa. Näiden asioiden aidon jalkauttamisen tueksi organisaatiossa tarvitaan hyvää turvallisuuskulttuuria, joka voidaan saavuttaa turvallisuusvaikuttamisen keinoin.



## 3 Turvallisuuskulttuurin kehittäminen turvallisuusvaikuttamisen keinoin

Kolmannessa luvussa kuvataan työn taustateorian toimivaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja turvallisuuskulttuuriin kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Vaikuttamisen ja johtamisen teorioita käydään läpi keinona parantaa organisaation turvallisuuskulttuuria ja toimeenpanna turvallisuustoimenpiteitä.

Palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen vaatimusten jalkautumisesta aidosti osaksi organisaation turvallisuuskulttuuria varmistutaan hyvin pitkälti turvallisuusvaikuttamisen keinoin, jonka vuoksi luvussa on käsitelty turvallisuuskulttuurin vaikuttamiskeinoja melko laaja-alaisesti.

### 3.1 Turvallisuusvaikuttamisen erilaiset roolit

Lähtökohtaisesti turvallisuusjohtamisessa ja -vaikuttamisessa on oleellista se, ettei asioita tehtäisi toisen puolesta, vaan että ihmiset oppisivat toimimaan itsenäisesti ja tuntemaan toimintansa tarkoituksen (Lämsä & Päivike 2013, 206). Organisaation johdolla onkin merkittävä asema toimiessaan henkilöstölle esikuvana turvallisuusajattelun sekä turvallisten käyttäytymismallien suhteen; turvallisuusjohtamisen saralla voisi katsoa pätevän vanhan sanonnan ”elä kuten opetat”. Jos esimiehet eivät itse noudata turvallisuusvaatimuksia, eivät he voi sitä uskottavasti vaatia myöskään alaisiltaan.

Yritysturvallisuudesta ja sen johtamisesta on olemassa runsaasti kirjallisuutta. Usein kirjallisuudessa pyritään kuitenkin pitkälti tarjoamaan konkreettisia ja valmiita keinoja organisaation turvallisuuden tason parantamiseksi. Lähtökohta kuitenkin on, että pyrittäessä luomaan organisaatioon mahdollisimman toimivaa turvallisuuskulttuuria, on välttämätöntä pystyä vaikuttamaan ihmisten käyttäytymismalleihin pysyvästi.

Organisaation turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ennen kuin kannattaa sen enempää paneutua turvallisuusvaikuttamisen menetelmien kehittämiseen ja henkilökunnan käyttäytymismallien muovaamiseen erilaisten teorioiden avulla, tulee luonnollisesti huolehtia siitä, että organisaatiossa toteutuvat turvallisuuskulttuurin perusedellytykset. Oleellista on riittävä tiedonkulku: turvallisuusjohdon ja esimiesten vastuulla on perehdyttää työntekijät turvallisuustoiminnan perusteisiin ja tavoitteisiin. Organisaation johtamisjärjestelmän tulee siis olla riittävän selkeä, jotta kaikki tietävät omat roolinsa ja vastuunsa organisaatiossa.

Turvallisuusjohtajan rooli organisaatiossa voi usein olla hieman epäselvä. Turvallisuusjohtaja ei ole perinteisen mittapuun mukainen johtaja, vaan hänen roolinsa organisaatiossa on huomattavasti moninaisempi. Turvallisuusjohtajan rooli on moninainen paitsi työnkuvan, mutta myös vastuiden osalta. Usein turvallisuusvaikuttamisen organisoinnissa ja käytännön toteuttamisessa yksi merkittävimmistä ongelmista onkin roolien ja vastuiden epäselvyys. Esimerkiksi turvallisuusjohtajan täytyy kyetä paitsi johtamaan omassa alaisuudessaan toimivaa turvallisuusorganisaatiota, mutta myös soveltuvin osin vaikuttamaan organisaation koko henkilöstöön. Tilanteesta voi syntyä ristiriitaisuuksia, mikäli organisaation sisällä ei ole roolitettu turvallisuusjohdon ja esimiesten vastuita riittävän yksityiskohtaisella tasolla. (Sennewald 2011, 33.)

Turvallisuusjohtajan ja -vaikuttajan haasteellisena tehtävänä on pystyä vaikuttamaan joko suoraan tai esimiesten kautta työntekijöiden turvallisuusajatteluun ja -käyttäytymiseen koko organisaation laajuisesti. Turvallisuuskulttuurin muokkaamiseksi organisaation jäseniin tulee pystyä vaikuttamaan johdosta aina työntekijäportaaseen saakka, johon tarvitaan käyttäytymistieteellistä osaamista muun muassa motivaatioteorioiden sekä oppimispsykologian saralta.

Luonnollisestikaan organisaation turvallisuusjohto ei voi yksinään vaikuttaa organisaation koko henkilöstön turvallisuuskäyttäytymiseen. Pystyäkseen viemään käytäntöön turvallisuusohjeita ja -käytäntöjä, tarvitsee turvallisuusjohto tuekseen muuta johtoa ja esimiehiä. Vaikka toimintaa koskevat linjaukset tulisivatkin ylimmältä johdolta, ovat lähiesimiehet usein se taho, joka uudet toimintamallit joutuu käytäntöön viemään. Tästä syystä organisaation

koko esimiestason olisi ehdottoman tärkeää hallita henkilöstön käyttäytymismallien muodostumiseen ja niihin vaikuttamiseen liittyviä menetelmiä.

### **3.2 Turvallisuusvaikuttamisen työkaluja**

Organisaation turvallisuusvaikuttamisen tärkeimpiä tavoitteita on luoda organisaatioon toimiva turvallisuuskulttuuri. Vahvan turvallisuuskulttuurin luominen ei onnistu hetkessä - eikä riittävän osaamisen tai motivaation puuttessa pitkälläkään aikavälillä. Yleisesti ottaen turvallisuuskulttuurin luominen ei onnistu perinteisiä käskyjohtamisen periaatteita toteuttamalla, vaan vaatii tuekseen poikkitieteellistä ajattelukykyä ja riittäviä sosiaalisia taitoja. Perusvaatimuksena vahvan turvallisuuskulttuurin syntymiselle on se, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja minkä vuoksi. Jos nämä asiat eivät ole tiedossa, jää turvallisuusvaatimusten toteuttaminen pintapuoliseksi suorittamiseksi (Sennewald 2011, 235-236).

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ja kehittymisessä on oleellista ymmärtää, että kulttuurin kuuluu vaikuttaa kahteen suuntaan. Ensinnäkin työntekijöiden turvalliset toimintamallit tukevat organisaatiokulttuurin kehittymistä. Toisaalta taas muuttamalla organisaatioturvallisuutta tukevia toimintamalleja, voidaan kyetä vaikuttamaan työntekijöiden arvoihin ja uskomuksiin.

Suurimmassa roolissa kehitystyössä on organisaation johto. Pystyäkseen sitouttamaan työntekijät turvallisuusvaatimusten noudattamiseen, ja varmistukseen toimintamallien pysyvyydestä, vaaditaan johdolta ja esimiehiltä riittävää tietämystä oppimisen mekanismeista (Puhakainen & Siponen 2010, 762). Tilanteesta riippuen tämä voi tarkoittaa joko varsinaista oppimisen teorioiden tuntemusta, mutta vähintäänkin kykyä hyödyntää oppimismekanismiin liittyviä sosiaalisia taitoja. Yksi oleellisimmista johtajan ominaisuuksista onkin riittävä sosiaalinen älykkyys, ja organisaation johtamisen menetelmiä kehitettäessä on tärkeää tiedostaa, ettei sosiaalinen älykkyys ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus. Sitä voi tietoisesti kehittää, ja se väistämättä myös kehittyä elämäkokemuksen myötä. (Lehtinen 2013.)

#### **3.2.1 Tunneäly – tunteet tarttuvat**

Pystyäkseen vaikuttamaan organisaation henkilöstöön ja käyttäytymismalleihin, on turvallisuusvaikuttajan kyettävä havainnoimaan henkilöstön tunteita, ja huomioitava ne toiminnassaan tarpeellisin osin. Daniel Goleman (1998,

198) kirjoittaa teoksessaan *Tunneäly työelämässä*, että tehokas vaikuttaja osaa muiden käyttäytymistä tarkkailemalla säädellä omaa käyttäytymistään, jotta kanssakäynti sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä ominaisuutta kutsutaan sosiaaliseksi älykkyydeksi eli tunneälyksi.

Tunneällyn on tärkeää toimia molempiin suuntiin osapuolten välillä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siten, että saavuttaakseen halutun lopputuloksen, tulee vaikuttajan osata lukea vastapuolen reaktioita. Tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatiakyvyn perusta: kehittyneimmillään se ilmenee vastapuolen tunteiden ja huolenaiheiden havaitsemisena ja niihin vastaamisena (Goleman 1998, 161). Sosiaalista älykkyyttä omaava henkilö pystyy tukemalla ja motivoimalla muokkaamaan organisaation jäsenten käyttäytymismalleja haluttuun suuntaan, joutumatta joka tilanteessa turvautumaan perinteiseen käskyjohtamiseen.

Sosiaaliseen kyvykkyyteen luetaan kuuluvaksi seuraavia osa-alueita: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus sekä muutosvalmius (Goleman 1998, 199). Nämä kaikki ovat johtamisen ja vaikuttamisen tärkeitä työkaluja, jotka ovat tarpeen pyrittäessä muokkaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Huippujohtajien keinoja alaisten käyttäytymismallien ohjailemiseksi ovat Golemanin (1998, 200) mukaan esimerkiksi mielikuvien hallinta, tosi-seikkoihin vetoaminen, dramaattiset väitteet ja oleellisten tietojen korostaminen. Edellä mainitut ominaisuudet tuntuvat todellakin olevan käytössä useilla pätevinä pidetyillä johtajina, ja ne perustuvat ennen kaikkea ihmissuhdetaitojen hallintaan.

Sosiaalisen älykkyyden hyödyntämiseksi on oleellista ymmärtää, että tunteet tarttuvat tehokkaasti. Ihmisen esihistoriassa tunteiden sisältämät viestit ovat saattaneet olla elintärkeitä, ja pystymmekin vaikuttamaan toistemme tunteisiin yllättävänkin voimakkaasti. Asiastaan innostunut turvallisuusvaikuttaja tartuttaa innostuksensa myös vaikuttamisen kohteisiin, ja auttaa heitä näin motivoitumaan tarvittavien toimintamallien toteuttamiseen. Saadakseen vietyä uudet toimintamallit käytäntöön, tulee vaikuttajan paitsi perustella asiansa riittävällä taustateorialla, mutta myös kyetä saamaan henkilöstöön riittävä tunneyhteys. Tunteet ja niiden hallitseminen ovat näin ollen erittäin oleellinen osa viestinnän onnistumista. (Goleman 1998, 194-195.)

Sosiaalinen älykkyys liittyy läheisesti motivaatioteorioihin ja kykyyn moti-voida. Lehtisen (2013) mukaan vaikuttajan kyky valjastaa omat tunteensa itsensä motivointiin auttaa luomaan innostuneisuutta, ja motivoi työelämän vaatimissa ponnisteluissa myös muita. Vaikuttajan kyky motivoida itseään on siis hyvin tärkeä osa toimivaa vaikuttajuutta. Motivoinnin avulla voidaan tehdä esimerkiksi organisaation turvallisuusohjeiden käytäntöön viemistä ja varmistaa työntekijöiden sitoutuminen. Motivointiin käytettäviä menetelmiä kuvataan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

### **3.2.2 Motivointi – nauti siitä mikä kannattaa**

Turvallisuusohjeiden viemisessä käytäntöön tulee tunneälyä hyödyntäen valita kulloiseenkin tilanteeseen sopivia motivointimenetelmiä. Motivaatioteoriat toimivat tärkeinä johtamisen välineinä, sillä niiden avulla voidaan ymmärtää ja hyödyntää ihmisten motivaatiotekijöitä. Työntekijöiden työmotivaatio muodostuu useista erillisistä motiiveista, eli haluista ja tarpeista, ja taitava vaikuttaja osaa hyödyntää näitä kulloisenkin tarpeen vaatimalla tavalla. Perinteisen käsityksen mukaan työelämässä on käytetty motivaattoreina ulkoisia kannustimia, kuten palkkioita ja ylennyksiä. Monien motivaatioteorioiden mukaan voimakkain motivaatio tulee kuitenkin sisältä, ei ulkoa. (Goleman 1998, 130.)

Sisältöteorioiden avulla pyritään selittämään käyttäytymisen sisäisiä syitä - sisältöteoriat siis kuvaavat sitä, kuinka sisäiset tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeista perustavanlaatuisimpia ovat fysiologisiin tarpeisiin sekä turvallisuuden tunteeseen liittyvät tekijät. Vasta näiden perustarpeiden toteutumisen jälkeen voidaan pyrkiä täyttämään arvonantoon ja itsensä toteuttamiseen liittyviä tarpeita. (Lämsä & Päivike 2013.)

Sisältöteorioiden mukaan ihmisen motivaation perustan muodostavat siis ihmisen sisäiset tarpeet. Prosessiteoriat puolestaan keskittyvät ihmisen tiedollisiin ajatteluprosesseihin ja siihen, kuinka henkilöt reagoivat erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Vroomen odotusarvoteoria viittaa nimensä mukaisesti siihen, että motivaattorina toimii henkilökohtainen odotus käyttäytymisen päämäärän saavuttamisesta. Työelämään sovellettaessa tämä tarkoittaisi sitä, että työntekijä motivoituu työsuoritukseen sen suorittamisesta seuraavan palkkion johdosta. Odotetun palkkion arvo määräytyy työntekijän henkilö-

kohtaisten odotusten perusteella. Työn johtamisen kannalta odotusarvoteoriassa on oleellista se, että työntekijän motivaatiota lisää hänen uskonsa omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Motivoidakseen työntekijää yhä parempiin suorituksiin, tulisi esimiehen siis kannustaa ja tukea työntekijää läpi työsuorituksen. (Pirinen 2011, 23.)

Locken päämääräteorian mukaan henkilö puolestaan pyrkii saavuttamaan päämäärän, jonka on asettanut omien arvojensa ja halujensa mukaisesti. Tätä teoriaa hyödyntävän esimiehen tulisi varmistua siitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan; tavoitteiden on oltava selkeitä ja riittävän haastavia, jolloin ne itsessään riittävät motivaattoriksi. Locken teoriassa keskitytäänkin hyvin yksityiskohtaisesti tavoitteen asettamisen vaiheeseen. Tavoitteiden asettaminen ylipäänsä on tärkeää turvallisuuden johtamisessa, sillä työntekijöiden on oleellisen tärkeää tietää paitsi mitä tehdään, mutta myös miksi tehdään. (Pirinen 2011, 24-25.)

Miten näitä motivaatioteorioita sitten kannattaisi soveltaa työelämässä pyrittäessä vaikuttamaan työntekijöiden motivoituneisuuteen ja sitä kautta toimintaan? Suoranaisia ratkaisumalleja teorit eivät tarjoa, mutta soveltuvin osin niiden hyödyntäminen varmasti auttaa vaikuttamistyössä. Usein yritysturvalisuus ja siihen liittyvät toimintamallit ovat suhteellisen tuntematonta aluetta työntekijöille, jonka vuoksi perehdyttäminen taustoihin ja tavoitteisiin on erityisen tärkeää. Näin ollen Locken teorian periaatteiden hyödyntäminen asettaessa toiminnan ja muutosten tavoitteita on varmasti useissa tapauksissa toimivaan lopputulokseen johtava toimintamalli.

Daniel Goleman (1998, 130) kuvaa teoksessaan tutkimusta, jossa pyrittiin selvittämään henkilöiltä heitä työelämässä motivoivia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan palkitsevimiksi tekijöiksi koettiin luovuutta koettelevat työtehtävät, sekä mielenkiintoiset työtehtävät, jotka tarjosivat tilaisuuden oppia uutta. Listan loppupäässä puolestaan olivat korkea asema ja taloudellinen hyöty. Tämän näkemyksen mukaan perinteiset kannustimet eivät siis välttämättä saa ihmisiä toimimaan parhaansa mukaan, vaan huipulle pääsevät ne, jotka nauttivat työnsä tekemisestä.

Tämän lähestymistavan perusteella prosessiteorioiden teesit sopisivat siis lähes sellaisinaan hyödynnettäväksi turvallisuusvaikuttamisen työkaluna, kun taas Maslow'n tarvehierarkia tuntuu jäävän toissijaiseksi. Tarvehierarkian

mukainen tarvelistaus tuntuu tässä yhteydessä keinotekoiselta, eikä muutenkaan välttämättä ole sellaisenaan hyödynnettävissä työelämässä. Työntekijöiden turvallisuusajattelun kehittämiseksi ja motivaation luomiseksi turvallisuusvaikuttajan tulisi siis kyetä vaikuttamaan pikemminkin ihmisten sisäiseen ajatusmaailmaan ja tahtotilaan kuin keskittyä ulkoisiin palkitsemismenetelmiin.

Lisäksi on eräs mielenkiintoinen näkökulma sisäisestä motivaatiosta, joka käsittelee yksilön motivoitumista vuorovaikutuksesta sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Tämän mukaan ihmiset voivat motivoitua helpommin olemalla tekemisissä muiden kanssa kuin ”oman päänsä sisällä”. Ympäristön reagoiminen ihmisen odotuksiin kasvattaa tämän motivaatiota, kun taas passiivinen vastaanotto laskee motivaatiota. Turvallisuusvaikuttamisen osalta tämä tarkoittaisi sitä, että motivoivan turvallisuusvaikuttajan tulisi olla henkisesti läsnä, ja herkkä reagoimaan henkilöstöltä tulevaan epäsuoraankin palautteeseen. Esimerkiksi turvallisuusjohtajan tulisi korkeasta asemastaan huolimatta kyetä vaikuttamaan organisaation koko henkilöstöön, mikä saattaa helposti jättää hänet etäiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi. Etäisen johtajan taas on vaikea onnistua vaikuttamaan ihmisten ajatuksiin ja heidän käyttäytymismalleihinsa. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 174.)

### **3.2.3 Johdon esimerkki – asenne ratkaisee**

Johdon tulee näyttää esimerkkiä, jotta se voi odottaa myös työntekijätaholta tietynlaista suoritusta. Kyse on hyvin yksinkertaisesta ja helposti ymmärrettävissä olevasta asiasta, mutta siitä huolimatta se tuntuu monesti olevan vaikeasti toteutettavissa. Voiko kyse olla johdon oman motivaation puutteesta, jos se tiedostaen toimii vastoin tarkoituksenmukaista käyttäytymismallia esimerkiksi turvallisuusvaatimusten toteuttamisen osalta?

Käytännössä tällaisiin tapauksiin törmää varmasti kaikissa työyhteisöissä: esimiehet jättävät tietokoneet lukitsematta poistuessaan työpisteeltä, tai eivät käsittele dokumentteja niiden suojausluokitustasojen vaatimusten mukaisesti. Vaikka kyse tuntuu päällisin puolin olevan pienistä asioista, voi pienistä asioista lipsuminen johtaa organisaation kannalta hyvinkin haitalliseen lopputulokseen. Ei voida säilyttää työntekijän vastuulle päätöstä siitä, mitä turvallisuusvaatimuksia on ehdottomasti noudatettava, ja mistä taas sopii tilaisuuden tullen luistaa.

Kokonaisen ryhmän asenteiden ja toimintamallien muuttaminen turvallisempaan suuntaan - turvallisuuskulttuurin parantaminen - on hankalaa. Sen vuoksi kokonaisen ryhmän toiminnan muutokseen tähtäävä asenteiden muutos on aloitettava yksilötasolla, pyrkimällä muuttamaan yksittäisten ihmisten asenteita. Tässä yhteydessä on hyvä huomioida, että johdon käytöksellä on selkeitä vaikutuksia alaisten turvallisuusasenteisiin. Asenteet tuovat pysyvyyttä, ja ympäristössä, jossa tapahtumia on helppo ennakoida, on hyvä toimia. Näin ollen samanlaiset turvalliset toimintamallit ja niiden täsmällinen noudattaminen ylimmästä johdosta aina työntekijäportaaseen tukee ryhmän yhteisen turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja ylläpitämistä.

Useimmille asenteiden muuttamista kuvaaville teorioille on yhteistä se, että asenteiden muuttamiseen tähtäävän lähteen luotettavuus on tärkeässä roolissa. Kongruenssiteorian mukaisesti ihminen uskoo parhaiten luotettavana pidettyyn lähteeseen. Tässä yhteydessä korostuu jälleen esimerkin rooli: kuinka uskottavana voidaan pitää esimiestä ja hänen esittämiään vaatimuksia, jos hän ei itse noudata oppejaan? Esimiehen käytöstä ohjaavat hänen sisäiset motivaationsa, ja on tärkeää tiedostaa, että menestyksellisen esimiestyön hoitamiseksi johtamismotivaatio on välttämätön edellytys. Jos esimies siis on innostunut turvallisuudesta ja sen kehittamisestä, vaikuttaa tämä innostus väistämättä myös alaisten toimintaan. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 183.)

### **3.2.4 Muutosvalmius – sopeutuminen voimavarana**

Pystyäkseen aikaansaamaan muutoksia turvallisuuskulttuurissa, on turvallisuusvaikuttajan itsekkin oltava valmis muutoksiin. Muutostarpeita voi ilmetä niin vaikuttamismenetelmien kuin vaikuttamisen kohteena olevien asioiden suhteen, ja vaikuttajan on pystyttävä myöntämään muutoksen tarve niin itselleen kuin muille organisaation jäsenille.

Muutoksen läpivieminen ylipäänsä on vaativa prosessi tarvittavan muutoksen koosta riippumatta, joten muutokselle on tärkeää saada kaikki mahdollinen tuki. Puhuttaessa etenkin turvallisuustoimintoihin liittyvistä muutoksista, joita on vaikea perustella työntekijöille esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuudella, on tärkeää, ettei muutoksen alulle panija jää yksin. Turvallisuusvaikuttaja ei kykene yksin viemään uutta toimintamallia käytäntöön, vaan tarvitsee taakseen johdon sekä esimiesten yhteisymmärryksen ja tuen. Usein jää



lähiesimiehen vastuulle perustella muutoksen tarve ja varmistaa sen lopullinen toteutuminen työyhteisössä.

Turvallisuus toiminnan muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteutettaessa on molemminsuuntainen kommunikointi oleellisen tärkeässä roolissa. Muutosvalmiuteen liittyy läheisesti kyky kuunnella ja ymmärtää työyhteisöstä tulevia sekä positiivisia että negatiivisia kannanottoja. Vaikuttajan on tärkeää paitsi antaa muille mahdollisuus tuoda julki mielipiteensä, mutta myös soveltuvissa määrin hyödyntää saamiaan kehitysehdotuksia toiminnan suunnittelussa. Työntekijöitä ei motivoi aktiivisuuteen se, että heiltä pyydetään kommentteja, joilla ei ole mitään käytännön vaikutusta. Turvallisuusvaikuttajan vaativa rooli onkin pystyä etsimään mielipiteille ja näkemyksille yhteinen ratkaisu, joka ainakin jollain tasolla tyydyttäisi kaikkia osapuolia. Päätöksillä ei voi miellyttää kaikkia, mutta taitava vaikuttaja osaa perustella asiat siten, ettei työntekijöiden motivaatio kärsi. (Sennewald 2011, 125.)

## 4 Kehitysprojektin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Luvussa kuvataan tiiviisti kehitysprojektin toteuttamisen taustoja; kohdeorganisaation pelastussuunnittelun nykytilanne sekä siihen liittyvät kehittämistarpeet muodostivat selkeän tarveperustan kehitystyölle.

### 4.1 Palo- ja pelastusturvallisuuden kehittämistarpeet

Kehitysprojektin tavoitteet määräytyivät hyvin pitkälti työelämälähtöisen tarpeen perusteella. Tavoitteet puolestaan auttoivat määrittämään työn lähtökohdaksi toimivaa tutkimuskysymystä turvallisuusvaikuttamisen keinoista. Kehitysprojektin tarpeellisuus perustuu olemassa oleviin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin, ja ratkaisu tutkimuskysymykseen löytyy johtamisen ja vaikuttamisen teorioista, joiden avulla turvallisuusvaatimuksia pyritään jalkauttamaan käytäntöön organisaation turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisen kautta.

Tunnistetut muutos- ja kehitystarpeet kohdeorganisaation palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueella auttoivat määrittämään kyseisen osa-alueen kehittämiseksi asetettavat tavoitteet ja vaatimukset. Työn teoriapohja perustuu siis palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueeseen, sekä vaikuttamisen teorioihin, joita hyödyntäen pyritään parantamaan kohdeorganisaation turvallisuuskulttuuria ja turvallisuuden toteuttamiskäytäntöjä.

Kehitysprojektin ensisijaisena työelämälähtöisenä tavoitteena oli löytää kohdeorganisaation käyttöön turvallisuusvaikuttamiskeinoja, joiden avulla on mahdollista tehokkaasti jalkauttaa palo- ja pelastusturvallisuuden käytäntöjä ja toimintamalleja organisaation kaikille toimipaikoille. Tämän kehitystyön tuloksena ei tuloksista vielä muodostettu varsinaista työkalua, mutta myöhemmässä vaiheessa tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi turvallisuusvaikuttamiseen liittyvissä koulutuksissa.

## 4.2 Pelastussuunnittelun tilanne

Kehitysprojektin kohdeorganisaatiossa toiminnan kokonaisturvallisuuden tason vaikutus organisaation toimintakyvyn ylläpitämiselle on yhä merkittävämmässä roolissa. Muutokset organisaation toiminnassa ja toimintaympäristössä lisäävät turvallisuuden merkitystä; toimintojen sähköistyminen ja turvallisuusriskien kirjon laajentuminen aiemmasta tuovat väistämättä mukanaan haasteita turvallisuuden toteuttamiselle. Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on tarpeenmukaisten tietojen saatavuudesta ja eheydestä huolehdittava, ja toisaalta taas organisaation suojattavien tietojen päätyminen ulkopuolisen haltuun voisi olla hyvin haitallista koko organisaatiolle ja sen sidosryhmille.

Kohdeorganisaation nykyinen valtakunnallisen pelastussuunnittelutilanne on hajanainen sekä laadullisesti että henkilöstön osaamisen osalta. Organisaatiossa on tarkoituksena ottaa käyttöön yhdenmukainen pelastussuunnitelmalli mahdollisimman monessa toimipaikassa. Pelastussuunnitelmat on muokattava tapauskohtaisesti huomioiden toimipisteiden paikalliset erityispiirteet ja riskit, mutta yhtenäisellä suunnitelmamallilla voidaan kuitenkin varmistua siitä, että kaikki tarpeenmukaiset asiat tulee huomioitua kaikkien toimipisteiden ja toimintojen osalta.

Kohdeorganisaatiossa palo- ja pelastusturvallisuuden toteuttamisessa on tunnistettu haaste, ettei organisaation turvallisuuskulttuuri kaikilta osin mahdollista pelastussuunnitelmissa kuvattujen toimenpiteiden jalkautumista käytäntöön. Kehittämiskohtaisen pääasiallisen tavoitteena onkin kuvata niitä turvallisuusvaikuttamisen teorioita ja toimenpiteitä, joita voidaan hyödyntää koulutettaessa pelastussuunnittelun toimenpiteitä toimipaikkojen henkilöstölle.

# 5 Kehitysojektin tulokset

Kehitysojektin teoriaosuuden kolmannessa luvussa turvallisuusjohtamista ja -vaikuttamista käsiteltiin yleisellä teoriatasolla, tässä luvussa noita teorioita pyritään viemään käytännön tasolle kuvaamalla, kuinka niitä on mahdollista hyödyntää palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueen toimenpiteiden jalkauttamistyössä.

## 5.1 Tulosten yhteenveto

Vaikuttamisen ja johtamisen teorioilla voi nähdä olevan merkittävä rooli organisaatioiden turvallisuustyön ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Oman oletukseni mukaan tehokas ja toimiva turvallisuusvaikuttamisen toimintamalli saadaan luotua yhdistämällä perinteisempiin johtamisen ja vaikuttamisen menetelmiin tarkoituksenmukaisia asioita esimerkiksi motivaatioteorioista sekä oppimisen psykologiasta - unohtamatta ihmissuhdetaitojen merkitystä.

Kehitysojektin teoriaosuuden kolmannessa luvussa turvallisuusjohtamista ja -vaikuttamista käsiteltiin yleisellä teoriatasolla. Kehitysojektin tuloksena oli tarkoitus avartaa perinteisiä turvallisuusjohtamisen ja -vaikuttamisen oppeja siten, että kyettäisiin kehittämään organisaation turvallisuuskulttuuria ja viemään tarvittavia turvallisuustoimenpiteitä käytäntöön nimenomaan palo- ja pelastusturvallisuuden osa-alueella. Vastauksia tutkimuskysymykseen on kirjattu taulukkoon 2.

**Taulukko 2** Kehitysprojektin tutkimuskysymykset ja -vastaukset

Tutkimusongelma	Keskeisimmät vastaukset
Millaisia johtamisen ja oppimisen teorioita voidaan hyödyntää turvallisuusvaikuttamisen työkaluina, jotta kohdeorganisaation palo- ja pelastusturvallisuuden toimenpiteet saadaan jalkautettua käytäntöön koko organisaatiossa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Useat johtamisteorioissa kuvatut toimivaa johtajuutta kuvaavat ominaisuudet ovat hyödynnettävissä myös turvallisuusvaikuttamisen työvälineinä, haluttaessa viedä käytäntöön määrättyjä turvallisuustoimenpiteitä tai haluttaessa parantaa turvallisuuskulttuuria. Näitä kannattaa hyödyntää perinteisten koulutusmenetelmien tukena ja apukeinoina.</li> </ul>
Millaisia ominaisuuksia turvallisuusvaikuttajalta vaaditaan, jotta halutut turvallisuustoimenpiteet saadaan jalkautettua käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti ja pysyvästi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuusvaikuttajan ominaisuuksia ja vaikuttamiskeinoja on kuvattu yksityiskohtaisemmin taulukossa 3. Nämä ovat oleellisia turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.</li> <li>• Turvallisuusvaikuttajalta vaadittavien ominaisuuksien lisäksi on tunnistettu ja kuvattu muutamia yleisimpiä organisaation sisäisiä toimintamalleja, jotka voivat joko auttaa toimenpiteiden jalkauttamisessa tai haitata niiden jalkautumista.</li> </ul>

Vaikuttamisen ja johtamisen teorioihin tutustumisen tuloksena syntyi pitkä lista ominaisuuksia (luku 5.2.), joita hyödyntämällä organisaation turvallisuusvaikuttaja voi pyrkiä turvallisuuskulttuuriin vaikuttamaan ja turvallisuustoimenpiteitä jalkauttamaan. Lisäksi kun halutaan vaikuttaa jonkin tietyn turvallisuuden osa-alueen saralla, tulee huomioida kulloisenkin osa-alueen erityispiirteet ja -tarpeet, joita on kuvattu luvussa 5.3.

## 5.2 Turvallisuusvaikuttajan keinot turvallisuuskulttuuriin vaikuttamiseksi

Palo- ja pelastusturvallisuus on osa-alue, jonka toimenpiteiden toteutuminen on hyvin pitkälti kiinni organisaation henkilöstön oikeista toimintamalleista; tästä syystä toimenpiteiden jalkautuminen aidosti käytäntöön on oleellisen tärkeää.

Taulukkoon 3 on koottu taulukoitu asioita, joiden olen kehitysprojektin kolmosluvun taustateorian perusteella tunnistanut organisaation johdolle, esimiehille ja muille turvallisuusvaikuttajille oleellisiksi ominaisuuksiksi, jotta

he tehokkaasti pystyisivät vaikuttamaan henkilöstön turvallisuuskäyttäytymiseen, ja näin viemään käytäntöön tarvittavat turvallisuusohjeet ja toimintamallit nimenomaan palo- ja pelastusturvallisuuteen sekä toimitilojen pelastussuunnitelmiin liittyvien asioiden jalkauttamiseksi.

**Taulukko 3** Turvallisuusvaikuttajalle oleellisia ominaisuuksia

VAADITTU OMINAISUUS	TOIMINTAMALLI KÄYTÄNNÖSSÄ
Omatoimisuuteen kannustaminen ja kouluttaminen	Lähtökohtaisesti turvallisuuden johtamisessa ja kehittämisessä on oleellista se, ettei asioita tehdä toisen puolesta, vaan että ihmiset oppisivat toimimaan itsenäisesti ja tuntemaan toimintansa tarkoituksen (Lämsä & Päivike 2013, 206).
Esimerkin näyttäminen	Johdolla on merkittävä asema toimiessaan henkilöstölle esikuvana turvallisuusajattelun sekä turvallisten käyttäytymismallien suhteen.
Ihmissuhdetaidot	Pyrittäessä luomaan organisaatioon mahdollisimman pysyvä ja toimiva turvallisuuskulttuuri, tulee huomioida muun muassa ihmissuhdetaitojen, motivaatioteorioiden sekä oppimisen psykologian merkitys turvallisuuden edistämässä.
Tiedon jakaminen: viestintätaidot	Oleellista on riittävä tiedonkulku: perusvaatimuksena vahvan turvallisuuskulttuurin syntymiselle on se, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja minkä vuoksi (Sennewald 2011, 235-236).
Selkeä rooli ja tehtäväkuva	Organisaation johtamisjärjestelmän tulee olla riittävän selkeä, jotta kaikki tietävät omat roolinsa ja vastuunsa. Johdon täytyy kyetä paitsi johtamaan omissa alaisuudessaan toimivaa turvallisuusorganisaatiota, mutta myös soveltuvien osin vaikuttamaan organisaation koko henkilöstöön; tarvitaan selkeät vastuut.
Käyttäytymistieteiden oppien hallitseminen	Vaikka toimintaa koskevat linjaukset tulisivatkin ylimmältä johdolta, ovat lähiesimiehet usein se taho, joka uudet toimintamallit joutuu käytäntöön viemään. Koko esimiestason olisi tärkeää hallita henkilöstön käyttäytymismallien muodostumiseen ja niihin vaikuttamiseen liittyviä menetelmiä.
Johdon tuki	Pystyäkseen viemään käytäntöön turvallisuusohjeita ja -käytäntöjä, tarvitsee turvallisuusvaikuttaja tuekseen johtoa ja esimiehiä.
Oppimisen mekanismien tunteminen	Pystyäkseen sitouttamaan työntekijät turvallisuusvaatimusten noudattamiseen, ja varmistuakseen toimintamallien pysyvyydestä, vaaditaan vaikuttajalta riittävää tietämystä oppimisen mekanismeista (Puhakainen & Siponen 2010, 762).
Sosiaalinen älykyys: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus sekä muutosvalmius	Yksi oleellisimmista vaikuttajan ominaisuuksista on riittävä sosiaalinen älykyys (Lehtinen 2013). Tehokas vaikuttaja osaa muiden käyttäytymistä tarkkailemalla säädellä omaa käyttäytymistään, jotta kanssakäynti sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla (Goleman 1998, 198).
Perustelukyky	Saadakseen vietyä uudet toimintamallit käytäntöön, tulee asiansa perustella riittävällä taustateorialla, mutta myös kyetä saamaan henkilöstöön riittävä tunneyhteys. Tunteet ja niiden hallitseminen ovat näin ollen erittäin oleellinen osa viestinnän onnistumista. (Goleman 1998, 194-195.)

Kyky motivoida	Esimiehen ja vaikuttajan kyky valjastaa omat tunteensa itsensä motivointiin auttaa luomaan innostuneisuutta, ja motivoi työelämän vaatimissa ponnisteluissa myös muita (Lehtinen 2013).
Kyky asettaa selkeitä tavoitteita	Vaikuttajan tulee varmistua siitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan; työntekijöiden on tärkeää tietää paitsi mitä tehdään, mutta myös miksi tehdään.
Kyky olla läsnä ja kuunnella	Turvallisuusjohtajan ja -vaikuttajan tulee olla henkisesti läsnä, ja herkkä reagoimaan henkilöstöltä tulevaan epäsuoraankin palautteeseen. Toiminnan muutoksia suunniteltaessa ja niitä toteutettaessa on molemmin suuntainen kommunikointi oleellisen tärkeässä roolissa.
Kyky vaikuttaa asenteisiin	Ryhmän asenteiden ja toimintamallien muuttaminen turvallisempaan suuntaan on hankalaa. Sen vuoksi kokonaisen ryhmän toiminnan muutokseen tähtäävä asenteiden muutos on aloitettava yksilötasolla, pyrkimällä muuttamaan yksittäisten ihmisten asenteita. Tässä yhteydessä on hyvä huomioida, että johdon käytöksellä on selkeitä vaikutuksia alaisten turvallisuusasenteisiin.
Motivaatio johtamiseen	Esimiehen käytöstä ohjaavat hänen sisäiset motivaationsa, ja on tärkeää tiedostaa, että menestyksellisen esimiestyön hoitamiseksi johtamismotivaatio on välttämätön edellytys. Jos esimies siis on innostunut turvallisuudesta ja sen kehittamisestä, vaikuttaa tämä innostus väistämättä myös alaisten toimintaan. (Aaltonen, Pitkänen & Ristinkangas 2008, 183.)
Muutosvalmius	Pystyäkseen johtamaan muutoksia, on vaikuttajan itsekkin oltava valmis muutoksiin. Muutostarpeita voi ilmetä niin johtamismenetelmien kuin johdettavien asioiden suhteen, ja on tärkeää pystyä myöntämään muutoksen tarve niin itselleen kuin muille organisaation jäsenille.
Kyky kompromisseihin	Työntekijöitä ei motivoi aktiivisuuteen se, että heiltä pyydetään kommentteja, joilla ei ole mitään käytännön vaikutusta. Vaikuttajan vaativa rooli onkin pystyä etsimään mielipiteille ja näkemyksille yhteinen ratkaisu, joka ainakin jollain tasolla tyydyttäisi kaikkia osapuolia. Päätöksillä ei voi miellyttää kaikkia, mutta taitava vaikuttaja osaa perustella asiat siten, ettei työntekijöiden motivaatio kärsi. (Sennewald 2011, 125.)

### **5.3 Pelastussuunnitelmien jalkauttaminen kohdeorganisaatiossa**

Palo- ja pelastusturvallisuuden toimenpiteet ovat siinä mielessä suhteellisen helposti jalkautettavia turvallisuustoimenpiteitä, että keskimäärin ne ovat henkilöstön näkökulmasta aika yksinkertaisia toteuttaa, ja lisäksi niiden taustat on helppo perustella muun muassa työturvallisuussyillä. Toisaalta toimenpiteet ovat yleensä henkilöstölle niin sanotusti ylimääräistä työtaakkaa, jonka vuoksi niiden tarpeellisuus on pystyttävä perustelemaan, jos niiden halutaan aidosti toteutuvan kaikissa tilanteissa.

Lähtökohtana palo- ja pelastusturvallisuustoimenpiteiden jalkauttamisessa pidän etenkin ihmissuhdetaitojen ja sosiaalisen älykkyyden hyödyntämistä, kun pyritään motivoinnin ja asenteiden kautta vaikuttamaan työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen. Organisaatio ei voi kokonaisuutena toimia turvallisesti, mikäli henkilöstöä ei ole osallistettu turvallisen toiminnan toteuttamiseen, joten tässä yhteydessä oleellista on ennen kaikkea riittävä tiedonkulku.

Organisaation pelastussuunnittelun vastuuhenkilöiden vastuulla on perehdyttää työntekijät toimipaikan pelastussuunnitelmassa kuvattuihin turvallisen toiminnan tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Taustateorian valossa on toimenpiteiden jalkauttamiseksi hyödyllistä pyrkiä varsinaisen koulutuksen tukena hyödyntämään soveltuvien osin taulukossa 3 kuvattuja menetelmiä.

Turvallisuusvaikuttajan ominaisuuksien lisäksi on vielä joukko muita tekijöitä, joiden olemassaolo voi edesauttaa turvallisuusasioiden jalkauttamista paikalliselle tasolle; näitä on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

#### **5.3.1 Selkeä vastuunjako**

Paikallisen pelastussuunnittelun jalkauttamisen tueksi tarvitaan organisaation hyvää turvallisuuskulttuuria, joka auttaa turvallisuustoimenpiteiden toteuttamisessa sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla kannustamalla henkilöstöä aktiivisuuteen, sekä osallistaa henkilöt heidän työtehtävänsä asettamien mahdollisuuksien mukaisella tasolla päätöksentekoon ja turvallisuuden kehittämiseen. Paikallisen pelastussuunnittelun vastuunjaon on tärkeää olla riittävän selkeä, jotta koko henkilöstö työntekijätasoa myöten tuntee oman roolinsa ja vastuunsa palo- ja pelastusturvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Kerko 2001, 23.)



Turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan johdon ja esimiestason jatkuvaa tukea. Vaikka turvallista toimintaa koskevat linjaukset tulevatkin yleensä ylimmältä johdolta, ovat lähiesimiehet usein se taho, joka uudet toimintamallit todellisuudessa joutuu henkilöstön tietoisuuteen viemään. Näin ollen turvallisuuden toteuttaminen vaatii esimiestasolta varsin kehittynyttä ja laaja-alaista ja kehittynyttä johtamisosaamista, jollaista valtionhallinnon organisaatioissa ei perinteisesti välttämättä ole ollut.

Nykyisellään monissa organisaatioissa ongelmalliseksi osoittautuukin turvallisuusjohdon ja muun johdon käytännön toiminta: miten työntekijät voisivat omassa toiminnassaan toteuttaa organisaation yhteisiä sovittuja turvallisuuden toimintamalleja, mikäli johtokaan ei niitä toteuta. Organisaation strategiat ja tahtotilat vesittyvät, jos työntekijät kokevat, etteivät he saa työssään sitä tukea, joka heille organisaation arvojen ja toimintamallien perusteella kuuluisi. Pelkkä kouluttaminen ei siis riitä, vaan tarvitaan strategiatason muutoksia johdon ajatusmaailmassa ja suurissa linjauksissa.

### **5.3.2 Konkreettiset ja toimivat ohjeet**

Turvallisuusohjeiden käytäntöön vieminen on kuitenkin selkeästi erillinen kehitysalue, jonka suhteen kohdeorganisaatiossa on vielä runsaasti tehtävää. Paikallisten pelastussuunnitelmien sisällön osalta on tärkeää tarkastaa, että niiden vaatimusten tulee olla päivitetty siten, että ne ovat toteutettavissa nykyisten toimintamallien yhteydessä. Välillä turvallisuusohjeet ja käytännön toiminnot sotivat räikeästi toisiaan vastaan, eikä tällaisten ohjeiden noudattamisen vaatiminen ole henkilöstölle motivoivaa. Ohjeiden vieminen käytäntöön vaatiikin ensin päivittämistä niiltä osin, kun toimintamallit ovat ohjeiden päivittämisen jälkeen muuttuneet.

On tärkeää varmistaa, ettei eri ohjeiden välillä löydy ristiriitaisuuksia. Kohdeorganisaatiossa esimerkki tällaisista ristiriidoista on tietohallinnon ohjeistus siitä, ettei tietokoneita päivitysten läpimenon varmistamiseksi saa sammuttaa yön ajaksi, kun taas turvallisuusorganisaation ohjeissa puolestaan todetaan, että sammutettaessa tietokone yön ajaksi, ovat tiedot vahvasti suojatussa tilassa. Molemmat ohjeet ovat osaltaan totta, mutta kyse onkin siitä, arvotetaanko korkeammalle koneen käyttömukavuus (päivitykset hoituvat yön aikana) vai tietoturvallisuus (tiedot ovat salattuna). Turvallisuusjohdon vastuulla olisi ratkaista tällaiset ristiriidat, ja auttaa näin kehittämään yhdenmu-

kaiset ohjeet ja toimintamallit koko organisaation käyttöön. Samanlaisia riskitirehtäisyyksiä voi löytyä myös pelastussuunnitelmien sisältämistä ohjeista, jos pelastussuunnitelma on tuotettu ilman että on pystytty riittävästi perehtymään toimipaikkakohtaisiin erityispiirteisiin ja -käytäntöihin.

Turvallisuusohjeet ja turvalliset toimintamallit tulisi kohdentaa yksityiskohdaisemmin työtehtävien asettamien vaatimusten mukaisesti, ja viedä ne sitten soveltavin osin koko henkilöstön tietoisuuteen. Ohjeiden tulisi myös sisältää tiedot toiminnasta sekä normaali- että poikkeustilanteissa. Nykyisin poikkeustilanteita koskevat ohjeet on kuvattu lähinnä kiinteistöjen pelastussuunnitelmissa, jotka eivät pääosin ole henkilöstön saatavilla ja luettavissa. Henkilöstön tietoisuuteen olisi myös tärkeää saattaa ohjeiden taustalla olevat tekijät, eli miksi kyseiset toimintamallit on nähty tarpeellisiksi. Usein uudellaisiin turvallisuuden tilan parantamiseen tähtääviin toimintamalleihin on päädytty esimerkiksi juurikin riskienarvioinnin perusteella.

### **5.3.3 Riittävä osaaminen**

Kolmas vaatimus turvallisuusohjeiden käytäntöön viemiseksi koskee kouluttamista ja tiedottamista. Organisaation tulee kehittää kattava koulutussuunnitelma turvallisuuskoulutuksia koskien, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että koko henkilöstö on soveltavin osin koulutusten piirissä. Nykyisellään pakollisia turvallisuuskoulutuksia on järjestetty ainoastaan tietoturvallisuuden osalta, eikä niitäkään ole järjestetty riittävän tiheällä aikataululla. Henkilöstö tulee myös kyetä motivoimaan koulutuksiin: vastentahtoisesti käyty koulutus ei riitä vakuuttamaan henkilöstöä siitä, että heidän tulisi muuttaa toimintamallejaan koulutuksessa opittuun suuntaan. Onkin kouluttajan ja esimiesten vastuulla saada henkilöstö sitoutumaan myös koulutusten sisältöön, eikä pelkästään pakon edessä istumaan koulutuksessa.

Mielestäni organisaatiossa tulisikin hyödyntää riskienarviointityössä saatuja tuloksia havaituista riskeistä ja uhista, ja näiden perusteella linjata tarpeenmukaisia koulutusten aihepiirejä ja sisältöjä. Monet riskeistä olisivat hallittavissa toimintamalleja muutamalla – läheskään aina ei tarvitse tehdä taloudellisia resursseja vaativia hankintoja. Parhaatkaan elektroniset lukitusjärjestelmät eivät ole turvallisia, mikäli henkilöstöä ei ole ohjeistettu turvallisesta avainten hallinnasta ja toiminnasta avainten katoamistilanteessa.

Yhteenvetona turvallisuuskoulutusten kehittämisen osalta näkisin tarpeen päivittää turvallisuusohjeet vastaamaan nykytilannetta ja -tarvetta, sekä varmistaa koulutusten kattavuus ja säännönmukaisuus. Tärkeintä on kuitenkin osata muokata koulutusten sisältö tarpeenmukaiseen suuntaan ja tarpeenmukaiselle työntekijäjoukolle - tässä yhteydessä on oleellista osata hyödyntää riskienarvioinneista saatuja tuloksia.

#### **5.3.4 Tehokas tiedonkulku**

Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on tärkeää, että tiedonkulku organisaatiossa sekä sen sidosryhmien välillä toimii tehokkaasti niin normaali- kuin häiriötilanteissakin. Monissa häiriötilanteissa on oleellisen tärkeää, että muut viranomaiset, yritykset ja järjestöt pystyvät osallistumaan toimintaan häiriötilanteen hallinnan edellyttämässä laajuudessa. Häiriötilanteissa on oleellista nopean ja paikkansa pitävän tilannekuvan muodostaminen, sillä sen avulla voidaan joutua tekemään hyvinkin laaja-alaisia ja merkittäviä päätöksiä. Päätösten oikeellisuuden varmistamiseksi on päätösten tekijöillä oltava tiedossa riittävät taustatiedot, välilliset ja välittömät seuraukset sekä riskit. Näin ollen häiriötilanneviestintä on oleellisen tärkeä osa tilannekuvan muodostamisessa. (Turvallisuuskomitea 2017, 54, 56.)

Häiriötilanneviestinnän osalta on oleellista, että tapahtuman akuutissa vaiheessa viestintä on selkeästi ohjeistavaa, ja ohjeiden perille meneminen on tärkeässä roolissa. Tällöin viestinnällä pyritään ennen kaikkea estämään lisävahinkojen syntyminen sekä toisaalta myös auttamaan tilanteen jälkiselvittelyissä ja tutkinnassa; viestintä on oleellinen osa toteutuneen riskin seurausten hallitsemista ja pienentämistä, sekä seurauksista toipumista. (Valtioneuvoston kanslia 2013, 20.)

Yksi merkittävistä puutteista tämän hetkisissä pelastussuunnitelmissa on ollut viestintäohjeistus häiriötilanteiden varalta. Ei ole riittävää, että organisaation viestintäkaaviot on kuvattu koko organisaation tasolla ainoastaan merkittävien poikkeamatilanteiden varalta. Myös toimipaikkatasolla tarvitaan riittävä tieto siitä, minkälainen viestintämalli mahdollisten häiriötilanteiden varalle on paikallisesti laadittu, ja mitkä tahot siihen sisällytettävä. Lisäksi pitää varmistua riittävästä tietoisuudesta sen suhteen, mitkä ylipäänsä ovat sellaisia tilanteita, joissa viestintämallia on tarpeen hyödyntää niin jatkuvuussuunnitteluun kuin pelastussuunnitteluunkin liittyen.

# 6 Päätelmät

Luvussa käsitellään tehdyt johtopäätökset, koskien kehittämissuunnitelman tulossosiossa tehtyjä havaintoja. Lisäksi kuvataan tunnistettuja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 6.1 Johtopäätökset

Organisaation turvallisuusjohtamisen ja -vaikuttamisen tärkeimpiä tavoitteita on luoda organisaatioon toimiva turvallisuuskulttuuri. Vahvan turvallisuuskulttuurin luominen ei onnistu hetkessä - eikä riittävän osaamisen puuttuessa pitkälläkään aikavälillä. Perinteisiä käskyjohtamisen periaatteiden sijasta vahvan turvallisuuskulttuurin rakentaminen vaatii tuekseen poikkitieteellistä ajattelukykyä ja riittäviä sosiaalisia taitoja, monien muiden tärkeiden ominaisuuksien ja piirteiden lisäksi.

Perusvaatimuksena vahvan turvallisuuskulttuurin syntymiselle on se, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja minkä vuoksi. Turvallisuusjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä ja kehittämisessä onkin oleellista huomioida, että turvallisuuskulttuuri vaikuttaa kahteen suuntaan. Ensimmäinen työntekijöiden turvalliset toimintamallit tukevat organisaatiokulttuurin kehittymistä, toisaalta taas muuttamalla organisaatioturvallisuutta tukevia toimintamalleja, voidaan kyetä vaikuttamaan työntekijöiden arvoihin ja uskomuksiin. Motiivoinnin avulla voidaan tehostaa esimerkiksi organisaation turvallisuusohjeiden käytäntöön viemistä ja varmistaa työntekijöiden sitoutuminen.

Kohdeorganisaation toiminnassa havaituista kehityskohteista ja niiden laajuudesta huolimatta edistystä aiempiin toimintamalleihin on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti. Pienet muutokset saavat pikkuhiljaa aikaan suurempia muutoksia toiminnoissa. Ehkä turvallisuuden johtamista ja turvallisuusvaikuttamista voidaan oppia myös muilta toimijoilta – erilaisia esimerkkejä löytyy kaikilta aloilta. Missään tapauksessa turvallisuusvaikuttaminen ei siis ole

erillinen osio organisaation toiminnassa, vaan turvallisuuteen tähtäävät toimintamallit on kyettävä sisällyttämään kaikkeen yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon, tasapainotellen samalla mahdollisesti lisääntyvien kulujen ja toimintojen suorittamisen hankaloitumisen asettamien haasteiden kanssa.

Tiivistäen voisi todeta, että turvallisuusvaikuttamisen keinoin tarvittavat turvallisuusasiat viedään osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, ja osallistetaan koko henkilöstö turvallisuuden kehittämistyöhön. Kohdeorganisaatiossa palo- ja pelastusturvallisuuden pääperiaatteet ovat kunnossa, mutta henkilöstön laajempi osallistaminen vaatisi johtamis- ja esimiestyöskentelyn kehittämistä nykyistä kokonaisvaltaisempaan suuntaan, siten että turvallisuusasiat huomioitaisiin yhä laajemmin osana normaalia työskentelyä.

## **6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Kehittämisprojektin tuloksissa on käsitelty johtajuusteorioista poimittuja ja turvallisuusvaikuttajalta toivottuja ominaisuuksia suhteellisen pintapuolisesti, johtuen työn rajatusta laajuudesta. Olisi mielenkiintoista kuvata näitä ominaisuuksia syvällisemmin - nyt ne jäivät melkein pä maininnan tasolle.

Kehitysprojektissa keskityin kuvaamaan turvallisuusvaikuttajalta vaadittavia ominaisuuksia ulkoisesta näkökulmasta, ja käsitelin niitä nimenomaan työkaluina. Olisi voinut olla tarpeellista kuvata myös niitä tekijöitä, joiden avulla esimiesten on mahdollista tarpeenmukaiset ominaisuudet saavuttaa. Kyse on pääasiassa sisäisistä käyttäytymismalleista, joita on kuitenkin mahdollista tietoisesti kehittää.

Toinen itseäni kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus olisi organisaation tiedonkulun tehostamiseen liittyen poikkeamatilanneraportoinnin ja poikkeamien käsittelymallien kehitysmahdollisuudet. Varsinaista poikkeamaraportointijärjestelmän kehittämistä haastavampi ongelma voi olla järjestelmän vieminen käytäntöön. Tässä yhteydessä korostuu jälleen johdon, esimiesten sekä turvallisuusjohdon kyky viedä uudet toimintamallit henkilöstön tietoisuuteen sekä käytännön toimintaan. Kaivataan runsaasti tiedotustyötä, ohjeistamista, motivointia, haastamista sekä monia muita keinoja, ennen kuin järjestelmä kyetään sisällyttämään kiinteäksi osaksi organisaation toimintoja. Henkilöstö tulee kouluttaa poikkeamaraportoinnin tavoitteiden suhteen: tarkeitus ei ole pelkästään saada tietoa jo tapahtuneista poikkeamista, vaan pys-

tyä niiden avulla ennakoimaan mahdollisesti tulevaisuudessa toteutuvia riskejä. Henkilöstö helposti jättää ilmoittamatta läheltä piti –tilanteista, koska ”mitäänhän ei tapahtunut”, vaikka riskienhallinnan kannalta juuri nämä tiedot olisivat kriittisen tärkeitä.

Henkilöstölle tulee siis kyetä riittävän yksityiskohtaisesti avaamaan, minkä vuoksi poikkeamia seurataan. Organisaatiossa suoritettava riskienarviointityö jää suurelle osalle henkilöstöä aivan näkymättömiin, joten heille on tärkeää soveltuvin osin kouluttaa miksi ja miten riskejä arvioidaan. Turvallisuusriskien arvioinnin tulostenhan tulisi tulla henkilöstölle tutuksi turvallisuusjärjestelyjen kehittymisen ja parantumisen myötä, sillä havaittujen riskien tuominen henkilöstön tietoisuuteen voi auttaa motivoimaan heitä muuttamaan toimintamallejaan turvallisempaan suuntaan – turvallisuusvaikuttamista tämäkin.

Konkreettinen jatkotoimenpide kohdeorganisaation palo- ja pelastusturvallisuustilan parantamiseksi on rakentaa koulutusmateriaali, jonka sisällön ja käytäntöön viemisen suunnittelussa hyödynnetään tämän kehitysprojektin havaintoja ja tuloksia. Vain aidosti turvallisuuskulttuuriin vaikuttamalla voidaan varmistua toimenpiteiden oikeasti ja pysyvästi jalkautuvan toimipaikoille.

# 7 Lähteet

Aaltonen, T., Pitkänen, E., Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Buure-Häggglund, K. 2002. Suomen kriisilainsäädäntö. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Finanssivalvonta 2014. Määräykset ja ohjeet 8/2014. Operatiivisen riskin hallinta rahoitussektorin valvottavissa. Viitattu 2.5.2020. [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2014/08\\_2014/08\\_2014.m4.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2014/08_2014/08_2014.m4.pdf).

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. PS-kustannus: Jyväskylä.

Keskuskauppakamari ja Helsingin seudun kauppakamari 2017. Yritysten rikosturvallisuus. Riskit ja niiden hallinta. Viitattu 19.4.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/10/yritysten-rikosturvallisuus-2017web.pdf>.

Lehtinen, E. 2013. Tunneälyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa. Hämeen Sanomat. 21.2.2013.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuuskäytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita.

Parmes, R. (toim.) 2007. Varautumisen käsikirja. Tietosanoma Oy: Helsinki.

Pirinen, M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla – Motivaatio- ja sitoutumisnäkökulma. Pro gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto.

Puhakainen, P., Siponen, M. 2010. Improving Employees' Compliance Through Information Systems Security Training: An Action Research Study. MIS Quarterly 34(4): 757-778.

Sennewald, C. 2011. Effective Security Management. 5. painos.

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2012. Pelastussuunnittelu. Opas asuinrakennuksen pelastussuunnitelman tekoon.

Suomen Pelastusalan keskusjärjestö 2013. Pelastussuunnitelma. Opas yrityksille ja muille työyhteistöille.

Turvallisuuskomitea 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Viitattu 22.4.2020. [https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS\\_2017\\_suomi.pdf](https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf)

Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012. Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. Helsinki: Erweko.

Valtioneuvoston kanslia 2013. Valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 1/ 2013.

Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä. 2013. Toimitilojen tietoturvaohje. Viitattu 13.4.2020 [https://www.vahtiohje.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=78751ee8-c2c8-4ac4-945c-72cb9ec4a01b&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=78751ee8-c2c8-4ac4-945c-72cb9ec4a01b&groupId=10229)



## 8 Kuvat ja taulukot

Taulukko 1: Työn pääasialliset tutkimuskysymykset.....	3
Kuva 1: Varautumisen yleinen prosessi (Turvallisuuskomitea 2017, 9).....	8
Kuva 2: Pelastussuunnittelun vaiheet (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2012).....	10
Taulukko 2: Kehitysprojektin tutkimuskysymykset ja -vastaukset.....	21
Taulukko 3: Turvallisuusvaikuttajalle oleellisia ominaisuuksia....	23