

**KOHTI TURVALLISUUDEN KULTTUURIA -  
Kuinka viestinnän keinoin voi kehittää organisaation  
turvallisuutta?**

Erikka Mannila  
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma  
Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2017

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä Erikka Mannila	
Työn nimi KOHTI TURVALLISUUDEN KULTTUURIA - Kuinka viestinnän keinoin voi kehittää organisaation turvallisuutta?	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2017	Sivumäärä 102 + 9
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaation turvallisuuskulttuuria ja kriiseistä oppimista on mahdollista kehittää viestinnän keinoin. Turvallisuuskulttuuri ja kriiseistä oppiminen nivoutuvat tiiviisti yhteen, sillä tutkimus keskittyi siihen, miten kriisejä voitaisiin ennaltaehkäistä ja kuinka niistä voitaisiin oppia sekä etu- että jälkikäteen. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1. Mistä turvallisuuden kulttuuri koostuu ja miten sellaista luodaan? 2. Miten viestinnän avulla voidaan kehittää organisaation turvallisuuskulttuuria? 3. Millä tavoin viestintä voi edistää kriiseistä oppimista?</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin viiden yliopistollisen sairaalan turvallisuus- ja viestintäpäälliköitä. Haastatteluissa (N=10) yhden yhtenäisen turvallisuuskulttuurin luominen organisaatioon koettiin haastavaksi, ja turvallisuuden kulttuuri määriteltiin yleisesti monen kulttuurin yhdistelmäksi. Tavoittelemisen arvoiseksi nähtiin jaettu ymmärrys turvallisuuden kulttuurista niin, että turvallisuus olisi läsnä organisaation arjessa. Suurimmaksi haasteeksi koettiin turvallisuusajattelun jalkauttaminen organisaation eri tasoille ja turvallisuuden kehittäminen ennaltaehkäisevästi.</p> <p>Teemahaastattelujen tulokset yhdistettiin kriisiviestintää, organisaatiokulttuuria ja organisaation oppimista koskevaan tutkimukseen. Tutkimuksessa luotiin Tietoisien turvallisuuden malli, joka koostuu organisaation turvallisuuskulttuuriin vaikuttavista jännitepareista. Jännitteiden tunnistaminen ja niiden välisen tasapainon löytäminen voi edistää organisaation turvallisuutta. Turvallisuuskulttuuria voidaan vahvistaa myös kehittämällä kriiseistä oppimista. Tällä hetkellä oppiminen keskittyy kriisien jälkeiseen aikaan sen sijaan, että pyrittäisiin oppimaan jo ennen kuin kriisit konkretisoituvat. Kriiseistä selviämisen sijaan organisaation toiminnassa ja kriisiviestintästrategiassa pitäisi painottaa ennaltaehkäiseviä toimia.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, kriisiviestintä, oppiminen, oppiva organisaatio, organisaatiokulttuuri, riskienhallinta, sisäinen viestintä, turvallisuuskulttuuri, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	KRIISIN KOLME SYKLIÄ.....	4
2.1	Kriisi luo epävarmuutta .....	4
2.2	Kriisiviestintä ehkäisee, hoitaa ja uudistaa .....	6
2.3	Riskien kartoituksesta kriiseistä oppimiseen.....	8
3	KULTTUURI OHJAA TOIMINTOJA .....	13
3.1	Organisaatiokulttuuri on jaettu merkityksiä .....	13
3.2	Vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia.....	15
3.3	Viestintä organisaatiokulttuurin kehittäjänä .....	16
3.4	Turvallisuuskulttuuri on ylläpitoa ja kehittämistä .....	18
3.5	Turvallisuutta viestinnällä.....	20
4	OPPIMINEN KEHITYKSEN KULMAKIVENÄ .....	23
4.1	Organisaation oppimisen edellytykset .....	23
4.2	Korjauksesta prosessien tarkasteluun.....	24
4.3	Johto luo oppimisen ilmapiirin.....	25
4.4	Kriiseistä voi oppia etukäteen.....	27
4.5	Viestintä oppimisen ytimessä .....	31
5	TURVALLISUUS SAIRAALOISSA .....	33
5.1	Luotettavuus vaatimuksena .....	33
5.2	Sairaaloiden turvallisuusuhat .....	35
5.2.1	Onnettomuudet ja suuronnettomuudet.....	35
5.2.2	Hoitoon liittyvät uhat .....	36
5.2.3	Väkivaltatilanteet lisääntyvät .....	37
5.2.4	Kyberuhka on uusi .....	38
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
6.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	40
6.2	Laadullinen tutkimus .....	41
6.3	Aineiston keruu.....	42
6.3.1	Teemahaastattelu.....	42
6.3.2	Haastattelurunko.....	45
6.3.3	Teemahaastattelujen toteuttaminen.....	46
6.4	Aineiston analysointi.....	47
7	TULOKSET .....	50
7.1	Turvallisuuden kulttuurin osatekijät .....	50

7.1.1	Jaettu ymmärrys .....	51
7.1.2	Tietoinen turvallisuus .....	52
7.1.3	Rutiinit ja hierarkia.....	53
7.1.4	Sitoutunut johto .....	55
7.2	Viestintä turvallisuuden kulttuurin kehittäjänä.....	56
7.2.1	Yhteistyö ja konsultointi.....	57
7.2.2	Arjen turvallisuusviestintä.....	58
7.2.3	Henkilöstön osallistaminen.....	59
7.2.4	Pirstaloitumista vastaan .....	61
7.2.5	Tukea turvallisuuslähettiläiltä.....	62
7.2.6	Esimerkillä johtaminen.....	63
7.3	Kriiseistä oppiminen.....	65
7.3.1	Perustana koulutus.....	65
7.3.2	Irti rutiineista, kohti ennakointia.....	67
7.3.3	Avoimuus ja asenne oppimisen edellytyksenä.....	69
7.3.4	Kanavat kuntoon .....	71
7.3.5	Yhteistyö ja tiedon jakaminen.....	72
7.3.6	Haasteena uudet uhat .....	73
8	KESKUSTELU .....	76
8.1	Johtopäätökset .....	76
8.1.1	Tietoisien turvallisuuden malli.....	79
8.1.2	Oppiminen osaksi kriisisykliä .....	89
8.2	Tutkimuksen arviointi.....	91
8.3	Jatkotutkimusaiheet.....	95
	KIRJALLISUUS .....	96
	LIITTEET .....	

# 1 JOHDANTO

Turvallisuus on keskiössä muuttuvassa ja ennustamattomassa nykymaailmassa. Kriisitilanteiden ja uhkien määrä tuskin ainakaan laskee tulevaisuudessa. Tietämys organisaatioiden ja yhteiskunnan riskeistä kasvaa, ja organisaation toimijoilta vaaditaan uudenlaista kriittisyyttä ja kykyä käsitellä uniikkeja riski- ja kriisitilanteita. (Falkheimer & Heide 2010, 523–524.)

Turvallisuus ja sen kehittäminen on todellinen haaste myös organisaation viestinnälle. Onnistunut viestintä organisaation sisällä on tärkeällä sijalla paitsi kriisien selvittämisessä, myös tulevien kriisien ennaltaehkäisyssä ja mahdollisuudessa selvittää niistä entistä paremmin.

Kuinka organisaation turvallisuusajattelua ja kriisitietoisuutta voi kehittää viestinnän keinoin? Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten turvallisuusajattelusta, kriisien ennaltaehkäisystä sekä kriiseistä oppimisesta voisi tulla osa organisaation arkista toimintaa. Tutkimusongelma on seuraava:

*Miten organisaation turvallisuuskulttuuria ja kriiseistä oppimista on mahdollista kehittää viestinnän avulla?*

Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

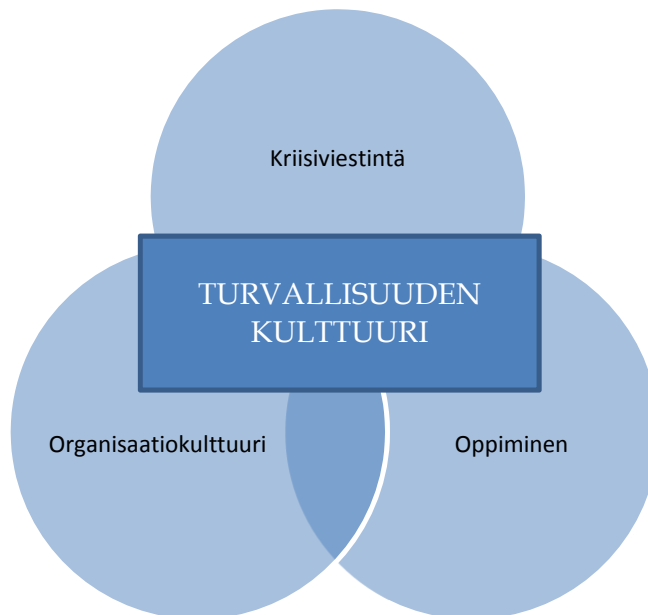
1. *Mistä turvallisuuden kulttuuri koostuu ja miten sellaista luodaan?*
2. *Miten viestinnän avulla voidaan kehittää organisaation turvallisuuskulttuuria?*
3. *Millä tavoin viestintä voi edistää kriiseistä oppimista?*

Tutkimus keskittyy aikaan ennen ja jälkeen kriisin, ei kriisitilanteessa toimimisen periaatteisiin. Kriisiviestintä-käsitettä käytetään sen laajimmassa

merkityksessä: kriisiviestinnällä on tärkeä rooli turvallisuuden kehittäjänä organisaation arjessa, kriisien ennaltaehkäisyssä ja niiden jälkipuinnissa.

Tämä tutkimus yhdistää sisäisen kriisiviestinnän turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja oppimiseen (kuvio 1). Kriisiviestintä, organisaatiokulttuuri ja oppiminen ovat tutkimuksen avainkäsitteitä. Lähtöajatuksena on, että kriisiviestinnän avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria ja edistää oppimista. Organisaatiokulttuuri puolestaan on turvallisuusajattelun pohja, se alusta, jonka varaan myös turvallisuuskulttuuri rakentuu. Organisaatio taas ei voi kehittyä ilman oppimista.

Kaikkia kolmea aihetta on tutkittu aikaisemminkin, mutta niiden yhdistäminen ei ole tavanomaista. Lisäksi kriisiviestintään liittyvä tutkimus on painottunut organisaatioiden ulkoisen kriisiviestinnän toimenpiteisiin, maineenhallintaan ja toimintaan kriisin aikana (Coombs 2010, 46).



KUVIO 1 Turvallisuuden kulttuurin osatekijät tutkimuksessa

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan tarkasti yksittäistä tapausta, voidaan saada näkyviin ilmiön yleisesti merkittävät piirteet, jotka toistuvat usein, kun ilmiötä tarkastellaan yleisellä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2008, 177). Case-esimerkkinä tässä tutkimuksessa kartoitetaan sisäisen kriisiviestinnän nykytilaa, kehitystä ja tavoitteita Suomen viidessä yliopistollisessa sairaalassa. Yliopistolliset sairaalat ovat korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatioita, jotka kohtaavat turvallisuushaasteita lähes päivittäin.

Kriisi sairaalassa voi olla esimerkiksi tulipalo, tietoliikennekatkos, hoitovirhe tai liikenneonnettomuus, joka tuo kerralla paljon potilaita sairaalaan.

Kriiseistä oppiminen ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii kohdattujen kriisien kriittistä läpikäyntiä ja tarkastelua. Vaikuttava kriiseiltä puolustautuminen on mahdollista vain, jos organisaation joustavuudesta ja kyvystä käsitellä kriisejä tulee osa organisaatiokulttuuria. Organisaation pitää tiedostaa mahdolliset kriisejä aiheuttavat tekijät sekä ennalta-arvioida niiden merkittävyyttä ja seurauksia toimintaan. (Schermyly ym. 2015, 1.) Yliopistollisissa sairaaloissa työskentelee tuhansia henkilöitä, joten sisäinen viestintä on yksi turvallisuuskulttuurin luomisen olennaisimmista ja samalla haastavimmista tekijöistä. Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee Kuopion yliopistollisen sairaalan viestintäyksikössä ja on havainnut käytännön työssään turvallisuuskulttuurin ja kriisiviestinnän haasteita, joita pyritään tämän tutkimuksen avulla kehittämään.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää yliopistollisen sairaalan viestintäpäällikköä ja yhtä viestinnästä vastaavaa kehitysjohtajaa sekä viittä turvallisuuspäällikköä. Tausta-aineistona tutustuttiin myös erilaisiin yliopistollisten sairaaloiden kriiseihin liittyviin suunnitelmiin ja ohjeistuksiin. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, joiden avulla on mahdollista kehittää organisaation turvallisuuskulttuuria. Teemahaastattelujen analyysi yhdistettiin kriisiviestintää, organisaatiokulttuuria ja organisaatioiden oppimista käsittelevään teoriaan. Näin on mahdollista löytää turvallisuusajattelun avainasioita, jotka ovat sovellettavissa myös muissa kuin tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa. Tämä tutkimus kokoaa käytännöllisiä ajatusmalleja ja konkreettisia keinoja organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämiseen viestinnän avulla.

Tutkimuksen ensimmäiset luvut muodostavat teoriaosuuden, jossa käsitellään kriisiviestinnän, organisaatiokulttuurin ja oppimisen käsitteitä. Seuraavaksi tarkastellaan yliopistollisia sairaaloita ja niiden erityispiirteitä korkean riskin organisaatioina. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. Seitsemännessä luvussa esitellään tulokset, minkä jälkeen ovat vuorossa johtopäätökset ja keskustelu.

## 2 KRIISIN KOLME SYKLIÄ

Tässä luvussa käsitellään kriisin olemusta. Osio alkaa kriisin käsitteen määrittelyllä, minkä jälkeen tarkastellaan kriisiviestintää. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin anti tiivistyy kriisin kolmen syklin malliin, jossa kriisin vaiheet jaetaan kriisiä edeltävään, sen aikaiseen ja kriisin jälkeiseen toimintaan. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä, ja ne kaikki ovat tärkeällä sijalla turvallisuuskulttuurin luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä.

### 2.1 Kriisi luo epävarmuutta

Kriisin lisäksi muun muassa termejä katastrofi, selkkaus ja onnettomuus on käytetty kuvaamaan epävarmuuden ja epämääräisyyden tilaa, joka vaatii raskaita toimenpiteitä. Nämä termit eivät kuitenkaan ole kriisin synonyymeja. Kriisi on laaja ja moniulotteinen tapahtumaketju, joka voi muodostua merkittäväksi uhaksi organisaation toiminnalle.

Kriisi on odottamaton ja ennustamaton tapahtuma, joka uhkaa organisaation sidosryhmien odotuksia, asettaa totutusta poikkeavia vaatimuksia organisaatiolle ja aiheuttaa sen sisällä epävarmuutta (Adkins 2010, 97). Kriisillä voi olla negatiivisia seurauksia, ja mikäli sitä ei hoideta oikealla tavalla, se voi uhata organisaation turvallisuutta, taloutta ja mainetta (Coombs 2007, 1). Kriisi on epätodennäköinen, vaikutuksiltaan merkittävä, odottamaton ja vieras tilanne, joka ilmenee välittömästi tai sen seuraukset tulevat esiin vasta pikkuhiljaa, kuten usein ympäristöön liittyvissä kriiseissä (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 25).



Kriisi pitää erottaa onnettomuudesta tai selkkauksesta, sillä se viittaa nimenomaan vakaviin tapauksiin, jotka vaativat johdon huomiota ja joilla on mahdollisesti vakavia vaikutuksia organisaatiolle tai sen sidosryhmille. Kriisin määrittelyssä pitää ottaa huomioon myös sen sosiaalinen rakentuminen: sillä, miten sidosryhmät näkevät tapauksen, on vaikutusta siihen, kehittykö tilanne kriisiksi. (Coombs 2010, 19.)

Myöskään kriisi ja katastrofi eivät ole synonyymeja. Katastrofit ovat mitta-kaavaltaan laajempia ja vaativat useiden toimijoiden yhteistä koordinoitua. Kuitenkin myös katastrofin aikana organisaatiossa voi herätä tarve kriisiviestintään esimerkiksi silloin, kun katastrofin hoidossa epäonnistutaan. (Coombs 2010, 62.) Adkins (2010, 97) pitää kriisiä organisaation sisäisten tekijöiden aiheuttamana, kun taas katastrofi tulee ulkoapäin. Kriisi juontuu organisaation sisäisistä heikkouksista, jotka tulevat esille, kun organisaatio yrittää vastata ulkoa tulevaan uhkaan, kuten katastrofiin tai syytöksiin. Katastrofi voi johtaa organisaatiossa heikkouksien paljastumiseen, joka voi puolestaan johtaa kriisitilanteeseen. Viestinnällä on merkittävä rooli kriisin uhan minimoimisessa, sillä sen avulla voidaan valmistautua ennalta katastrofeihin, luoda kriisiin vastaamisen strategioita, ehkäistä katastrofin kehittymistä kriisiksi ja minimoida katastrofin tai kriisin vaikutuksia. (Adkins 2010, 97–98.)

Heide ja Simonsson (2013, 130) löytävät kaksi keskeistä kriisiä määrittelevää teemaa. Kapea ja tietopainotteinen näkemys keskittyy akuuttiin kriisitilanteeseen, jossa kriisin oletetaan olevan poikkeava tilanne. Kriisi nähdään erillisenä, erottavana tapahtumana, jolla on ulkoinen lähde ja joka vaatii nopeaa ja suoraa vastausta. Seurauksena fokus on ulkoisessa viestinnässä ja vahinkojen kontrolloinnissa. Näkemys painottaa yksityiskohtaisen suunnittelun merkitystä, ja kriisiviestintäsuunnitelmat nähdään menestyksekkään kriisiviestinnän avaintekijänä. Taidokas ja huolellisesti suunniteltu viestintä minimoi kriisin vaikutukset ja suojelee organisaation mainetta. (Heide & Simonsson 2013, 130.)

Tässä tutkimuksessa painottuu laajempi kriisin käsite, jonka mukaan kriisi tarkoittaa normaalitilanteen järkkymistä, joka luo merkittävää epävarmuutta ja vaatii nopeaa puuttumista tilanteeseen. Tämä näkökulma kiinnittää huomiota koko kriisiprosessiin eli akuuttiin kriisitilanteen lisäksi kriisiä edeltävää ja sen jälkeiseen aikaan. Tilanteen ymmärtäminen, ymmärrettäväksi tekeminen ja soveltaminen on tärkeää. Eri sidosryhmät, kuten työntekijät, näkevät tilanteen eri tavoin ammatistaan, tietämyksestään, verkostoistaan ja asemastaan riippuen. Laajempi kriisin käsite ei näe viestintää vain tiedon välittämi-

sen välineenä. Jokainen kriisitilanne on omanlaisensa, minkä vuoksi organisaatio ei voi luottaa ennalta kirjoitettuun suunnitelmaan, vaan sillä täytyy olla kykyä improvisointiin, erilaisten toimintojen kokeilemiseen ja tilannekohtaiseen päätöksentekoon. (Heide & Simonsson 2013, 131.)

Tässä tutkimuksessa kriisiä käsitellään organisaation sisäisen toiminnan näkökulmasta. Tutkimus keskittyy niihin kriiseihin, joiden selvittäminen vaatii organisaation sisäistä, laajemman työntekijäjoukon panosta. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä mainekriisejä, vaan tutkimus painottuu kriisien turvallisuus- ja toiminnalliseen näkökulmaan eli siihen, miten kriisejä voidaan ennaltaehkäistä ja kuinka niistä voidaan oppia organisaation sisällä.

## **2.2 Kriisiviestintä ehkäisee, hoitaa ja uudistaa**

Kriisi voi yllättää ihmiset ja organisaatiot ja luoda suurta epävarmuutta (Palttala & Vos 2012, 39). Kriisit ovat arvaamattomia. Useimmiten niillä on ulottuvuuksia, joita ei voida ennustaa etukäteen, eivätkä kriisit etene tietyn kaavan mukaisesti. Kriisien erilaiset ulottuvuudet voivat vaatia myös vaihtelevia viestinnällisiä toimenpiteitä, kaikkia kriisejä ei voida hoitaa samalla tavalla. (Reynolds & Seeger 2005, 51.)

Kriisinhallinta on muutakin kuin vastatoimia, sillä sen avulla voidaan myös ennaltaehkäistä kriisejä tai valmistella organisaatiota kohtaamaan niitä. Kriisinhallintaa voi tarkastella prosessina, johon kuuluvat ennaltaehkäisevät toimet, kriisinhallintasuunnitelmat ja kriisin jälkeiset arvioinnit (Coombs 2010, 19–20). Kriisinhallinta on kaikkea sitä, mitä tarvitaan kriisien ennaltaehkäisyyn, selvittämiseen sekä niistä toipumiseen. Olennainen osa kriisinhallintaa on kriisiviestintä (Coombs 2010, 17), sillä kriisitilanteessa organisaation viestintäosaaminen korostuu (Falkheimer & Heide 2010, 511). Kriisiviestintä voidaan määritellä tiettyä tapahtumaa selittävien ja sen mahdollisia seurauksia määrittelevien viestien vastaanottamiseksi sekä kriisin haittoja lieventävän tiedon tuottamiseksi kriisissä osallisena oleville tahoille (Coombs 2010, 20). Kriisiviestintä on kriiseihin varautumiseen ja niiden estämiseen sekä kriisien hallintaan ja niistä oppimiseen liittyvää vuorovaikutusta (Laajalahti 2016, 77).

Käytännön tasolla kriisiviestintä on tiedon keräämistä, prosessointia ja levittämistä. Onnistunut kriisiviestintä vaatii strategista analysointia (Palttala &

Vos 2012, 39). Ennen kriisiä kriisiviestintään kuuluu tiedon kerääminen mahdollisista kriiseihin johtavista riskeistä, päätöksenteko potentiaalisten riskien käsittelystä sekä kriisinhallintaan osallistuvien henkilöiden kouluttaminen. Kriisin aikana viestintä kokoaa ja prosessoi tietoa päätöksenteon tueksi ja huolehtii tiedottamisesta. Kriisin jälkeen analysoidaan kriisinhallinnan toimia, viestitään tarvittavista muutoksista ja tuotetaan kriisin jälkiselvittelyyn liittyviä viestejä tarpeen mukaisesti. (Coombs 2010, 20.)

Kriisiviestintä linkittyy läheisesti kolmeen yhteisöviestinnän osa-alueeseen: riskiviestintään (risk communication), teemojen hallintaan (issues management) sekä maineenhallintaan (reputation management) (Coombs 2010, 62). Ympäristön teemojen hallinta on esiin nousevien, organisaation toimintaan vaikuttavien tai uhkia sisältävien asioiden tunnistamista ja niihin vaikuttamista niin, että negatiivisia vaikutuksia saadaan lievitettyä tai positiivisia vaikutuksia kehitettyä. Riskeistä puolestaan voi kehittyä kriisejä, joten ne on havaittava ajoissa. Riskeistä viestiminen voikin olla tärkeä osa kriiseihin varautumista ja toisinaan myös niiden jälkihoitoa. Maine liittyy jokaiseen kriisiin, sillä kriisi on signaali epäonnistumisesta organisaatiossa. Tehokas kriisiviestintä minimoi kriisin aiheuttaman haitan organisaation maineelle. (Coombs 2010, 54–58.)

Epäonnistumiset näillä kolmella osa-alueella voivat johtaa kriisiin ja kriisiviestinnän tarpeeseen. Toisaalta taas tehoton kriisiviestintä voi luoda tarpeen riskeistä viestintään sekä asian- ja maineenhallintaan. (Coombs 2010, 62.) Kriisiviestintään liittyy myös särkymättömän viestinnän käsite. Se tähtää kriisien ennakointiin, reaktiokykyyn ja joustavuuteen jo ennen kuin varsinaista kriisiviestintää tarvitaan. Perinteisestä kriisiviestinnästä sekä organisaatorakenteisiin ja prosesseihin tukeutumisesta pitäisi siirtyä kohti ketterää viestintää, joka pystyy vastaamaan ainutkertaisiin ja vaihteleviin muutostilanteisiin. (Luoma-aho 2014, 10.)

Sisäinen kriisiviestintä keskittyy tiedon, viestinnän ja tilannetta selittävän informaation tarpeeseen sekä viestinnän rooliin kriiseihin valmistautumisessa, varautumisessa sekä niistä oppimisesta organisaation sisällä (Heide & Simonsson 2014, 129). Frandsen ja Johansen (2011, 348) tähdentävät, että sisäisen kriisiviestinnän tutkimuksen pitäisi ensimmäiseksi tarkastella organisaation suhdetta sisäisiin sidosryhmiinsä, tässä tapauksessa työntekijöihinsä. Usein sisäisen kriisiviestinnän kirjallisuus on hyvin lähettäjäpainotteista eli fokus on siinä, miten johtajien pitäisi viestiä työntekijöille. Työntekijät ovat kuitenkin sisäisessä kriisiviestinnässä sekä lähettäjän että vastaanottajan roo-

lissa. (Frandsen & Johansen 2011, 352.) Kriisiviestintä pitäisikin nähdä entistä enemmän vuorovaikutuksena. Se ei ole yksisuuntaista tiedottamista, vaan ihmisten välistä kanssakäymistä, joka tähtää kriiseihin varautumiseen, niistä selviämiseen sekä kriiseistä oppimiseen. (Laajalahti 2016, 81.)

Kriisitilanne haastaa monimutkaiset ja dynaamiset sidosryhmäsuhteet. Organisaation ja työntekijöiden suhteella on vaikutusta siihen, miten työntekijät toimivat ja mitä he voivat tehdä ja sanoa arkityössä yhtä hyvin kuin ennen kriisiä, sen aikana ja sen jälkeen. Organisaation identiteetti ja sen tunnistaminen vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuminen yhdessä palkan, työajan ja motivaation kanssa vaikuttaa puolestaan työntekijän odotuksiin, käyttäytymiseen ja tapaan, jolla työntekijä näkee kriisitilanteen ja muodostaa siitä käsityksensä. (Frandsen & Johansen 2011, 352–353.)

Työntekijän suhde organisaation eroaa muista sidosryhmistä, sillä he tuntevat tyypillisesti yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista organisaatioon. Työntekijät ovat muita sidosryhmiä lähempänä organisaatiota, mikä voi saada heidät puolustamaan organisaatiota ulkoisilta uhilta, mutta myös saada kriisitilanteessa aikaan erityisiä kognitiivisia ja tunnereaktioita, kuten turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita. (Frandsen & Johansen 2011, 352–353.) Jin ja Pang (2010, 677) kritisoivat kriisiviestinnän tutkimusta juuri tunteiden unohtamisesta. Kriiseihin liittyy tunteita vihasta pelkoon, ahdistukseen ja suruun. Vaikka kriisiviestinnässä puhutaankin suostuttelusta ja strategisen päätöksenteon merkityksestä, näitä näkemyksiä ei ole integroitu tunteiden merkitykseen ja siihen, miten tunnekokemus vaikuttaa kriisiviestinnän käsittelyyn ja käyttäytymiseen kriisitilanteessa. (Jin & Pang 2010, 677.)

### **2.3 Riskien kartoituksesta kriiseistä oppimiseen**

Viestinnällä on merkittävä rooli kriisin minimoimisessa, sillä sen avulla uhkaaviin tilanteisiin voidaan valmistautua ennalta, luoda kriisiin vastaamisen strategioita, ehkäistä katastrofin kehittymistä kriisiksi ja minimoida kriisin vaikutuksia (Adkins 2010, 98). Tutkimuksessa kriisiprosessi nähdään useimmiten kolmivaiheisena kriisisyklinä (kuvio 2), joka johtaa aina takaisin alkuun, kriisiä edeltävään aikaan (Veil 2011, 119). Frandsenin ja Johansenin (2011, 348) mukaan sisäistä kriisiviestintää voidaan tarkastella parhaiten juuri kolmivaiheisen kriisisyklin kautta. Sama ajatus on myös CERC-mallissa, jossa kriisisykli on jaettu viiteen vaiheeseen valmistautumisesta kriisin puh-

keamiseen, tilanteen hoitamiseen, siitä toipumiseen sekä arviointiin (Reynolds & Seeger 2005, 51).

Kriisiä edeltävä vaihe, jossa organisaatio pysyy, kunnes kriisi kohdataan, käsittää kriiseihin valmistautumisen ja suunnittelun. Kriisin aikana keskitytään kriisin käsittelyyn ja vahinkojen minimointiin. Kriisin jälkeiseen aikaan kuuluu oppiminen ja kriisin erittely. Saatu tietämys siirtyy kriisiä edeltävän tason valmisteluvaiheeseen. (Veil 2011, 119.)



KUVIO 2 Kolmivaiheinen kriisisykli (Frandsen & Johansen 2011, 355 & Veil 2011, 119)

Kriisiä edeltävässä vaiheessa pyritään löytämään ja tunnistamaan mahdollisia riskejä sekä kehittämään toimintaa niin, että kriisejä ei pääsisi syntymään (Reynolds & Seeger 2005, 52). Fokus on kriisien ehkäisyssä ja niihin valmistautumisessa. Riskien kartoittamiseen liittyy signaalien havaitseminen, ennaltaehkäisy ja valmistautuminen (Coombs 2010, 22). Työnantajan viestintä kertoo riskeistä, ongelmista ja panoksista, ja sen tavoitteena on parantaa psykologisen tason kriiseihin varautumista (Frandsen & Johansen 2011, 355). Lisäksi viestitään ohjeistuksista ja toimintatavoista. Valmistautumiseen kuuluu kriisinhallinnan suunnitelman luominen, kriisinhallintaryhmän kokoaminen ja kouluttaminen sekä käytännön harjoittelu kriisien varalta. Kriisinhallintasuunnitelmaan kootaan avainhenkilöt yhteystietoineen, toimintaohjeet tyypilliseen kriisitilanteeseen ja valmiit pohjat kriisien dokumentointiin. Suunnitelma ei ole askel askeleelta etenevä opas kriisin selvittämiseen. Sen sijaan suunnitelma säästää aikaa kriisitilanteessa, kokoaa tärkeimmät työkalut kriisin hoitoon ja osoittaa jo ennalta tietyt tehtävät tietyille henkilöille, jolloin he tietävät omat vastuunsa kriisin aikana. (Coombs 2007, 2.)

Kriisisuunnitelmien tarkoitus on luoda selkeät toimintaohjeet tilanteeseen, jossa joudutaan toimimaan paineen alla ja painimaan suuren työmäärän

kanssa. Suunnitelmat kertovat stressaavassa tilanteessa, mitä ja miten pitää tehdä. (Nikolaev 2010, 261.) Tarkistuslistoja tarvitaan muistuttamaan toimijoita kriisin keskellä yksinkertaisista toiminnan ohjenuorista (Falkheimer & Heide 2010, 524). Pelkkä kriisijohtoryhmän olemassaolo ei takaa onnistunutta kriisinhallintaa, vaan on pahimmassa tapauksessa vain yksi kerros lisää organisaatiobyrokratiaan. Kriisien varalta tarvitaan paitsi hallinnon, myös organisaation eri osastojen tason varautumista. (Mitroff 2005, 7.)

Kriiseistä selviämässä voi auttaa mahdollisten erilaisten kriisien ja konkreettisten toimenpiteiden hahmottelu. Organisaation toiminnoista parhaiten perillä olevat työntekijät voivat analysoida tuotteita, toimintatapoja ja laitteistoja ja niiden heikkouksia. Hyötyä on myös muiden organisaatioiden kriisinhallintaan tutustumisesta. Organisaation ulkopuolisia henkilöitä voidaan palkata testaamaan organisaation haavoittuvuutta. (Mitroff 2005, 6.)

Kriisin aikana organisaatio keskittyy vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin eli tilanteen selvittämiseen ja hoitamiseen. Kriisiin vastaaminen on kaikkea sitä, mitä tehdään, kun kriisi iskee. (Coombs 2007, 4.) Kriisin aikana pyritään nopeaan reagointiin ja viestintään sekä kriisitilanteen kartoittamiseen ja ymmärtämiseen (Reynolds & Seeger 2005, 52). Kriisi vaatii tapauskohtaista luovaa ajattelua, sillä jokainen tilanne on erilainen. Kriisinhallinnassa pitää pystyä hahmottamaan ainutlaatuinen tilanne ja löytämään ratkaisuja. (Mitroff 2005, 2.)

Kriisitilanne kysyy ongelmanratkaisukykyä. Ongelmat määritellään ja ratkaistaan aina ihmisten kautta. Eri asianosaiset eivät näe kriisitilanteen kulkua ja tuloksia samalla tavalla. Ongelmat ja kriisit ovat toisistaan riippuvaisia ja vuorovaikutteisia. Kriisin määrittely ja hallinta ei onnistu itsenäisesti ilman että asiaan liittyvät ongelmat ja kriisit otetaan huomioon. (Mitroff 2005, 5–6.) Työnantajaviestintä keskittyy oleelliseen tietoon ja ohjeistuksiin. Se pyrkii selittämään kriisiä ja hoitamaan sen aiheuttamia reaktioita. Tavoitteena on työntekijöiden luottamuksen säilyttäminen. (Frandsen & Johansen 2011, 355.)

Kriisin jälkeen pyritään oppimaan tapahtuneesta ja muuttamaan organisaatiota tarpeen mukaan (Frandsen & Johansen 2011, 355). Organisaatio etsii keinoja, joiden avulla seuraavasta kriisitilanteesta voidaan selviytyä entistä paremmin. Kriisitilanteen toiminnot on arvioitava ja mietittävä, mikä toimii ja mikä vaatii parannuksia. Organisaation pitäisi pohtia tapoja parantaa kriisien ennaltaehkäisyä, niihin valmistautumista ja niihin vastaamista. Näin voidaan oppia ja parantaa kriisinhallintaprosessia. (Coombs 2007, 9–10.)

Kriisin jälkeen keskitytään toipumiseen, toiminnan vakauttamiseen ja kehittämiseen sekä näistä asioista viestimiseen. Sitten vuorossa on toiminnan arviointi: kuinka kriisinhallinnassa ja viestinnässä onnistuttiin? Opiteut asiat dokumentoidaan ja tuodaan osaksi toimintaa. (Reynolds & Seeger 2005, 52–53). Johto viestii uudesta tietämyksestä, tulevista muutoksista ja käy ajatus-tenvaihtoa uudistustarpeista. Työntekijöiden keskuudessa syntyy tapauksia ja tarinoita kriisistä sekä siitä tehdyistä tulkinnoista. (Frandsen & Johansen 2011, 355.)

Organisaation aiemmin koetut kriisit vaikuttavat niiden tapaan käsitellä käsitellä olevaa kriisitilannetta (Maresh & Williams 2010, 287). Kriisityypit, kriisiin reagoiminen ja organisaatiokulttuurista juontuva kriisikulttuuri sekä viestintäkulttuuri ja -strategia vaikuttavat sisäiseen kriisiviestinnän onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Frandsen & Johansen 2011, 355). On kuitenkin vaikeaa luoda etukäteen strategiaa, jonka avulla tulevat kriisit voitaisiin hoitaa aukottomasti, sillä jokaisella kriisillä on uniikkeja piirteitä. Niiden vuoksi organisaation toiminnot pitää aina räätälöidä huolellisesti vallitsevaan tilanteeseen sopiviksi. (Johnson Avery & Lariscy 2010, 324.) Mitroff (2005, 5–6) painottaa kuitenkin yksilöiden merkitystä. Jos kriisinhallinta nojaa aikaisempien kriisien käsittelytapaan, on strategia vanhentunut. Sen sijaan kriisitilanne tiivistyy monimutkaisiin ongelmiin ja kriittiseen ajatteluun. Kriisinhallintaan ei ole olemassa tarkastuslistoja, vaan se on avointa, rajoittamatonta ongelmien käsittelyä. Kriisinhallinnan avain ei ole ohjeistusten luonnostelussa vaan oppimisprosessien kehittämisessä, mikä antaa vastuuhenkilöille henkisiä voimavaroja, itseluottamusta ja joustavuutta kriisitilanteen hahmottamiseen. (Mitroff 2005, 5–6.)

Liiallinen kriiseihin varautuminen ja etukäteissuunnittelu voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio ei huomaakaan tulevan kriisin hälytyssignaaleja. Suunnitelmat voivat sitoa organisaation toimintoja ja muut mahdolliset toimintamallit jäävät huomiotta. Kriisien täydellinen ennustaminen ja hallitseminen ei ole mahdollista. (Falkheimer & Heide 2010, 511–512, 519.) On kuitenkin huomattavaa, että tällä hetkellä suurin osa organisaatioista ei varaudu kriiseihin riittävästi, ja yritykset tilanteen korjaamiseksi käynnistyvät vasta kriisin kohtaamisen jälkeen (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 23). Kaoottisessa ja nopeasti muuttuvassa nykymaailmassa organisaatiolla on oltava kyky nopeaan reagointiin. Kokemus, intuitio ja tuntemus oikeasta toimintatavasta ovat keskiössä. Organisaation toimintojen pitäisi perustua improvisaatioon, vanhan tietämyksen uusiokäyttöön ja jalostamiseen vallitsevaan tilan-

teeseen perustuen. Improvisoinnissa on kyse ajattelemisesta toiminnan aikana. Sillä tavoitellaan organisaation reagoitakyvyn ja toimintojen merkittävyyden kasvattamista. Tarkkoihin ohjeistuksiin ja järkeilyyn luottamisen sijaan tarvitaan jatkuvaa kriisinhallinnan harjoittelua ja joustavia suunnitelmia. (Falkheimer & Heide 2010, 520–521, 524.)

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä organisaation ulkoista kriisiviestintää ja maineenhallintaa. Tutkimuksen keskiössä on sisäinen kriisiviestintä. Kriisiviestintä ymmärretään laajimmassa merkityksessään, ja tutkimus keskittyy ennen kaikkea aikaan ennen ja jälkeen kriisin. Se ei käsittele niinkään toimintaa kriisitilanteessa, vaan kriisien ennaltaehkäisyyn ja niistä oppimiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Kriisiviestintä ymmärretään tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksena, jossa painottuu lähettäjän lisäksi vastaanottajan rooli. Sisäinen kriisiviestintä on tiedonjakoa ja vuorovaikutteista viestintää, rohkaisemista turvallisuutta koskevaan vuoropuheluun ja myös totuttujen toimintatapojen kyseenlaistamiseen. Sisäinen kriisiviestintä nähdään tässä tutkimuksessa osana organisaation kokonaisturvallisuutta, sen ylläpitoa ja kehittämistä. Kaikkea ei voi suunnitella valmiiksi, vaan kriisiviestinnän tehtävä on myös valmistaa työntekijöitä havaitsemaan ja kohtaamaan erilaisia uhkia ja selviämään niistä paitsi ohjeistusten, myös oman tilannekohtaisen arvioinnin avulla.



### **3 KULTTUURI OHJAA TOIMINTOJA**

Kriisiviestinnän tutkimuksessa on havaittavissa linja, joka keskittyy perinteisen lineaarisen kriisien syiden ja seurausten tarkastelun sijaan kriisien kompleksisuutta painottavaan, organisaatiokulttuurin ongelmien, johtamisen sokeiden pisteiden ja organisaation toimintojen tahattomien seurausten tutkimukseen (Gilpin & Murphy 2010, 684). Tässä luvussa käsitellään organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä organisaation turvallisuuteen. Tarkastelu alkaa organisaatiokulttuurin käsitteen määrittelyllä, minkä jälkeen tarkastellaan viestinnän roolia organisaatiokulttuurin kehittämisessä, turvallisuusajattelua organisaatiokulttuurin näkökulmasta sekä rutiinien merkitystä.

#### **3.1 Organisaatiokulttuuri on jaettu merkityksiä**

Organisaatiokulttuuri on avaintekijä organisaation toimivuuden kannalta, mutta käsitteellä ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Kuitenkin eri tulkinnoista on löydettävissä yhteisiä tekijöitä. Organisaatiokulttuurin voi tiivistää organisaatiossa jaetuiksi merkityksiksi, jotka ovat opittuja, ainutlaatuisia ja suhteellisen pysyviä (Pihlajasaari 2015, 15). Organisaatiokulttuurin toimintamallit ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä. Lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yhteiskunta ja kansankulttuuri. (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 3.)

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation hankittuna ominaispiirteenä (organization has a culture) tai organisaation sisäsyntyisenä ominaisuutena, jonka organisaatio ja sen jäsenet muodostavat (organization is a culture). Kun kulttuuri nähdään hankittuna ominaisuutena, voidaan olettaa,

että sitä on mahdollista myös tietoisesti hallita tai muuttaa. Jos kulttuuri käsitetään organisaation identiteettinä, kulttuurin muuttaminen ja hallinta on huomattavasti haastavampaa. (Mauno & Ruokolainen 2005, 142.)

Organisaation toiminnoista osa on nähtävillä, mutta kulttuuri, toimintoja ja käyttäytymistä ohjaavat voimat, jää pitkälti piiloon (Curran 2005, 28). Organisaatiokulttuurin ulospäin näkyvät osat eli artefakit sekä osin esillä olevat arvot eivät kerro kaikkea, vaan organisaatiokulttuurin syvin olemus löytyy perimmäisten olettamusten tasolta. Ne ovat usein tiedostamattomia, mutta määrittelevät lopulta, miten organisaation jäsenet hahmottavat, ajattelevat, tuntevat ja tulkitsevat asioita. (Schein 1984, 3.) Vaikka kulttuuri on suurelta osin piilevää, sen vaikutus on merkittävä. Organisaatiokulttuuri näkyy positiivisesti tai negatiivisesti muun muassa yksilöiden ja ryhmien päätöksenteon ja toiminnan tehokkuudessa, päätösten vaikuttavuudessa, yhteisöllisyydessä sekä palautteen luontevassa antamisessa ja vastaanottamisessa. Organisaatiokulttuuria voi arvioida myös suhtautumisessa ongelmiin: mikä on syytelyn ja rankaisun rooli ongelmanratkaisussa? Organisaatiokulttuuria ilmentää muun muassa se, kannustetaanko henkilöstöä ideointiin, uuden oppimiseen ja luovien ratkaisujen etsimiseen. (Curran 2005, 28–29.)

Organisaatiokulttuuri muotoutuu ja muuttuu kaiken aikaa. Se käsittää kaikki inhimillisen toiminnan näkökulmat, ja se opitaan ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen kautta. Todellinen organisaatiokulttuuri löytyy ulospäin havaittavien tekijöiden takaa. Vaikka organisaation tuntisi tarpeeksi hyvin toimiakseen siellä, on vielä eri asia tietää, miten organisaatiokulttuuri on muodostunut ja muuttunut ja kuinka sitä voitaisiin muuttaa tarvittaessa. (Schein 1984, 3.) Kulttuurin vahvuus voidaan määritellä organisaation homogeenisyyden ja stabiiliuden mukaan sekä ryhmän jakamien kokemusten ajallisen keston ja intensiivisyyden mukaan. Jos tasaisella ryhmällä on pitkä, intensiivinen historia, jonka aikana se on selvinnyt monista haasteista kunnialla, kulttuuri on vahva. Jos taas ryhmä on ollut koossa lyhyen aikaa tai sen jäsenet vaihtuvat, ja se ei ole kohdannut minkäänlaisia haasteita, kulttuuri on heikko. (Schein 1984, 7.)

Voiko organisaatiolla olla yksi kulttuuri, jonka kaikki sen jäsenet jakavat? Vaihtoehtoisen näkemyksen mukaan organisaatiossa on useita ryhmittymiä, joilla on erilaiset näkemykset arvoista, strategiasta ja organisaation eri ryhmien välisten konfliktien tulkinnoista. Organisaatiokulttuuria voi kuvata sisäkkäin olevina eri tasoina, jotka ovat lisäksi vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Alvesson & Berg 1992, 56.)

Organisaatiokulttuurin näkökulmista tässä tutkimuksessa painotetaan näkemystä, jonka mukaan organisaation rakenne ja henkilöstö voivat vaikuttaa ja muuttaa sen kulttuuria, ja toisinpäin: myös organisaatiokulttuuri voi muovata organisaation rakenteita ja henkilöstöä (kuvio 3). Organisaatiokulttuuri muodostuu koko organisaation tai sen sisäisen ryhmän tai yksikön yhteisesti jaetuista ajattelu- tai toimintamalleista, jotka voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Mauno & Ruokolainen 2005, 142–144.)



KUVIO 3 Organisaatiokulttuuri vaikuttaa rakenteeseen ja henkilöstöön, jotka muovaavat puolestaan organisaatiokulttuuria (Mauno & Ruokolainen 2005, 142–143)

### 3.2 Vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia

Organisaation kulttuurin muuttaminen on hidasta. Ensimmäiseksi voi pohtia hyväksi havaittuja tapoja ja toimintoja, joita organisaatio voisi nostaa esiin ja tukea (Luoma-aho 2014, 10). Kannustava ja positiivinen organisaatioilmapiiri ja oman työn merkitykselliseksi kokeminen saa työntekijät voimaan paremmin ja kokemaan työiloa, mikä myös nostaa tuottavuutta. Organisaatioilma- piirin kehittäminen onnistuu vain tekojen kautta, ja esimiehen rooli on keskeinen. (Fischer 2014, 49–50.)

Organisaatioissa pitäisi jakaa vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia valvonnan ja säätelyn sijaan. Rakentaminen alkaa työntekijöistä, sisäisen tiedonjaon ja läpinäkyvyyden lisäämisestä. Johdon rooli on olennainen, sillä johdon suh-

tautuminen avoimuuteen ja vastuunjakamiseen heijastuu myös viestinnän rooliin ja henkilöstön asemaan organisaatiossa. (Luoma-aho 2014, 14.) Yksi ihminen tai johtaja ei voi kuitenkaan luoda yksin positiivista ilmapiiriä, vaan kaikki lähtee vuorovaikutuksesta ja itsensä johtamisesta (Fischer 2014, 52). Vuorovaikutus edellyttää puolestaan kuuntelemisen taitoa. Tehokkaalla kuuntelemisella on mahdollista ymmärtää henkilöstön ajatuksia, tarpeita, intressejä ja arvoja. Huono kuunteleminen voi puolestaan johtaa esimerkiksi työhöjden väärinymmärtämiseen ja sitä kautta vakaviinkin virheisiin organisaation toiminnassa. (Välikoski 2014, 58-59.)

Rutiinit ja standardisoidut prosessit on nähty erityisen tärkeiksi korkean riskin organisaatioissa eli niissä organisaatioissa, jotka toimivat erityisen riskialttiissa ympäristössä. Erityisesti näissä organisaatioissa muutoksen ja joustavuuden pelätään tuovan toimintaan uusia riskitekijöitä. Vaikka joustavuuden puutteen ongelmat tunnustetaan, se nähdään välttämättömäksi seuraukseksi, kun panostetaan toimintojen laajaan standardointiin riskien välttämiseksi. Liian monet ja liian tiukat säännöt eivät kuitenkaan luo parasta mahdollista turvallisuutta organisaation toimintaan. Siksi myös korkean riskin organisaatioiden pitäisi pystyä löytämään uudenlainen tasapaino rutiinien ja joustavuuden välillä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työssä pitäisi olla edellytykset paitsi sääntöjen noudattamiseen, myös joustavuuteen ja mahdollisuuteen sovittaa toimintaa vallitseviin olosuhteisiin. Organisaation rutiinien pitää pysyä elävinä ja sovellettavina. (Grote & Weichbrodt 2007, 2-3.)

### **3.3 Viestintä organisaatiokulttuurin kehittäjänä**

Organisaatiokulttuuriin on mahdollista vaikuttaa viestinnän keinoin. Sen avulla voidaan vahvistaa yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä organisaation arvoista, strategiasta ja tavoitteista. Viestintä pohjaa tulevia muutoksia, kertoo tulevaisuuden näkymistä, uusista innovaatioista ja saavutuksista. Myös mahdollisesti havaituista haasteista ja ongelmista sekä toimenpiteistä niiden korjaamiseksi viestitään. (Viitala 2013, 207.) Viestinnän ammattilaisten on vietävä viestintä kaikille organisaation tasoille ja mahdollistettava keskustelu siitä, miten keskinäistä viestintää voitaisiin kehittää. Viestinnän prosesseja on analysoitava, luotava ja kehitettävä, ja työntekijöillä pitää olla riittävästi välineitä ja kanavia viestintään. Viestintäkoulutusta on tarjottava myös johdon ulkopuolelle, ja viestinnän onnistumista on mitattava jatkuvasti. (Heide & Simonsson 2011, 212-220.)

Viestinnällä voi olla merkittävä rooli eettisen organisaatio- ja turvallisuus-kulttuurin rakentamisessa osaksi organisaation arkea (Luoma-aho 2014, 15). Positiivinen vuorovaikutus parantaa organisaation toimintakykyä, ja viestintä on keskeisessä roolissa organisaation strategian jalkauttamisessa. Tahtotila on, että jokainen ymmärtää oman ja toisten työntekijöiden roolin tavoitteiden saavuttamisessa. Positiivinen ajattelu rakentaa myös tulevaisuutta: ilmapiirillä on tärkeä rooli, kun vastaan tulee haasteita tai muutostilanteita. (Fischer 2014, 50–51.) Yksi tärkeä kehittämisen kohde on turhista säätelyistä ja rajoitteista luopuminen. Viestintä voi toimia sytykkeenä ja edistäjänä organisaatiomuutoksissa. (Luoma-aho 2014, 15.)

Sisäinen viestintä voi kehittää organisaation toimintaa painottamalla kanssatyöntekijä-näkökulmaa johtamisen korostamisen sijaan. Byrokraattisista organisaatioista pitäisi siirtyä uuteen aikaan, jossa johtajien merkityksen korostamisen sijaan painoarvo on tiimityössä, verkostoitumisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työntekijät pitää ottaa mukaan organisaation toimintaan aktiivisina, kriittisinä, viestejä muotoilevina sekä johtoon, kanssatyöntekijöihin ja asiakkaisiin vaikuttavina henkilöinä sen sijaan, että heitä kohdellaan passiivisina objekteina, joita täytyy johtaa, motivoida, rauhoitella ja informoida. Viestinnän ammattilaisten pitää toimia organisaation sisäisinä konsultteina sekä johtoa että työntekijöitä sekä organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta tukien, ei vain viestejä välittäen. Organisaation sisällä myös oppimisen ja innovoinnin prosessit liittyvät vahvasti dialogiin, palautemahdollisuuteen sekä tiedonjakamiseen merkityksellisellä tavalla. (Heide ja Simonsson 2011, 202–211.)

Avoin organisaatioviestintä ei tarkoita sitä, että kaikki on kerrottavissa. Jotkin organisaation osa-alueet, erityisesti turvallisuuteen tai lakiin liittyvät, vaativat selkeää ja kokonaisvaltaista viestintää. Vaikka yleisesti kannustetaan keskusteluun ja uskallukseen kertoa, joissakin tilanteissa on näidenkin tavoitteiden mukaista olla kertomatta kaikkea. Tämä ei kuitenkaan estä jakamista tietoa suuremmassa mittakaavassa, jolloin työntekijät osallistetaan myös tulevaan suunnitteluun, vaikka kaikkia yksityiskohtia ei tuodakaan esille. (Eisenberg & Witten 1987, 423-424.)

### 3.4 Turvallisuuskulttuuri on ylläpitoa ja kehittämistä

Organisaatiokulttuuri on kriisinhallinnan keskiössä. Kriiseille altistuminen ja kyky vastustaa niitä ovat yhteydessä organisaation käytäntöihin, rutiineihin ja rakenteisiin. Kriiseille alttiiden organisaatioiden kulttuurissa on usein väärennlaisia piirteitä, kuten päätösten ja toiminnan kriittisen arvioinnin puutteita ja havaittujen ongelmien kiistämistä. (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 35.) Organisaatiokulttuuri heijastuu siihen, miten, milloin, missä ja miksi organisaatio näkee ja muistaa kriisit. Se kertoo, miten organisaatio selittää kokemiinsa kriisejä, kuinka suhtaudutaan havaittuihin virheisiin ja vikoihin, ja kuinka hyvä psykologinen kriisivalmius organisaatiossa on. (Frandsen & Johansen 2011, 355.)

Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä organisaatiokulttuurin osiona, jossa organisaatioon liittyvät uskomukset ja arvot liittyvät turvallisuuteen ja terveyteen. Riskien ehkäisyssä korostuvat organisaation sisäiset, henkilökohtaiset tekijät: kognitiot, havainnot ja käyttäytyminen sekä kunnioitus työturvallisuutta ja -terveyttä kohtaan. (Clarke 1999, 185–186.) Turvallisuuskulttuuria pidetään muuttuvana tilana, jonka luominen ja ylläpitäminen on paitsi johdon, myös koko henkilöstön vastuulla (Kinnunen 2010, 6).

Organisaatiokulttuurin rooli turvallisuusnäkökulmasta on merkittävä, sillä organisaation pitää kyetä kompensoimaan inhimillisiä heikkouksia ja toimimaan menestyksekkäästi selkeästi määriteltujen tavoitteiden eteen. Luotettavuuden kulttuuri on mahdollinen, kun organisaatio värvää, sopeuttaa ja kouluttaa henkilökuntansa vahvan turvallisuuteen ja luotettavuuteen nojautuvan organisaatiokulttuurin ylläpitoon. Jatkuva harjoittelu ja simulaatiot auttavat työntekijöitä kehittämään niitä taitoja ja osaamista, joita tässä kulttuurissa toimiminen vaatii. (Horsley 2010, 551–552). Positiivisen turvallisuuskulttuurin kehittäminen parantaa organisaation turvallisuutta, mutta opastusta tällaisen kulttuurin luomiseen ei juurikaan ole koottu. Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tärkeitä tekijöitä ovat työntekijä-työnantajaviestinnän laatu, yhteinen käsitys turvallisuuden tärkeydestä kaikilla organisaatiotasolla sekä henkilökunnan luottamus turvallisuuskäytäntöjen asianmukaisuuteen. (Clarke 1999, 186.)

Turvallisuusmääräysten noudattamiseen kuuluu säännöistä ja rajoituksista kiinni pitäminen, turvallisuusohjeistusten mukainen toiminta ja varotoimenpiteisiin ryhtyminen uhkien varalta. Kokemus voi vahvistaa

työntekijän käytöstä pitämällä yllä omista taidoista ja onnettomuuksien välttämisen mahdollisuuksista. Positiivinen turvallisuusilmapiiri vastustaa tätä luonnollista vahvistusta motivoimalla sääntöjen noudattamiseen ja lisäämällä tietoa säännöistä ja niiden noudattamisen tärkeydestä. (Clarke 2006, 316.) Vaikka standardoitu työ ja rutiinit ovat tärkeitä organisaatiolle, se tarvitsee myös joustavuutta ja avoimuutta muutoksille tarvittaessa. On tärkeää löytää oikea tasapaino rutiinien ja joustavuuden välillä. Yleisesti oletetaan, että suurta joustavuutta vaaditaan silloin, kun organisaation sisällä ja sen ympäristössä havaitaan epävarmuustekijöitä. Mitä vähemmän epävarmuustekijöitä on havaittavissa, sitä paremmin toimintoja voidaan säädellä standardoitujen prosessien kautta, jotka tähtäävät epävarmuustekijöiden minimointiin. (Grote & Weichbrodt 2007, 2.)

Turvallisuus voidaan liittää tehokkaihin työjärjestelyihin, joihin lukeutuvat työsuhdeturva, onnistuneet rekrytoinnit, organisaation sitoutuminen turvallisuusasioihin ja niiden laajamittainen harjoittelu, tiimityö ja hajautettu päätöksenteko sekä organisaation sisäisten statuserojen lieventäminen. Turvallisuusasioiden harjoittelu antaa puolestaan työntekijöille mahdollisuuksia oman työn kontrollointiin ja kehittää ongelmanratkaisukykyä. Tehokkaiden työjärjestelyjen kautta syntyvä suhde välittyy luottamuksena johtoon ja havaittavissa olevana turvallisuusilmapiirinä. (Zacharatos, Barling & Iverson 2005, 78–81.) Organisaation turvallisuusilmapiirillä näyttää olevan tärkeä vaikutus myös työntekijän sitoutumiseen ja siihen, miten hän osallistuu turvallisuuden varmistamiseen ja kehittämiseen. Kun työntekijöille sallitaan itsenäisempi rooli turvallisuusasioissa, turvallisuusilmapiirillä on suurempi vaikutus myös varsinaisten ohjeistusten ulkopuolella tapahtuvaan turvallisuuteen liittyvään toimintaan. (Clarke 2006, 324.)

Tiimityö ja hajautettu päätöksenteko saavat työntekijän tuntemaan vastuullisuutta omasta ja muiden turvallisuudesta. Samalla myös parhaiten asiasta tietävät ihmiset saavat paremmat mahdollisuudet tilanteen kontrollointiin. Statuserot luovat sen sijaan näkymättömiä raja-aitoja ja ovat haitaksi motivaatiolle ja työsuoritukselle, joten niitä tulisi hälventää. Vastuun jakaminen tuo myös kokemuksen jaetusta turvallisuudesta ja siitä, että jokainen työntekijä voi vaikuttaa organisaation toimintaan. (Zacharatos, Barling & Iverson 2005, 79–80.) Turvallisuuteen pitää sitoutua organisaation korkeimmilla tasoilla ja kääntää turvallisuus organisaation yhteiseksi arvoiksi, uskomuksiksi ja toimintatavoiksi kaikilla tasoilla. Turvallisuus pitää listata ensisijaiseksi, jopa tuottavuuden tai tuottamisen edelle, ja työntekijöitä on

palkittava turvallisuuden arvioimisesta silloinkin, kun huoli osoittautuu vääräksi. Ongelmiin ja häiriöihin pitää suhtautua avoimesti ja niistä on raportoitava. Turvallisuusmyönteisessä organisaatiossa oppimista arvostetaan: ongelmien ratkaisu keskittyy järjestelmän ja toimintojen parantamiseen syytelyn sijaan. (Singer, Gaba, Gebbert, Sinaiko, Howard & Park 2003, 113.)

### **3.5 Turvallisuutta viestinnällä**

Vaikka organisaatiossa olisi yhteisymmärrys turvallisuuden tärkeydestä, se ei vielä takaa, että kaikki sitoutuvat turvallisuuskulttuurin, luottavat johtoon tai että työntekijöiden ja johdon välinen viestintä toimii. Avoin viestintä johdon ja työntekijöiden välillä tukee organisaation yhteistä käsitystä turvallisuuden tärkeydestä ja nostaa työntekijöiden sitoutumista turvallisuuden toimintamalleja ja linjauksia kohtaan. (Clarke 1999, 195–196.) Tiedonjakaminen on kriittistä organisaation kaikessa toiminnassa, myös turvallisuussuorituskyvyn kannalta. Kun työntekijät kokevat voivansa keskustella esimiestensä kanssa, he sitoutuvat paremmin turvallisuusohjeistuksiin ja -käytäntöihin ja luottavat enemmän johdon toimintaan. (Zacharatos, Barling & Iverson 2005, 80.)

Jos organisaatiokulttuurissa on jo valmiiksi epäluottamusta, se heijastuu myös turvallisuuskulttuuriin. Positiivisen turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta on olennaista, että johto suhtautuu siihen positiivisesti. Kun suoraa kontaktia ei ole, ylimmän johdon asenteita havainnoidaan välillisesti esimerkiksi johdon muiden edustajien ja toiminnallisten ongelmien kautta. Negatiivisia havaintoja voi synnyttää suoran kontaktin puuttumisen lisäksi se, että johdon ei uskota sitoutuvan turvallisuuden laittamiselle etusijalle tuotannon sijaan. (Clarke 1999, 195–196.) Johtamisen muuntautumiskyky ja korkealaatuiseksi koettu työ ovat turvallisuuden tekijöitä. Kun työ on merkityksellistä, työntekijät sitoutuvat siihen paremmin. (Zacharatos, Barling & Iverson 2005, 80.)

Korkean riskin organisaatioilla on usein tarkat ohjeet viestintään. Niiden pitää pystyä hallitsemaan organisaation sisältä ja ympäristöstä kumpuavaa epävarmuutta. Hallintaan pyritään usein tiukalla toimintojen standardoinnilla ja keskitetyllä johtamisella. Toinen ääripää on hajautettu vastuu, jossa jokainen organisaation jäsen hallitsee epävarmuutta paikallisesti omilla toimillaan ja ohjeistukset luovat vain viitekehyksen toiminnalle. Yleensä organisaatio-



tiot luottavat tiukkaan sääntelyyn eli epävarmuustekijöiden minimointiin. (Grote & Weichbrodt 2007, 3.)

Vaikka säännöt ovat hyödyllisiä oppaita turvalliseen toimintaan, liian monet säännöt eivät auta ihmisiä tekemään oikeita asioita erityisesti vaikeissa tilanteissa, joissa kysytään vahvaa mutta joustavaa opastusta. Tiukka ohjeistus ei salli tilanteeseen sopivan suunnitelman luomista, vaan ohjaa helposti pirstaloituneisiin toimintoihin ja takertumaan pikkuasioihin. (Grote & Weichbrodt 2007, 3.) Viestinnän pitäisi olla muutakin kuin menettelytapoja ja ohjeita. Sen tulisi luoda organisaation sisällä yhteistä tietoisuutta turvallisuudesta ja riskien tunnistamisesta. Henkilökunta pitäisi sitouttaa turvallisuutta koskevaan vuoropuheluun, jotta organisaatioon olisi mahdollista luoda turvallisuuden kulttuuri. (Marynissen, Ladkin, Denyer, Snoeijers & Van Achte 2013, 1, 17.)

Tärkeä osa avointa viestintää ja myös sen tuote on organisaation sisäinen luottamus. Se viittaa jaettuun sitoutumiseen ja yhteistyöhön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilötasolla kyse on halusta tehdä yhteistyötä ja sitoutua myös organisaation muutostilanteisiin. (Puusa & Tolvanen 2006, 30.) Avoin viestintä nostaa työntekijöiden luottamusta riskienhallintaan. Kun organisaatio keskustelee avoimesti työsuojeluun liittyvistä ja mahdollisista ehkäisevistä toimista, työntekijöiden luottamus on suurempi kuin organisaatiossa, joka ei keskustele työntekijöidensä kanssa. Avoimen dialogin puute johtaa puolestaan luottamuksen laskuun. (Conchie & Burns 2008, 147–148.)

Avoin viestintä, luottamus ja työsuojelu linkittyvät yhteen, mutta luottamus menetetään helposti ja sen uudelleen rakentaminen on vaikeaa (Conchie & Burns 2008, 141–142). Luottamuksen rooli turvallisuudessa on merkittävä. Liiallinen luottamus turvallisuuteen voi olla jopa haitaksi turvallisuudelle, jos se vähentää henkilökohtaista vastuunkantoa turvallisuudesta ja tekee työntekijän alttiiksi onnettomuuksille. Turvallisuuden kannalta kriittisessä ympäristössä on tärkeää edistää maltillisia luottamuksen tasoja, ja lisätä mukaan aavistus skeptismiä ja tervettä valppautta. Näitä asenteita pitäisi ajaa jokaiseen henkilöstöryhmään ja erityisesti valvojille ja johtajille. (Conchie, Donald & Taylor 2006, 1102–1103.)

Riskeistä viestimistä hyödynnetään liian vähän ennaltaehkäisevässä kriisiviestinnässä. Vaikka Coombs (2010, 27) keskittyy arvioimaan riskiviestinnän hyötyjä ulospäin organisaatiosta, samat lainalaisuudet pätevät myös sisäisiin sidosryhmiin: mikäli uhka nähdään todelliseksi ja merkit-

täväksi, pelote voi motivoida ihmisiä valmistautumaan mahdolliseen kriisiin. Noudattaakseen kriiseissä toimimisen ohjeistusta ihmisten pitää myös uskoa, että ohjeistus on toimiva. Harjoitukset ovat hyvä keino osoittaa ohjeistusten toimivuutta käytännössä. (Coombs 2010, 27.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään kaksisuuntaisena. Organisaation rakenne ja henkilöstö voivat vaikuttaa kulttuuriin, mutta myös organisaatiokulttuuri voi muovata organisaation rakenteita ja henkilöstöä. Organisaatiokulttuuri muodostuu koko organisaation tai sen sisäisen ryhmän tiedostetuista ja tiedostamattomista ajattelu- tai toimintamalleista. Kulttuuri muovautuu hitaasti, mutta jatkuvasti. Turvallisuuskulttuuri on organisaatiokulttuurin osio, jonka kehittäminen parantaa organisaation turvallisuutta. Vaikka rutiinit ja ohjeistukset ovat tärkeitä, myös joustavuutta ja avoimuutta tarvitaan. Avoin viestintä johdon ja työntekijöiden välillä tukee organisaation yhteistä käsitystä turvallisuudesta ja työntekijöiden sitoutumista turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen.

## 4 OPPIMINEN KEHITYKSEN KULMAKIVENÄ

Organisaatiokulttuuri heijastuu tapaan, jolla organisaatiossa opitaan (Kinnunen 2010, 4). Tässä luvussa käsitellään organisaation oppimista ja sen yhteyttä organisaation turvallisuuteen. Aluksi käydään läpi organisaation oppimisen edellytyksiä ja tapoja. Sitten oppiminen linkitetään turvallisuuteen, kriisinhallintaan ja viestintään.

### 4.1 Organisaation oppimisen edellytykset

Jokainen organisaatio oppii, mutta kaikki eivät tee sitä tehokkaasti. Oppiva organisaatio selviytyy muutoksista paremmin ja käyttää oppimista yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kasvun tukena. (Marsick & Watkins 2003, 142-143.) Menestyvän oppivan organisaation pitää sitoutua tietämyksen vaalimiseen ja uudistumiseen sekä olla avoin ympäröivälle maailmalle (Mills & Friesen 1992, 146-147). Oppivan organisaation perusteita ovat inhimillinen, myötätuntoinen ja empaattinen kulttuuri, keskustelua ja koordinoituja toimintoja tukevat käytännöt sekä näkemys ja työskentely kokonaisena järjestelmänä (Kofman & Senge 2010, 12).

Jotta organisaatio voi oppia, sillä pitää olla suunnitelmallisuutta tietämyksen keräämiseen, selkeät oppimisen prosessit, johdon tuki oppimiselle sekä organisaatiokulttuuri, joka sallii ja rohkaisee oppimista (kuvio 4) (Larsson 2010, 714). Oppiva organisaatio tarjoaa työntekijöilleen jatkuvan mahdollisuuden oppimiseen, kouluttautumiseen ja kasvuun. Henkilökuntaa kannustetaan keskusteluun, kyseenalaistamiseen, palautteen antamiseen ja koekieluihin. Yhteistyötä ja tiimioppimista tuetaan, oppimistapahtumat tunnis-

tetaan ja kokemukset jaetaan myös muille. Vastuuta jaetaan niin, että ihmiset ovat motivoituneita oppimaan sitä, mikä on heidän vastuullaan. Johtajat ovat oppimisen esikuvia ja tukevat sitä. Oppiminen nähdään strategisena keinona liiketoiminnan tulosten saavuttamiseen. (Marsick & Watkins 2003, 139.)



KUVIO 4 Oppimisen edellytykset organisaatiossa (Larsson 2010, 714)

Oppiakseen organisaation pitää rutinoida tietämystään eli siirtää se käytäntöihin, prosesseihin ja ohjeistuksiin. Oppiva organisaatio imee tietoa myös ulkopuolelta etsimällä ja ottamalla käyttöön muiden organisaatioiden hyviä käytäntöjä. (Mills & Friesen 1992, 147.) Henkilöstön taitoja ja johtamistapoja kehitetään, työtehtäviä ja pätevyksiä analysoidaan. Näin voidaan tunnistaa oppimistarpeita ja parhaita oppimistapoja sekä organisaatio- että yksilötasolla. Yhdelle paras tapa oppia voi olla verkko-opiskelu, toiselle kahdenkeskinen vuorovaikutus ja kolmannelle valmennus. (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 42–43.)

## 4.2 Korjauksesta prosessien tarkasteluun

Työntekijät ovat avainasemassa tehokkaan ja positiivisen turvallisuuskulttuurin luomisessa organisaatioon. Työntekijät eivät kuitenkaan esimerkiksi raportoi turvallisuuteen liittyvää tietoa, jos he eivät luota siihen, että johto kohtelee heitä reilusti. (Conchie & Burns 2008, 142.) Virheistä voidaan

oppia vain, jos niihin suhtaudutaan kehittävällä ja avoimella otteella eli virheitä opitaan hyödyntämään positiivisessa hengessä. Virheet pitää uskaltaa tuoda esille, käydä läpi niihin johtaneet seikat ketään syyllistämättä ja kehittää toimintaa tarpeen mukaan. (Kinnunen 2010, 1-2, 141). Luottamusta voidaan kehittää ottamalla työntekijät mukaan turvallisuusprosessin kehittämiseen, kuuntelemalla heidän ehdotuksiaan ja välttämällä syyttelyä silloin, kun turvallisuuspuutteita havaitaan. Vain tällä tavalla sekä työntekijät että johto voivat oppia, ja prosessi ei vain vahvista luottamusta, vaan myös riippuu siitä. (Conchie & Burns 2008, 142.)

Keskustelu on tärkeä oppimisen edistäjä organisaatiossa: avoin vuorovaikutus ja yhteisen näkemyksen muodostaminen ovat avaimia oppimiseen (Kinnunen 2010, 143-144, Kofman & Senge 2010, 8). Korkean riskin organisaatioissa on sisään rakennettua turvallisuutta, joka ilmenee toimintojen automatisoinnissa ja turvallisuuteen liittyvissä toimenpiteissä. Suuri rooli on sillä, miten yksittäiset työntekijät noudattavat turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä. Organisaatioissa odotetaan kaikkien toimivan sääntöjen mukaan, mutta liian monet säännöt tappavat luovuuden ja joustavan ajattelun. Harjoittelun ja kokemuksen kautta työntekijät voivat parantaa sekä työnkulkua että turvallisuutta paremmin kuin orjallisesti sääntöjä seuraamalla. (Grote & Weichbrodt 2007, 14-15.)

Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii perustavanlaatuisia muutoksia ajatteluun ja vuorovaikutukseen sekä jokaisen henkilökohtaista sitoutumista sekä yhteisöllisyyden rakentamista. Sitoutuneet yhteisöt uskaltavat osoittaa kriittiset ongelmat ja tarttua niihin. Reaktiivisuus on haitaksi jatkuvalle oppimiselle. Rikki menneen korjaamiseen sijaan pitäisi perehtyä itse prosessiin ja sen vaiheisiin, vaikka se olisikin kalliimpaa ja vähemmän tehokasta. (Kofman & Senge 2010, 2, 5-6.) Organisaatiossa pitää kyetä huomioimaan myös eri työpisteiden ja työntekijöiden tarpeet. Toisessa paikassa tiukempi standardointi on tärkeää, toisessa taas vaaditaan enemmän joustavuutta. (Grote & Weichbrodt 2007, 14-15.)

### **4.3 Johto luo oppimisen ilmapiirin**

Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen on pitkäaikainen prosessi, jonka aikana on odotettavissa myös takapakkeja. Selvää on, että organisaatiot tarvitsevat työkaluja, joiden avulla ne voivat havaita, mitä ne eivät ole ja mitä

niiden pitäisi olla. (Marsick & Watkins 2003, 141.) Myös perinteisesti rakennettu organisaatio voi olla oppiva, mutta liiallinen hierarkia jarruttaa uuden omaksumista ja vie huomiota helposti vanhoihin käytäntöihin, joita toistetaan, vaikka ne eivät enää olisikaan tehokkaita. Oppivassa organisaatiossa käytäntöjä ei siirretä osastolta toiselle, vaan niitä tarkastellaan kriittisesti ja uudistetaan. Ylätasolta ei määritellä, miten alatasoilla pitää toimia, vaan vastuuta jaetaan. (Mills & Friesen 1992, 148-149.)

Organisaatioon pitää luoda ilmasto, joka edistää yksilöiden oppimista ja jossa johtajat ovat enemmänkin valmentajia kuin perinteisiä johtajia (Örtenblad 2001, 130). Suuremman vapauden antaminen työntekijöille antaa tilaa innovaatioille. Esimiesten pitää luopua liiallisesta kontrollista, ja johdon pitää valvonnan sijaan suuntautua toimintojen ohjaamiseen. (Mills & Friesen 1992, 150.) Johtamista pidetään usein ongelmanratkaisuna, mutta se on luomisen vastavoima. Ongelmanratkaisussa pyritään hävittämään jotain, ei luomaan uutta. Jos kriisien suhteen pyritään ainoastaan ongelmanratkaisuun, niistä opitaan vain vähän. (Kofman & Senge 2010, 5-6.)

Virheitä ja kriisejä ei pidä pelätä. Jos johtaminen perustuu kriiseihin ja niistä selviämiseen, organisaatio kasvaa vain odottamaan seuraavaa kriisiä (Kofman & Senge 2010, 5-6). Johdon ja esimiesten rooli on merkittävä myös virheistä oppimisessa, sillä johdon on mahdollistettava keskustelu organisaation eri tasojen välillä ja otettava vastuu organisaation kehittämisestä virheistä opittujen asioiden pohjalta. Esimiehet voivat hyödyntää virheistä saatua tietoa ja avata keskustelumahdollisuuksia. Kun kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti, kasvaa henkilöstön motivaatio ilmoittaa virheistä ja tuoda rohkeasti esiin myös kehittämisideoita. (Kinnunen 2010, 143-144, 147.)

Jos johto on valmis ottamaan riskin ja kestämään epävarmuutta ja perusteellista organisaation sisäistä muodonmuutosta, se voi johtaa toiminnan järjestyttämiseen ja yhteisölliseen oppimiseen (Gilpin & Murphy 2010, 688-689). Oppivan organisaation rakentaminen on kokonaisvaltainen kulttuurimuutos, joka edellyttää visiota, kärsivällisyyttä ja rohkeutta. Kollektiivisella johtajuudella, vastuun jakamisella, on merkittävä rooli, sillä hallitseva johtajuus vie mukanaan luottamusta ja voimaa, jota tarvitaan oppivassa organisaatiossa. Vahvan johtajuuden valinta on helpompi ja tutumpi vaihtoehto, mutta vaarana on, että yritys rakentuu liikaa vahvan johtajuuden varaan sen sijaan että vastuuta ottaisivat itseohjautuvat tiimit ja yhteisöt. Toki johtajia edelleen tarvitaan, mutta johtamisen pitää olla toiminnallista ja joustavaa. (Kofman & Senge 2010, 12-13.)

#### 4.4 Kriiseistä voi oppia etukäteen

Organisaatioiden kriisit ovat yhä yleisempiä ja monimutkaisempia. Kriisisuunnitelmien onnistunut siirtäminen käytäntöön vaatii toimivaa yhteyttä henkilöstön kehittämisen, organisaation rakenteen, kulttuurin ja strategian välillä. Oppimisen, muutoksen ja toimenpiteiden linkittäminen organisaation strategiaan on tärkeää. Henkilöstön kehittämisen kautta organisaatiot voisivat suunnitella, käsitellä ja toipua kriiseistä entistä paremmin. (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 24, 26.) Kriisi voi olla oppimisen näkökulmasta mahdollisuus, joka kuitenkin usein haaskataan: parhaimmillaan kriisi voi nopeuttaa oppimisen poliittista ja hallinnollista prosessia, mutta toisaalta on havaittu, että kriisien analysointi ja niistä saadut kokemukset johtavat harvoin muutokseen varsinkin silloin, jos kriisin vaikutukset ovat olleet vahingollisia ja ongelmallisia. Silloin tuloksena on usein pitkälle vietyjä yleistyksiä, puolustautumisstrategioita ja kiireessä tehtyjä uudistuksia. (Larsson 2010, 714.)

Organisaation oppimisen puutteet vaikuttavat kriisin toistumiseen. Toisinaan kriisi voi olla samankaltainen kuin aikaisemmat. (Chekkar-Mansouri & Onnee 2013, 56–57.) Vaikka kriisejä kuvataan usein uniikeiksi tapauksiksi, niistä on kuitenkin löydettävissä myös paljon samankaltaisuuksia (Larsson 2010, 715). Eri kriisien samankaltaisuudet antavat mahdollisuuden niistä oppimiseen. Kriisi paljastaa usein puutteita, joita ei varmaankaan olisi havaittu, jos kriisiä ei olisi tapahtunut. Oppiminen kysyy kriittistä näkökulmaa jo koettuihin kriisitilanteisiin. Tavoitteena on oppia ja parantaa toimintoja, jotta tulevien kriisien strateginen hallinta olisi parempaa. Ne kriisinhallinnan osat, jotka toimivat hyvin, pitäisi taltioida ja hyödyntää uudelleen vastaavissa tilanteissa. (Chekkar-Mansouri & Onnee 2013, 57–58.)

Kriisien käsittelyssä pitäisi painottaa enemmän positiivista, eteenpäin menevää ja tulevaisuuteen tähtäävää näkökulmaa. Uhkien ja ongelmien sijaan pitäisi nähdä kriisin tarjoama mahdollisuus oppimiseen ja uudistumiseen. Syyllisten etsimisen ja kuoreen vetäytymisen sijaan organisaatio voi keskittyä oppimaan kriisistä. (Ulmer, Sellnow & Seeger 2010, 691–692, 695.) Kriiseistä voidaan oppia väittelemällä niistä ja ideoimalla yhdessä, miten asioita pitäisi tehdä kriisien ehkäisemiseksi. Lisäksi voidaan varautua erilaisiin kriiseihin ja pohtia, miten niihin voidaan vastata entistä paremmin. Tärkeää on hyödyntää käytännön kokemukset sekä omista että muiden koh-

taamista kriiseistä. Suurin osa organisaatioista ei kuitenkaan varaudu tai ole valmistautunut kriiseihin riittävällä tavalla, mikä johtaa usein negatiivisiin vaikutuksiin ja ei-toivottuihin tuloksiin kriisinhallinnassa. Siksi asioiden kyseenalaistaminen, vaihtoehtoisten skenaarioiden etsintä ja totuttujen ajatusmallien haastaminen ovat tärkeitä. Opittua pitää jatkuvasti päivittää. (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 40–41.)

Kaikilla kriiseillä on varoitussignaaleja, mutta yleisesti organisaatiot eivät näe niitä ajoissa oppiakseen ja ehkäistäkseen kriisin syntymisen. Kriisi tulee yllätyksenä, vaikka jälkikäteen tarkasteltuna signaalit tuntuvat olleen selvästi nähtävissä. Kriisimalleissa oppimisen mahdollisuus otetaan huomioon yleensä vasta kriisiä seuraavana vaiheena, ei kriisiprosessin jatkuvana osana, vaikka oppimisen mahdollisuus on olemassa kriisin jokaisessa vaiheessa. Varoitussignaalien tunnistamisesta puhutaan uusien kriisien ehkäisyn mahdollisuutena, mutta malleissa ei niinkään pureuduta siihen, miksi signaaleja ei huomattu ennen kriisiä ja mikä johti ensisijaisesti kriisin syntymiseen. Mitä aiemmin signaalit tunnistetaan, sitä vähemmän vahinkoa epäonnistuminen aiheuttaa organisaatiolle. (Veil 2011, 116–118.) Kriisinhallinnan kannalta tärkeää olisi organisaation muokkaaminen esimerkiksi toimivien palauteprosessien, kriisien vaarasignaaleja aistivan kulttuurin ja muutosjohtamisen prosessien kehittämisen kautta. Oppimismyönteinen kulttuuri on erittäin tärkeällä sijalla kriiseihin varautumisessa. (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 42–43.)

Kriisitilanne itsessään voi olla oppimiskokemus. Kuitenkaan mikään tapahtuma tai kokemus ei itsessään takaa oppimista tai toiminnan muuttumista, koska oppijan pitää myös sitoutua oppimaansa. Oppimista tapahtuu usein niissä tilanteissa, jotka haastavat aiemmin opittua eli poikkeavat totutusta toimintatavasta. (Laajalahti 2014, 80.) Näin ollen kriisitilanne voidaan nähdä potentiaalisena oppimisen mahdollisuutena, ja keskeiseksi nousee kysymys, tartutaanko tähän mahdollisuuteen.

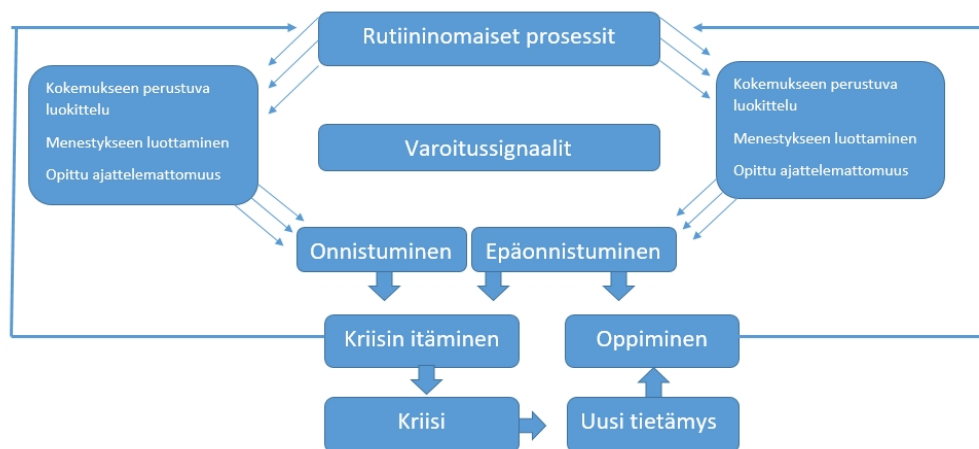
Veilin (2011, 121) oppimisen raja-aita -mallin (The Learning Barrier Model) (kuvio 5) mukaan kokemukseen perustuva luokittelu, menestykseen luottaminen ja opittu ajattelemattomuus johtavat kriisiin tai epäonnistumiseen ennen mahdollisuutta oppimiseen. Vaikeus nähdä omien kokemusten taakse hankaloittaa kriisin varoitussignaalien tunnistamista. Kaikki menneet kokemukset vaikuttavat siihen, miten tulevia kokemuksia hahmotetaan. Jokaisen ihmisen ajatusprosessi on erilainen, ja siihen vaikuttavat myös vaihtuvat motiivit. Siksi on helppo tunnistaa vain se mitä



olettaa näkevänsä ja myös vastata rutiininomaisella tavalla. (Veil 2011, 122–123.)

Toinen raja-aitoja luovista tekijöistä on organisaatiokulttuuri, joka nojautuu menneen menestyksen varaan. Organisaatio voi luottaa liikaa toimintojensa hyvyyteen ja olla sokea tuleville, hitaasti rakentuville kriiseille, jos se ei aktiivisesti etsi ongelmakohtia ja varoitussignaaleja. Työntekijät voivat myös oppia sivuuttamaan varoitussignaaleja. Ihmiset seuraavat tuttua rutiinia, koska niin on tehty ennenkin, vaikka nähtävillä voisi olla huomiota vaativia varoitussignaaleja tai parempia tapoja tehtävän suorittamiseen. (Veil 2011, 125–126.)

Vaikka varoitussignaaleja ei huomattaisi, se ei estä menestystä. Organisaatio pääsee eteenpäin myös rutiininomaisia prosessejaan noudattaen. Ensimmäinen mahdollisuus oppimiseen on kuitenkin tarjolla jo ennen kriisiä, jos varoitussignaalit opittaisiin tunnistamaan. Jos organisaatiokulttuuri vaalii oppimista koko kriisiprosessissa, erityisesti kriisiä edeltävänä aikana, kulttuurinmuutos on mahdollista ja jatkuvaa. Usein vasta kriisikokemus pakottaa huomaamaan sen tiedon, joka ei sopinut aiempaan näkemykseen tilanteesta. Tällöin organisaation on opittava vähintäänkin sopeutumaan kriisikokemukseen. Se sysää organisaation oppimiseen, vaikka kriisistä tulisivikin vain uusi kokemus, joka luokittelee seuraavaa kokemusta. (Veil 2011, 130–134.)



KUVIO 5 Oppimisen raja-aitamalli (Veil 2011, 122)

Kriisien kompleksisuutta painottavan näkemyksen mukaan kriisinhallinnassa pitäisi keskittyä kontrolloinnin ja ennustettavuuden parantamisen tavoittelun sijaan uudenlaisen ajattelun herättelyyn ja toimivaan muutokseen.

Ketterät organisaatiot pysyvät tietoisina organisaation sisäisistä asioista ja tapahtumista sekä muutoksista ympäristössään ja sidosryhmissään. Organisaatio ylläpitää vahvoja suhdeverkostoja sisäisesti ja on joustava myös kriisien suhteen. (Gilpin & Murphy 2010, 688–689.) Veilin (2011, 134) Tietoisen oppimisen malli (Mindful Learning Model) (kuvio 6) painottuu kriisiä edeltävään aikaan. Sen mukaan oppimalla ei vain pehmenetä kriisin vaikutusta, vaan voidaan mahdollisesti estää kriisin syntyminen, jos oppimisen raja-aidat saadaan kaadettua. Tietoinen kulttuuri tunnistaa varoitussignaaleja ja oppii niistä. Vaikka oppimisen raja-aidat ovat olemassa, tietoinen oppiminen murtautuu rutiinien läpi ja vie huomion siihen, mikä ei sovi odotuksiin. Tietoinen kulttuuri rohkaisee jatkuviin rutiininomaisten prosessien muutoksiin silloin, kun vaaran merkkejä huomataan. (Veil 2011, 134.)



KUVIO 6 Tietoisen oppimisen malli (Veil 2011, 135)

Rutiineja tarvitaan organisaatioissa luomaan vakautta ja hallintaa ja lieventämään epävarmuutta. Vaikka rutiinit opastavat enemmän tai vähemmän käytännön työssä, ne eivät voi täysin määrittää yksilöiden toimintaa. Päivittäiset toiminnot voivat muokata rutiineja ja jopa luoda uusia. Tätä kautta ne voivat tuoda jonkin verran joustavuutta ja muutosta organisaatioon. Standardisointi ei kuitenkaan voi olla ainoa tapa lisätä organisaation turvallisuutta, sillä rutiinit eivät voi taata sitä, että jokainen yksilö toimii juuri niiden mukaisesti. (Grote & Weichbrodt 2007, 6–7.) Rutiineihin luotetaan helposti liikaa. Sen sijaan että prosesseja ja ympäristöä arvioitaisiin aktiivisesti, tukeudutaan rutiineihin ja huomataan vain ne asiat, joita oletetaankin nähtävän. Näihin havaittuihin tekijöihin vastataan rutiininomaisesti. (Littlefield ym. 2010, 249–250, 256.) Tietoisuus on sitä, että huomataan merkit silloin, kun jokin ei tunnu tai näytä oikealta. Merkkien huomaaminen kysyy uuden tiedon ja hienovaraisten poikkeamien huomiointia. Oppimalla voidaan ehkäistä kriisejä, mutta oppimisen raja-aidat ovat aina olemassa ja siksi myös epäonnistuminen on aina mahdollista. Organisaation siirtyminen tietoisen

oppimisen malliin kysyy oppimista ja mukautumista, johon eivät riitä yksinkertaiset muutokset prosesseissa ja toimintamalleissa. Muutos vaatii totutun kyseenalaistamista ja jatkuvaa prosessien tarkkailua ja läpikäyntiä. (Veil 2011, 136–137.)

Oppivassa organisaatiossa työntekijät näkevät tekojensa kokonaiskuvan ja etsivät syvempää ymmärrystä toiminnoista ongelmien ratkaisun sijaan. Näiden tekijöiden ansiosta oppivat organisaatiot ovat luovempia ja joustavampia kuin perinteiset organisaatiot. Sitoutumisen, avoimuuden ja mutkikkaidenkin kokonaisuuksien hallinnan myötä työntekijät kokevat turvallisuutta ja uskallusta kyseenalaistamiseen ja uuden oppimiseen. (Kofman & Senge 2010, 12.) Nämä keinot pitäisi ottaa tehokkaammin käyttöön myös kriisinhallinnassa.

#### **4.5 Viestintä oppimisen ytimessä**

Vuorovaikutuksen merkitys työssä oppimiseen on merkittävä, ja tutkimuksissa korostetaan yhä enemmän oppimisen sosiaalista luonnetta. Vuorovaikutus voidaan nähdä työssä oppimisen lähtökohtana, lähteenä, edellytyksenä, edistäjänä tai vaikuttavana tekijänä. Sitä voidaan tarkastella myös oppimisen ympäristönä, kontekstina tai keinona. Oppiminen voidaan nähdä sosiaalisena ilmiönä, jossa oppiminen tapahtuu yhteisöllisesti toimintaan osallistumalla. (Laajalahti 2014, 72–73.) Viestintä on avainasemassa yhteisen merkityksen luomisessa ja oppimisen tärkeyden esiintuomisessa. Tietoisessa organisaatiossa työntekijät ottavat vastuuta prosessien elementtien monitoroinnista ja poikkeamien havainnoinnista. Kun vaaranmerkit havaitaan, organisaatio voi mukauttaa toimintojaan kriisin ehkäisemiseksi. (Veil 2011, 138–139.) Jokaisella työntekijällä on velvollisuus kertoa omaan työhönsä liittyvistä merkittävistä asioista. Yrityksen tietopohjaa ja yhteistä käsitteistöä voi vahvistaa viestimällä niistä. Jos oppimista halutaan kehittää, sitä on pidettävä esillä ja perusteltava sen merkitystä organisaatiolle. Sen myötä asia tulee tutuksi, ja ennakkoluulot vähenevät. (Viitala 2013, 206.)

Oppiminen kriiseistä ja kriisiviestinnän kehittäminen nojaa tutkimuksissa pitkälti kriisien jälkeiseen ajanjaksoon. Tutkimuksissa tähdennetään, että tehokkaan kriisiviestinnän taustalla ovat aiemmista kriiseistä opitut ja havaitut asiat. Oppimista tapahtuu kriisiharjoitusten ja menneiden kriisien

tarkastelun kautta. Kokemuksella on olennainen rooli kriiseistä oppimisessa ja myös kriisiviestinnän kehittämässä. (Larsson 2010, 716–717.) Yhä useammin pitäisi kuitenkin kysyä, miten ja miksi kriisi ylipäättään syntyi. Osa kriiseistä on odottamattomia, mutta monen kohdalla herää kysymys, miten merkkejä ei huomattu etukäteen. Taylorin (2010, 703) mukaan kriisiviestinnän tutkimuksen keskiössä pitäisi olla kriiseihin vastaamisen ja kriisitoimijoiden sijaan organisaatioiden sisäisen dynamiikan tutkiminen ja ymmärtäminen. Näin voidaan löytää aukkoja organisaation suhteista, rajoitettavia rakenteita ja epäonnistuneita prosesseja, joiden vuoksi organisaatio ei näe ongelmia ennen kuin ne aktualisoituvat kriiseiksi. Löydösten avulla voidaan kehittää uudenlaisia sisäisen toimintaympäristön järjestelmällisen läpikäynnin prosesseja, joiden kautta kriisejä voidaan havaita jo ennalta. Hyvän viestinnän ja prosessien kehittämisen kautta voidaan varmistua siitä, että pienet sisäiset organisaation ongelmat eivät koskaan kehity kriiseiksi. (Taylor 2010, 703.)

Oppimista voi tarkastella yksilön tai organisaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei pureuduta niinkään yksilön oppimisprosessiin ja orientaatioon työtä ja oppimista kohtaan, vaan siihen, miten organisaatiot oppivat ja mikä vaikuttaa niiden kehitykseen ja toimintaan. Vuorovaikutus voi parhaimmillaan edistää ja pahimmillaan ehkäistä oppimista. Suuri osa työssä oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa eri työtilanteissa, toisten kanssa tai toisilta. (Laajalahti 2014, 72.) Näin ollen viestintä ja vuorovaikutus kietoutuvat tiiviisti myös kriiseistä oppimiseen. Organisaatiokulttuuri taas vaikuttaa siihen, millaiseksi vuorovaikutus voi kehittyä: uskalletaanko kysyä, ehditäänkö kuunnella, osataako keskustella?

Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on se, miten organisaatio, sen kulttuuri ja organisaatiokulttuurin kehittäminen voivat vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa opitaan. Ajatuksena on, että organisaatiokulttuuri luo raamit oppimiselle, ja avoimuutta ja vuorovaikutusta kehittämällä voidaan rohkaista ihmisiä oppimaan uutta ja jakamaan kokemuksiaan. Viestinnän rooli organisaatiokulttuurin ja oppimisen kehittämässä on merkittävä, sillä valtaosa ihmisten oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Laajalahti 2014, 75).

## 5 TURVALLISUUS SAIRAALOISSA

Tässä luvussa käsitellään yliopistollisten sairaaloiden toimintaympäristöä ja erityispiirteitä. Tarkastelu lähtee liikkeelle korkean luotettavuusvaatimuksen organisaation termin määrittelystä, minkä jälkeen tarkastellaan erilaisia kriisejä, joihin sairaaloiden pitää varautua.

### 5.1 Luotettavuus vaatimuksena

Sairaalat kuuluvat korkean riskin organisaatioihin (high risk organization), joissa virheillä voi olla merkittäviä seurauksia (Kinnunen 2010, 4). Myös korkean luotettavuusvaatimuksen organisaation (high reliability organization) termillä viitataan organisaatioon, jonka toimintaan sisältyy jokin väestöön tai ympäristöön liittyvä riski (Bourrier 2011, 10). Tällainen organisaatio kohtaa jatkuvasti tilanteita, joissa on olemassa merkittävä turvallisuus- tai onnettomuusriski. Korkean luotettavuusvaatimuksen organisaation pitää aina olla valmis vakavaan kriisitilanteeseen, mutta yleensä se selviää riskialttiista tilanteista hyvin. (Venette 2003, 11.) Turvallisuus on tämänkaltaisten organisaatioiden ensisijainen tavoite, johon pääseminen kysyy joustavaa hierarkiaa, luotettavuuteen nojaavaa organisaatiokulttuuria, korkeaa avaintehtäviin liittyvää tietämystä, yhtenäisyyttä ja sitoutumista tietoiseen läsnäoloon (Horsley 2010, 551–552).

Korkean luotettavuusvaatimuksen organisaation käsitteen evoluutiota on myös kritisoitu. Siitä on tullut tieteellisen tutkimuksen termin ohella vahva markkinointikäsite, jota organisaatiot tavoittelevat ja jolla ne haluavat tulla kuvailtuksi. Tieteellisen tutkimusnäkökulman sijaan se mielletään usein luet-

teloksi minimivaatimuksia, jotka korkean riskin organisaation on täytettävä ollakseen menestyksekkäs. (Bourrier 2011, 16.) Tässä tutkimuksessa korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatioiksi määritellään riskialttiissa ympäristössä toimivat organisaatiot, joilta odotetaan korkeaa luotettavuutta. Yliopistolliset sairaalat ovat tämän määritelmän mukaisia korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatioita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan case-esimerkkinä niiden turvallisuuskulttuuria ja sen kehittämistä.

Suomessa on viisi yliopistollista sairaalaa, jotka vastaavat omien erityisvastuualueidensa erityistason erikoissairaanhoidosta. Ne ovat maan erikoissairaanhoidon erityisosaajia. Yliopistollisilla sairaaloilla on omat erityisvastuunsa ja ominaispiirteensä suomalaisessa terveydenhuoltojärjestelmässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Paitsi korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatioita, yliopistolliset sairaalat ovat myös julkisorganisaatioita. Julkisilta toimijoilta vaaditaan korkeaa luotettavuutta ja laadukkaita palveluita sekä kykyä palvella kansalaisia poikkeustilanteissa. Vaikka kriisiviestinnän tutkimuksessa ei yleensä erotella julkisorganisaatioita omaksi ryhmäkseen, on huomionarvioista, että niiltä odotetaan erityisen vahvaa viestintää ja toimintaa myös kriisitilanteessa. (Johnson Avery & Lariscy 2010, 330.) Yliopistollisten sairaaloiden toiminnasta vastaavilla sairaanhoitopiireillä on laajat, tuhansien henkilöiden organisaatiot, mikä asettaa erityisen haasteen myös sisäiselle kriisiviestinnälle.

Tässä tutkimuksessa ovat mukana kaikki Suomen yliopistollisten sairaaloiden toiminnoista vastaavat organisaatiot. Tutkimushaastattelujen lisäksi tutkimuksen tausta-aineistona tarkasteltiin sairaaloiden kriiseihin liittyviä suunnitelmia. Tutkimukseen osallistuvat seuraavat kuntayhtymät:

- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Helsingin seudun yliopistollinen keskussairaala HYKS)
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Tampereen yliopistollinen sairaala TAYS)
- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Oulun yliopistollinen sairaala OYS)
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Kuopion yliopistollinen sairaala KYS)
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (Turun yliopistollinen keskussairaala TYKS)

## 5.2 Sairaaloiden turvallisuusuhat

Yliopistolliset sairaalat kohtaavat monenlaisia kriisitilanteita. Tämä tutkimus rajautuu niihin kriiseihin, joiden selvittäminen vaatii organisaation sisäistä, laajemman työntekijäjoukon panosta. Tutkimus painottuu toisin sanoen toiminnallisten kriisien käsittelyyn eli niihin kriiseihin, jotka vaativat organisoi- tumista ja toimintaa henkilökunnalta.

Yleisimmät yliopistollisia sairaaloita uhkaavat kriisit voidaan ryhmitellä on- nettomuuksiin ja suuronnettomuuksiin, hoitoon liittyviin kriiseihin, väkival- tatilanteisiin, kyberuhkiin ja mainekriiseihin (kuvio 7). Kriisien ryhmittely ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan samassa kriiseissä voi olla piirteitä useis- ta eri kriisityypeistä. Moni toiminnallinen kriisi on myös mainekriisi, mutta maineenhallinnan sijaan tämä tutkimus keskittyy kriisien turvallisuus- ja toiminnalliseen näkökulmaan. Siksi mainekriisejä ei käsitellä erikseen seu- raavissa, eri kriisityyppejä tarkemmin avaavissa kappaleissa.



KUVIO 7 Sisäiset turvallisuusuhat yliopistollisessa sairaalassa

### 5.2.1 Onnettomuudet ja suuronnettomuudet

Onnettomuudet ja suuronnettomuudet ovat tyypillisiä kriisitilanteita sairaalassa. Sairaalaan hoidettavaksi tulevien potilaiden ohella onnettomuustilanne

voi liittyä sairaalan sisäiseen tapahtumaan. Sairaala voi uhata esimerkiksi tulipalo, sähkökatkos tai vesi- tai ympäristövahinko. Myös rakennus- ja remontointihankkeet ovat riskitekijä sairaalakiinteistöjen turvallisuudelle. (Lindström 2016, 28.) Esimerkkinä sairaalan sisäisestä vakavasta onnettomuudesta on Turun yliopistollisessa keskussairaalassa vuonna 2011 syttynyt tulipalo. Kuten monet kriisit, tämäkin tulipalo syttyi sattumien summana. Hoitajakutsujärjestelmän ohjainyksikön lievä ylikuumeneminen johti happivuodon seurauksena rajuun tulipaloon ja sairaalarakennuksen evakuointiin. (Yleisradio 2012.)

Suuronnettomuus voi tapahtua myös sairaalan ulkopuolella, kuten vaikkapa tieliikenteessä. Suuronnettomuus voi tuoda sairaalaan kerralla hoidettavaksi kymmeniä potilaita, mikä vaatii merkittäviä muutoksia normaaliin toimintaan. Sairaalat ovat kriisinäkökulmasta erikoislaatuisia organisaatioita. Erittäin ensiavussa ja päivystyksessä inhimillisiä kriisejä kohdataan päivittäin, kun hoidetaan liikenneonnettomuuksien ja väkivallan uhreja sekä sairaskohtauksia saaneita ihmisiä.

Ruotsalaisen yliopistollisen sairaalan toimintaan liittyneessä tutkimuksessa todettiin, että yliopistollinen sairaala on jatkuvassa pienten ja suurten kriisien tilassa: siellä odottamatonta on odotettua. Myös sairaaloiden kriisisuunnitelmat keskittyvät suuronnettomuuksien ja katastrofien hoitamiseen. (Heide & Simonsson 2013, 134.) Sama ilmenee myös tämän tutkimuksen taustaineistoina käytetyistä suomalaisten yliopistollisten sairaaloiden kriisisuunnitelmista. Ne painottuvat onnettomuuksiin ja suuronnettomuuksiin. Sairaaloilla on pikkutarkat ohjeistukset siitä, miten toimitaan missäkin tilanteessa. Myös toiminnalliset kriisiharjoitukset keskittyvät usein juuri näihin tilanteisiin, vaikkakin viime vuosina myös kyberongelmiin liittyvä harjoittelu on lisääntynyt.

### **5.2.2 Hoitoon liittyvät uhat**

Potilasturvallisuus on sairaaloiden toiminnan keskiössä. Potilaalle pitää taata hänen tarvitsemansa oikea hoito, josta aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa. Potilasturvallisuuden osa-alueita ovat hoidon, lääkehoidon sekä lääkinnällisten laitteiden turvallisuus. Potilasturvallisuuskulttuuri on määritetty potilaiden hoitoa edistäväksi suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi toimitattavaksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus 2016.)



Useiden kansainvälisten tutkimusten mukaan sairaalat tekevät kuitenkin paljon virheitä potilaiden hoidossa. Suomessa on arvioitu vuodeosastohoidossa haattatapahtumien aiheuttamiksi kustannuksiksi yli 400 miljoonaa euroa vuodessa. Tutkimusten perusteella ainakin puolet näistä kustannuksista voitaisiin estää. (Kinnunen 2010, 4–5.) Käytännössä tavoitteiden toteuttaminen ei ole yksinkertaista. Kalifornialaisten sairaaloiden potilasturvallisuuskulttuuria koskeneessa tutkimuksessa todettiin, että hallinnollisten johtajien ja muun henkilökunnan asenteissa ja kokemuksissa oli huomattavia eroja. Hallinnollisten johtajien vastauksissa oli johdonmukaisemmin turvallisuuskulttuurin piirteitä kuin potilaita hoitavan henkilökunnan. Turvallisuuskulttuurin parantaminen vaatisi parempaa yhteyksiä johdon ja hoitohenkilökunnan välille. Potilasturvallisuuteen tehtävät yksittäiset parannukset voivat olla tehottomia, jos hallinnolliset rakenteet ja organisaatiokulttuuri eivät riittävästi palvele potilasturvallisuutta. Pitkäjänteinen edistys voi vaatia turvallisuuskulttuurin parantamiseen erityisesti tähtääviä toimenpiteitä sekä raja-aitojen kaatamista johdon ja työntekijöiden väliltä. (Singer ym. 2003, 117.)

Tuore esimerkki suomalaisesta potilasturvallisuuden vaarantaneesta kriisistä on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin liikelaitoksen HUSLABin näytteenotossa tapahtunut virhe, jonka seurauksena lähes kaksikymmentä potilasta altistui liikaisten neulojen käyttämisen myötä tarttuville taudeille. Tämä tapaus on hyvä muistutus siitä, että sairaalan kriisit ovat usein myös mainekriisejä. Tapaus sai valtavasti julkisuutta keväällä 2016 suomalaisissa tiedotusvälineissä. (Heikkilä 2016.)

### **5.2.3 Väkivaltatilanteet lisääntyvät**

Yli 10 000 työntekijää joutuu vuosittain väkivallan tai uhkailun kohteeksi työpaikallaan Suomessa. Terveystyö- ja sairaanhoitotyö on listattu yhdeksi riskialttiimmista aloista työpaikkaväkivallan suhteen. (Työterveyslaitos 2015.)

Väkivalta- ja uhkaustilanteet yleistyvät sairaaloissa jatkuvasti. Hoitohenkilökunta kohtaa työpaikallaan jatkuvasti potilaiden, omaisten ja vierailijoiden uhkaavaa käyttäytymistä. Päällekarkauksia tulee vastaan jopa viikoittain. (Suvanto 2013.)

Hoitotyötä pyritään turvaamaan vartijoiden, hälytysnappien ja valvontakameroiden avulla. Esimerkiksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa työntekijöiden käyttöön on hankittu myös henkilökohtaisia turvanappeja, jotka paikan-

tavat tarkalleen uhkaavassa tilanteessa olevan työntekijän sijainnin ja välittävät avunpyynnön hoitohenkilökunnalle ja vartijoille. (Suvanto 2013.)

#### **5.2.4 Kyberuhka on uusi**

Yliopistollisten sairaaloiden palvelut ovat yksi yhteiskunnan kriittisistä toiminnoista sekä arjessa että poikkeusoloissa. Palveluiden ja järjestelmien pitäisi toimia tilanteessa kuin tilanteessa. Kyberturvallisuus on suhteellisen uusi ilmiö. Alan koulutus on Suomessa vasta alussa, ja osaajia ei kouluteta tällä hetkellä riittävästi. Julkisen sektorin näkökulmasta on merkittävää, että monien julkisen hallinnon kyberturvallisuustoimijoiden yhteistyö yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa on varsin vähäistä. (Pelkonen ym. 2016, 33–34.)

Kybervaaratilanteita aiheuttavat käytössä olevien järjestelmien heikkoudet, virustorjunnan aukot sekä henkilökunnan osaamisen puutteet. Sairaalamailmassa kohdataan säännöllisesti järjestelmiin ja niiden häiriöihin liittyviä haasteita. Yksi viimeaikaisista esimerkeistä on elokuussa 2015 Kuopion yliopistollisessa sairaalassa ilmennyt laaja tietoliikennehäiriö, joka vaikutti lukuisiin tietojärjestelmiin, muun muassa potilastietojärjestelmiin. Hankaluudet potilastietojen katselussa viivästyttivät vastaanottoja ja ainakin yksi toimenpide alkoi myöhässä. Joitakin vastaanottoaikoja jouduttiin perumaan ja häiriöstä johtunutta ruuhkautumista selviteltiin vielä useita päiviä häiriön jälkeen. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2015.)

Inhimilliset virheet, tietämättömyys ja sinisilmäisyys ovat suuri riski kyberturvallisuudelle. Tämä voi johtaa vakaviin ongelmiin myös toiminnalliselta kannalta. Vuonna 2015 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tietoverkkoon levisi haittaohjelma, kun työntekijä klikkasi saastunutta linkkiä Facebookissa sairaanhoitopiirin verkossa olevalla koneella Internet Explorer -selainta käyttäen. Kesti noin viisi vuorokautta saada järjestelmä ennalleen. Kyseinen haittaohjelma salasi tiedostoja sekä paikallisilla levyasemilla että saastuneeseen koneeseen kytketyillä verkkolevyasemilla. Ohjelma vaatii maksua purkuvainten toimittamisesta, mutta sairaanhoitopiiri ei maksanut salauksen purkamisesta, vaan sai korvattua lukitut tiedostot varmuuskopioilla. Kaikkiaan virus saastutti kymmeniä tuhansia tiedostoja. (Ruuska 2015.)

Sairaaloissa on satoja tietojärjestelmiä, joiden yhteensovittamisessa on ongelmia. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä kerrottiin, että Internet Explorer -verkkoselaimen haavoittuvuus tiettyjen haittaohjelmien suhteen on tie-

dossa, mutta Internet Explorerista ei voida luopua, koska osa sairaalan järjestelmistä toimii ainoastaan kyseisen selaimen kautta (Ruuska 2015).

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäiseksi käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kootaan yhteen laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun ominaispiirteitä sekä aineiston keruu- ja analyysivaiheita.

### 6.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli:

*Miten organisaation turvallisuuskulttuuria ja kriiseistä oppimista on mahdollista kehittää viestinnän avulla?*

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja eritellä niitä tekijöitä, joista organisaation turvallisuuskulttuuri koostuu. Tutkimus painottuu viestinnän keinoihin ja siihen, miten viestinnän avulla on mahdollista kehittää turvallisuuskulttuuria. Omaksi tutkimuskysymyksekseen eriteltiin viestinnän rooli kriiseistä oppimisessa, sillä kriiseihin vastaaminen ja toiminnan kehittäminen sekä ennen että jälkeen kriisien on olennainen osa organisaation turvallisuutta. Kriiseistä oppimisella ei tässä tutkimuksessa viitata vain kriisin jälkeiseen aikaan, vaan tavoitteena oli tutkia, miten oppimista voisi tapahtua jo ennen kriisien konkretisoitumista.

Tutkimukseen asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. *Mistä turvallisuuden kulttuuri koostuu ja miten sellaista luodaan?*

2. *Miten viestinnän avulla voidaan kehittää organisaation turvallisuuskulttuuria?*
3. *Millä tavoin viestintä voi edistää kriiseistä oppimista?*

Tutkimushypoteesia ei asetettu, sillä haastattelututkimus pyrkii enemmänkin hypoteesien löytämiseen kuin ennalta-asetettujen hypoteesien todentamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään tekijöitä, joiden avulla myös muut kuin tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot voisivat parantaa turvallisuuskulttuuriaan erityisesti viestinnän keinoin.

## 6.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistosta ei ole tarkoitus tehdä suoranaisesti yleistettäviä päätelmiä, mutta tutkimalla tarkasti yksittäistä tapausta on mahdollista löytää se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 177). Laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineiston avulla jotain uutta ja ennen havaitsematonta (Ruusuvuori ym. 2010, 16).

Laadullinen tutkimus on monitahoinen ja -merkityksinen käsite, jonka alle listautuu laaja joukko erilaisia tutkimusmetodeja diskurssianalyysistä etnografiaan, keskusteluanalyysiin ja osallistuvaan havainnointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen eri metodien välillä on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä. Tyypillisesti näiden tutkimusten aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, tutkija luottaa omiin havaintoihinsa, ja aineistonhankinta painottuu laadullisiin metodeihin, kuten haastatteluihin. Kvalitatiivinen tutkimus ei perustu yleensä valmiin hypoteesin tai teorian testaamiseen, vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti. Tutkija ei määrittele sitä, mikä on tärkeää, vaan aineistoa käydään läpi yksityiskohtaisesti, odottamattomia seikkoja etsien. (Hirsjärvi ym. 2008, 158–159.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma kietoutuvat yhteen. Aineisto ei kuitenkaan yleensä vastaa suoraan tutkimusongelmaan, vaan vastausten löytäminen vaatii analyyttisiä kysymyksiä, jotka tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on paljastaa tai löytää tosiasioita, ei todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa ai-

neisto voi koostua vaikkapa yhdestä syvällisestä haastattelusta tai joukosta yksilöhaastatteluja. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tästä näkökulmasta jokainen kvalitatiivinen tutkimus on ainutlaatuinen. Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistäen, mutta taustalla on ajatus, että tarkka tapaustutkimus voi paljastaa merkittäviä seikkoja, jotka toistuvat myös tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 176–177.)

### **6.3 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää yliopistollisen sairaalan viestintäpäällikköä ja yhtä viestinnästä vastaavaa kehitysjohtajaa sekä viittä turvallisuuspäällikköä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden tulokset yhdistettiin tutkimuksen luvuissa 2–4 esiteltyyn kriisiviestintää, organisaatio- ja turvallisuuskulttuuria sekä organisaation oppimista koskevaan teoriaan.

Tutkimuksen aineiston kerättiin noin puolen vuoden ajanjaksolla joulukuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Ensimmäiset haastattelut tehtiin Kuopion yliopistollisessa sairaalassa joulukuussa 2015. Nämä haastattelut toimivat samalla pilottihaastatteluina, joissa testattiin teemahaastattelurunkojen toimivuutta. Ennen aineiston keruuta tutustuttiin tausta-aineistona myös tutkimuskohteina olevien sairaaloiden turvallisuuteen liittyviin suunnitelmiin.

#### **6.3.1 Teemahaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen metodi valitaan sen tavoitteiden mukaisesti. Valintaa ohjaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yliopistollisten sairaaloiden viestintä- ja turvallisuuspäälliköitä. Aineiston keruutavaksi valittiin haastattelu, sillä se on menetelmänä esimerkiksi kyselylomaketta joustavampi ja sallii täsmennykset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin turvallisuus- ja viestintäpäälliköiden ajatuksia turvallisuuskulttuurista ja sen kehittamisestä sekä kriiseistä oppimisesta. Haastattelututkimus on luonteva valinta silloin, kun halutaan kysyä, mitä tehdään ja miksi toimitaan niin kuin toimitaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 179–180.)

Haastattelu on yleisin metodi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelun etu ja samanaikaisesti haaste on se, että siinä tutkija on suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Aineiston kerääminen on joustavaa, ja siinä voidaan edetä tilanteen ehdoilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–202.) Olennaista haastattelunäkökulman valinnassa ovat tutkimuskysymykset. Haastattelutapah- tumaa voidaan tarkastella keskusteluna, jolloin myös haastattelijan puhetta ja vaikutusta keskustelun kulkuun pidetään merkityksellisenä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10–11.)

Tässä tutkimuksessa haastattelurungot ohjasivat haastattelujen kulkua, mutta ne etenivät vapaamuotoisesti tilanteen ehdoilla. Haastatteluaiheiden järjes- tystä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti ja vastausten tulkin- taan on enemmän mahdollisuuksia. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda näkökulmiaan esiin melko vapaasti ja aktiivisesti. Haastattelijalla on puoles- taan mahdollisuus selventää saamiaan vastauksia lisäkysymyksillä. Toisaalta samat tekijät voivat olla myös tutkimuksen heikkous. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–202.) Haastattelututkimuksessa on aina pohdittava myös sitä, miten haastattelukysymykset ja vuorovaikutustilanne ovat ohjanneet tai johdatel- leet haastateltavan vastauksia (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Haastateltava voi kokea tilanteen pelottavana tai haluta antaa itsestään hyvän kuvan (Hirs- järvi ym. 2008, 202).

Tutkimuksessa voidaan käyttää strukturoitua tai strukturoimatonta haastat- telua tai niiden välimuotoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44). Haastattelu voi siis vaihdelle tiukasti formaalista lomakehaastattelusta pääosin haastateltavan ehdoilla rakentuvaan avoimeen haastatteluun (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Haastattelu on aikaa vievä tiedonhankintatapa, ja haastattelututkimuk- sen tekeminen vaatii huolellista ennakkosuunnittelua (Hirsjärvi ym. 2008, 200). Haastattelijan pitää käyttää aikaa kysymysten muotoiluun ja käsitteiden selventämiseen. Suunnittelua mutkistaa se, että vuorovaikutus on kahden- suuntaista. Vastaukset heijastelevat aina myös haastattelijan läsnäoloa ja ky- symyksenasettelua sekä edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 49–53.)

Haastattelulla on aina tietty päämäärä. Haastattelijan intressinä on tiedon- hankinta, ja tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Parhaimmillaan haastattelu antaa haastateltavalle mahdol- lisuuden tuoda näkemyksiään esiin vapaasti, ja haastattelijalla voi puolestaan selventää vastauksia tarvittaessa. Saatavia tietoja voidaan syventää. (Hirsjär-

vi & Hurme 2000, 35.) Tässä tutkimuksessa tulivat hyvin esiin haastattelun edut. Haastateltavat puhuivat vapaamuotoisesti, eivätkä vaikuttaneet jännittyneiltä, ja tutkija pystyi tarpeen mukaan täsmentämään epäselväksi jääneitä kohtia lisäkysymyksillä.

Onnistuneen haastattelun edellytys on haastattelijan kyky tulkita vastauksia. Liialliseen yleistämiseen ei pidä sortua, sillä haastattelu on aina tilanne- ja kontekstisidonnainen. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–202.) Sekä strukturoidut että strukturoimattomat haastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa. Vuorovaikutus on aina läsnä, ja haastattelijan puheella ja kysymyksenasettelulla on merkitystä haastatteluun kulkuun. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29.)

Tutkijan tehtävänä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Neutraalius on haastattelijan tärkeä ominaisuus, josta on pyrittävä pitämään tietoisesti kiinni haastattelutilanteessa. Oma osuus on pyrittävä minimoimaan keskittymällä kysymysten esittämiseen sekä jatkamiseen kehottaviin tai vastauksen riittävyttä kommentoiviin lyhyisiin palautteisiin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44–45.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen (Hirsjärvi ym. 2008, 203). Kun haastattelu kohdennetaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyihin keskeisiin teemoihin, haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja antaa tilaa haastateltavan tulkinnoille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Haastattelussa käydään läpi tietyt teemat, mutta haastattelukysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Teemahaastattelu on lomakehaastatteluun verrattuna joustavampi, mutta ei kuitenkaan täysin vapaa, niin kuin syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Teemahaastattelu pyrkii enemmänkin hypoteesien löytämiseen kuin ennalta-asetettujen hypoteesien todentamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle oletuksesta, jonka mukaan kriisiviestintä nojaa sairaaloissa pitkälti toiminnallisten suunnitelmien varaan. Suunnitelmat ja prosessit keskittyvät kriiseistä selviämiseen sen sijaan, että pyrittäisiin ennaltaehkäisemään kriisejä tai oppimaan niistä.



Tässä tutkimuksessa haastateltavia ja sairaaloita käsitellään anonyymisti. Viestintäasiantuntijat on nimetty käsitteillä V1, V2, V3, V4 ja V5. Turvallisuuspäälliköihin viitataan termeillä T1, T2, T3, T4 ja T5. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska haastateltavien tarkan henkilöllisyyden tai sairaalan nimen yhdistämisellä tiettyyn tulokseen tai sitaattiin ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatiossa anonyymius on myös turvallisuuskysymys. Tutkimuksessa ei ole syytä ruotia yksityiskohtaisesti tunnistettavissa olevan organisaation turvallisuutta ja sen mahdollisia riskitekijöitä. Lisäksi tietty anonymiteetti antaa haastateltaville mahdollisuuden puhua asioista vapaammin kuin omalla nimellään.

### 6.3.2 Haastattelurunko

Teemahaastattelujen suunnittelun tärkeimpiä tehtäviä on haastattelurungon suunnittelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Haastatteluja varten laadittiin kaksi kysymysrunkoa (liite 1 & 2). Haastattelurungoissa painottuvat tutkimuksen kolme tärkeää teemaa: kriisi ja kriisiviestintä, organisaatio- ja turvallisuuskulttuuri sekä kriiseistä oppiminen. Turvallisuuspäälliköiden ja viestintäpäälliköiden kysymysrungot poikkeavat hieman toisistaan. Kysymysten asettelussa otettiin näin huomioon vastaajan erikoisosaaminen ja ammattitaito. Haastattelujen punainen lanka ja perusrakenne pysyivät kuitenkin samana.

Runko syntyi tutkimukseen kerättyyn teoriaan peilaten, samat pääteemat toistuvat sekä teoriaosiossa että haastattelurungossa. Haastattelurunkojen pääteemat otsikoitiin seuraavasti:

- 1) *Kriiseihin varautuminen ja ennaltaehkäisy*
- 2) *Kriiseistä oppiminen*
- 3) *Turvallisuuskulttuurin kehittäminen*

Teemahaastattelussa kaikki kysymykset ovat avoimia eli niissä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106). Haastattelun alussa oli lämmittelykysymyksiä, jotka taustoittivat tutkimusta ja antoivat tietoa organisaation nykytilasta. Pikkuhiljaa konkreettisista toimista siirryttiin kohti kehittämissivioita, oppimista ja turvallisuuskulttuurin määrittelyä. Kysymyksistä laadittiin valmis runko, josta poikettiin tarvittaessa. Esimerkiksi vastauksia täsmennettiin tarpeen mukaan lisäkysymyksillä.

### 6.3.3 Teemahaastattelujen toteuttaminen

Haastateltavien valinta ja määrä riippuvat tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan ymmärtämään jotakin syvällisemmin, saamaan tietoa ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin. Jos haastateltavien joukko jää liian pieneksi, aineistosta on vaikea löytää eroja ja merkittäviä yhtäläisyyksiä. Liian monta haastattelua poistaa puolestaan syvällisten tulkin-tojen tekemisen mahdollisuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin suomalaisten yliopistollisten sairaaloiden viestintä- ja turvallisuuspäälliköitä. Tutkimus rajattiin viiteen yliopistolliseen sairaalaan, sillä ne erottuvat muista suomalaisista sairaaloista. Tehtäväkenttä ja toiminta on muita sairaaloita laajempaa ja erikoistuneempaa. Sairaalat työllistävät tuhansia henkilöitä, mikä asettaa omat haasteensa myös sisäiseen viestintään.

Viestintä- ja turvallisuuspäälliköt valittiin haastateltaviksi, sillä tutkimuksessa haluttiin löytää niitä tekijöitä, joiden avulla turvallisuuden kulttuuria voidaan luoda ja kehittää. Viestintä- ja turvallisuuspäälliköillä on syvin tietämys organisaation viestintä- ja turvallisuusasioista, ja he ovat avainasemassa turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

Kaikki yliopistolliset sairaalat saatiin mukaan tutkimukseen, ja jokaisesta sairaalasta haastateltiin viestintä- ja turvallisuuspäälliköitä. Poikkeuksena oli Oulun yliopistollinen sairaala, jossa ei ole viestintäpäällikköä. Siellä viestintänäkemyistä edusti viestinnästä vastaava sairaalan kehitysjohtaja. Yhteensä haastateltavia oli kymmenen.

Haastattelut tehtiin kasvokkain, sillä puhelimitse tai videoneuvotteluyhteyden välityksellä haastattelutilanne olisi muodostunut toisenlaiseksi. Paikan päällä kontakti haastateltavan kanssa oli tiiviimpi kuin jos haastattelu olisi toteutettu puhelimen tai videoneuvotteluyhteyden välityksellä. Myös tekniset vaikeudet pystyttiin sulkemaan pois. Haastattelijan ja haastateltavan lisäksi yhdessä haastattelussa oli paikalla sairaalan turvallisuussuunnittelija kuuntelijan roolissa. Kaikki tutkimuksessa käytetyt kommentit ovat tässäkin tapauksessa haastateltavana olleen turvallisuuspäällikön.

Tutkimuseettisistä näkökulmista haastatteluissa otettiin huomioon luottamuksellisuus. Haastateltaville kerrottiin, mikä on haastattelun tarkoitus. Saa-

tuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteettia suojeltiin myös tutkimusta kirjoitettaessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.) Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse (liite 3). Sen lisäksi soitettiin niille kahdelle haastateltavalle, joita ei saatu kiinni sähköpostitse. Kaikki haastatteluun pyydyt suostuivat haastatteluun. Kaksi viikkoa ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin vielä lisätietoa haastattelusta (liite 4). Tämä sähköposti toimi samalla myös muistutuksena haastatteluajankohdasta.

Haastattelut kestivät keskimäärin noin yhden tunnin. Jokainen niistä eteni omalla painollaan teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Teemat pysyivät samana, mutta kysymysten järjestys ja kysymyksen asettelu vaihtelivat sen mukaan, millaisia asioita haastattelussa tuli esille. Haastattelut etenivät sujuvasti ja kaikki haastateltavat olivat motivoituneita vastaamaan kysymyksiin. Kiire ei leimannut haastatteluja, vaan kaikki tarvittavat kysymykset ja mahdolliset tarkennukset ehdittiin käydä läpi.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin, mikä antoi mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen ja raportoida haastattelun sisällöstä tarkemmin. Nauhoitus on sekä muistiapu että väline tulkintojen tarkasteluun. Sen avulla myös haastatteluvuorovaikutusta voidaan tarkastella ja analysoida. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12–13.)

## **6.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analyysi alkaa teemahaastattelussa usein jo haastatteluvaiheessa, sillä tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöistä muun muassa niiden toistumisen ja jakautumisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Analyysivaiheessa tutkimusaineisto järjestetään, luokitellaan ja sieltä etsitään teemoja tai ilmiöitä. Näitä löydöksiä vertaillaan ja niitä tulkitaan. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12.)

Tutkimushaastatteluissa koko haastattelumateriaali litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Sen jälkeen aineistosta on mahdollista löytää olennaiset vastaukset. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa tarkkaa ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä ja -metodista (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sanasta sanaan mahdollisimman tarkoin haastattelun kulkua mukailten. Taukoja, äänenvoimakkuutta tai painotuksia ei kuitenkaan litte-

roitu. Lisäksi poikkeuksen muodostivat muutamassa haastattelussa ne kohdat, joissa keskustelu siirtyi täysin pois aiheesta. Näitä osia ei litteroitu lainkaan. Materiaalia kertyi kymmenestä haastattelusta yhteensä 122 sivua (54 297 sanaa).

Litteroinnin jälkeen aloitettiin haastattelun analyysi. Haastattelututkimuksen yksi haaste on analyysitavan valinta, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole juurikaan standardoituja analyysitekniikoita tai suositeltuja analyysitapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 136.) Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisesti, sillä tärkeintä tutkimuksen kannalta ovat haastattelumateriaalista nousevat ilmiöt ja merkitykset. Haastattelumateriaalia pyrittiin siis ymmärtämään, ja tässä lähestymistavassa valitaan yleensä laadullinen analyysi (Hirsjärvi ym. 2008, 219).

Haastatteluaineisto teemoiteltiin tutkimuskysymyslähteisesti. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä uusia näkökulmia turvallisuuskulttuuriin ja sen kehittämiseen sekä kriiseistä oppimiseen. Tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nousseita teemoja vertailtiin haastatteluissa ilmenneisiin seikkoihin.

Teemoittelussa on odotettavissa, että esiin nousevat ainakin haastattelussa käytetyt teemat. Lisäksi esiin tulee yleensä monia muita teemoja, jotka voivat nousta jopa alkuperäisiä teemoja mielenkiintoisemmiksi tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Tämän tutkimuksen teemoittelussa edettiin tutkimuskysymyslähteisesti. Haastatteluaineistot jaettiin ensin kolmeen luokkaan, joita olivat turvallisuuskulttuuri (tutkimuskysymys 1), turvallisuuskulttuurin kehittäminen (tutkimuskysymys 2) sekä kriiseistä oppiminen (tutkimuskysymys 3).

Jokaista osiota teemoiteltiin tämän jälkeen erikseen niin, että jokaisen pääteeman alle syntyi omia alateemojaan. Jokaisessa kolmessa osiossa pääteemojen alta nousi alateemoja eli asioita, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Nämä asiat listattiin pääteemojen alle ja niiden kautta alettiin etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Aineiston rajaamisessa olennaista on, että se on perusteltavissa. Aineistosta ei koskaan nouse mitään tuloksia ilman tutkijan määrittelemiä tavoitteita ja valintoja. Tutkimuskysymyksen ja tutkijan lukemistapa, tulkinta ja valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä. Tutkimuksen oikeanlainen rajaaminen vaikuttaa myös sen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Rajatun aineiston on vastattava riit-

tävän hyvin tutkimuskysymyksiin ja tarjottava riittävän luotettavia tuloksia. (Ruusuvuori ym. 2010, 15, 17.) Tässä tutkimuksessa rajattiin ulkopuolelle kaikki se haastatteluaineisto, jolle ei löydetty yhteyttä tutkimuskysymyksiin. Teemoittelu toteutettiin manuaalisesti. Eri teemat koottiin omiksi tiedostoikseen leikkaa-liimaa -periaatteella Microsoft Word -ohjelmassa.

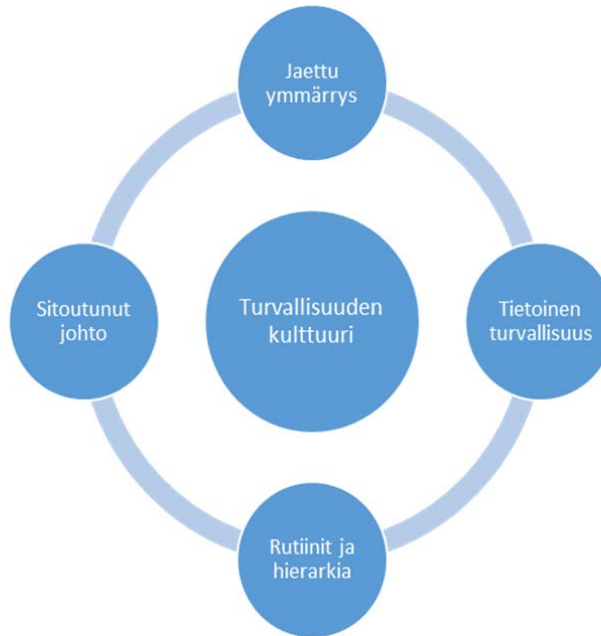
Pelkkä tulosten luettelointi ei ole valmis tutkimus, vaan analyysivaiheessa ideana on saada aineistoa läpikäyden esiin jotakin, mikä ei ole suoraan nähtävissä suorissa lainauksissa (Ruusuvuori ym. 2010, 19). Tulkintavaiheessa tutkija käy läpi analyysin tuloksia ja muodostaa johtopäätöksiä. Merkityksiä selkeytetään ja niitä pohditaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 224.) Teemoittelun valmistumisen jälkeen edessä oli tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää olennaiset vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Johtopäätöksissä pohdittiin myös tulosten merkitystä yhteisöviestinnän tutkimukselle.

## 7 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaettu kolmeen osioon tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäinen osio vastaa kysymykseen, mistä tekijöistä organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu. Toinen osio kokoaa viestinnällisiä keinoja, joiden kautta turvallisuuskulttuuriin voidaan vaikuttaa. Kolmas osio keskittyy kriiseistä oppimiseen.

### 7.1 Turvallisuuden kulttuurin osatekijät

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa esiin tulleita tekijöitä, jotka muodostavat organisaation turvallisuuskulttuurin (kuvio 8). Turvallisuus on moninainen kokonaisuus, johon sisältyy sairaalamaailmassa niin potilas-, henkilö-, kyber-, kiinteistö-, kuin palo- ja pelastusturvallisuutta. Haastatteluissa turvallisuuskulttuurin osatekijöinä nousivat esiin erityisesti jaettu ymmärrys turvallisuudesta, turvallisuusnäkökulmien tiedostaminen kaikessa tekemisessä, rutiinien ja hierarkian merkitys sekä johdon sitoutumisen tärkeys.



KUVIO 8 Turvallisuuden kulttuurin osatekijät

### 7.1.1 Jaettu ymmärrys

Turvallisuuden kulttuuri nähtiin haastatteluissa yleisesti monen kulttuurin yhdistelmänä. Turvallisuusajattelun tason todettiin vaihtelevan sairaaloiden sisällä yksiköstä toiseen toiminnan luonteen vuoksi ja myös siksi, että suhtautuminen turvallisuuteen on vaihtelevaa. Esimerkiksi leikkaustoiminnassa korostuu potilasturvallisuus, kun taas psykiatrian yksiköissä painottuu työntekijöiden turvallisuus. Toimistossa työskentelevälle nämä turvallisuuden osa-alueet voivat tuntua hyvinkin kaukaisilta. Siellä, missä turvallisuusuuhkia on kohdattu, myös tietoisuus on korkeammalla.

Yhden yhteisen turvallisuuden kulttuurin luominen suureen organisaatioon koettiin haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. Kuitenkin yhteinen jaettu ymmärrys turvallisuuden kulttuurista nähtiin tavoittelemisen arvoiseksi asiaksi. Turvallisuuden pitäisi olla mukana arkipäivän ajattelussa ja toimissa, taustalla kaikessa siinä, mitä sairaalassa tehdään.

Uskoisin että sellainen yleisen tason turvallisuuskulttuuri koko sairaalassa voisi teoriatasolla ollakin mahdollinen, ja se onkin ehkä enemmän riippuen, miten se määritellään se turvallisuuskulttuuri. Jos määritellään, että jokainen ottaa sen huomioon jokapäiväisessä työssä ja ymmärtää sen merkityksen, puhutaan sitten päätöksenteosta johtotasolla tai henkilöstötasolla, niin toki, miksi ei. [- -] Sanotaan että jos organisaatio on tyytyväinen siihen, miten ihmiset ajattelee turvallisuudesta, ja ihmiset on tyytyväisiä siihen, miten organisaatio ajattelee turvallisuudesta, niin silloin meillä on yhteinen turvallisuuskulttuuri. T5

Turvallisuuteen tarvitaan haastateltavien mukaan selkeät periaatteet, toimitatavat ja ohjeistukset, jotka pitää saada jalkautettua henkilökunnalle. Turvallisuuskulttuurin vahvistamiseen ja kehittämiseen pyritään sairaaloissa erityisesti kouluttamisen keinoin.

Voi tietysti ajatella niin, että ei meillä ole mitään erillistä turvallisuuskulttuuria tai turvallisuusjohtamista, meillä on johtamista, organisaation johtamista, ja sitten meillä on toimintakulttuuria. Sit on kysymys siitä, että miten turvallisuusasiat ovat läsnä ja ihmisten ymmärtämiä siinä organisaation johtamisessa ja organisaatiokulttuurissa. T2

Turvallisuusasioita olisi haastateltavien mukaan pidettävä esillä ja keskustelussa, jotta ne tiedostetaan ja niitä myös kyseenalaistetaan. Tavoitteena on, että turvallisuudesta tulisi itsestään selvä osa sairaalan toimintaa. Kokonaisuuden suhteen ollaan vielä puolitiessä. Turvallisuusajattelun jalkauttaminen työntekijöiden arkeen koetaan haastavaksi.

### **7.1.2 Tietoinen turvallisuus**

Vaikka koko organisaatio ei jakaisi yhtä laajaa kokonaiskuvaa turvallisuuden kulttuurista, tärkeää olisi, että turvallisuusajattelun pääpiirteet olisivat samat ja selvillä henkilöstä riippumatta. Turvallisuuden luominen vaatii ohjeistuksia ja järjestelmällisyyttä, mutta toisaalta myös asioiden kyseenalaistamista ja poikkeamien huomiointia. Jokaisen työntekijän pitäisi nähdä oma osansa paletissa ja ymmärtää, miten omat toimet vaikuttavat kokonaisuuteen.

Miten se työntekijä siellä ymmärtää sen oman työnsä merkityksen sille järjestelmälle, ja miten ne järjestelmät palvelee potilaan hoitoa ja mikä niiden merkitys on, että siinä on mun mielestä kyllä haastetta, samoin kuin et miten se kompressorin korjaaja, alihankkija ymmärtää, et mitä helvettiä ne kompressorit tekee. Et se putki, joka lähtee niistä kompressoreista, niin mihin se tulee, se tulee sydänkeuhkoneeseen, jossa on potilas kiinni hengenvaarassa välittömästi, jos se kiilahihna katkee. [- -.] Ja se on paha juttu, jos ei ihmiset tajua, et mitä varten täällä ollaan, ja miten nää liittyy toisiinsa nää asiat täs tekniikassa ja täs alihankintaketjussa. T2

Ensimmäisenä turvallisuudesta puhuttaessa haastatteluissa tuli usein esiin potilasturvallisuus, joka on sairaalan toimintojen keskiössä. Monissa vastauksissa potilasturvallisuus korostui keihäänkärkenä, johon kaikki turvallisuustyö erityisesti tähtää.

Haastateltavien mukaan sairaaloissa kuitenkin unohtuu helposti, että turvallisuusajattelu on paljon muutakin kuin potilasturvallisuutta. Hälytyskellojen pitäisi soida silloinkin, kun hätäpoistumistien edessä on rullakko, tai tietokone on jätetty auki kirjautumatta ulos järjestelmästä.



Silloin kun sitä ei tarte ajatella, niin silloin se on hyvä asia. Kyllä ne ajattelee, ymmärtääkseni kyllä, erityisesti potilaan hoidon turvallisuutta ja sitä kautta omaa turvallisuuttaan kanssa. Ei aktiivisesti tarviikaan ajatella, mut jos jotain tapahtuu, niin pystytään toimimaan ja jos nähdään epäkohtia, niin niihin puututaan. T4

Haastatteluissa nähtiin ongelmallisena myös se, että turvallisuus mielletään tiettyjen henkilöiden vastuualueiksi, eikä sitä koeta osaksi omaa työtä. Vastuu siirretään eteenpäin sen sijaan, että havaittuihin epäkohtiin tartuttaisiin. Jokaisen työntekijän pitäisi sisällyttää turvallisuus osaksi arkipäivän toimintaansa. Omissa toimissa pitäisi pohtia, mihin ne vaikuttavat, ja varmistaa, että valittu toimintatapa on turvallinen ja riskitön.

Jos niin kun kuvitellaan, että joku muu hoitaa sitä, että sen voi ulkoistaa, niin siten ollaan kyllä hakoteillä, ja sit alkaa tulla niitä ongelmia. T1

Myös asioiden virallinen vastuuttaminen aiheuttaa sekaannuksia. Sairaalamailmassa on monta laajaa turvallisuuden osa-alueita, joista vastaavat eri henkilöt. Tämä aiheuttaa turvallisuudessa sillisalaatin, jossa vastuukysymykset hämärtyvät.

Sen sijaan että turvallisuus koetaan vain joidenkin henkilöiden vastuualueiksi, se pitäisi mieltää osaksi jokaisen työntekijän ammattitaitoa. Eräs haastateltava toivoi, että turvallisuusajatteluun kiinnitettäisiin huomiota entistä enemmän jo terveydenhuoltoalan koulutuksessa. Potilasturvallisuuden suhteen ollaan hyvällä tasolla, mutta lisäksi jo koulutusvaiheessa esiin pitäisi tuoda muitakin turvallisuuden osa-alueita.

Toisen haastateltavan mukaan turvallisuus pitää osata myydä yksiköihin merkkinä ammattitaidosta. Terveydenhuollon ammattilaiset ovat yleensä hyvinkin ylpeitä työstään ja perustehtävästään, joten jos turvallisuuskulttuuri saadaan markkinoitua osana tätä ammattitaitoa, se otetaan yleensä hyvin vastaan yksiköissä. Turvallisuus ei ole jotakin, joka tulee henkilöstölle oman toimen oheen, vaan se on osa jokaista toimenkuvaa.

Turvallisuusasioiden käsittely avoimesti lisää tietoisuutta ja parantaa varautumista. Toiminnan taustalla pitäisi olla tietoisuus siitä, että jotakin voi tapahtua. Näin mahdollisiin riskeihin voidaan varautua etukäteen.

### **7.1.3 Rutiinit ja hierarkia**

Sairaalamailma on hierarkinen, ja organisaatioissa on valtava määrä erilaisia turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia ja suunnitelmia. Sairaaloiden tapoja toimia nähtiin haastatteluissa hyvin hierarkisena ja järjestelmällisenä, hyvä-

sä ja pahassa. Toisaalta turvallisuuden luominen vaatii ohjeistuksia ja järjestelmällisyyttä, mutta toisaalta hyvä turvallisuus kysyy myös asioiden kyseenalaistamista ja poikkeamien huomiointia. Hierarkia näkyy myös päätöksentekoketjussa.

Turvallisuusasiat on hyvin esillä, ne on tiedostettu, ihmiset ei hirveesti sooloile, vaan ne oikeesti kyselee ennen kun ne tekee. Tää on vähän hierarkinen armeijamainen organisaatio, tää on niin kun aika hyvin voi verrata armeijaan. On ne osastonhoitajat ja ylihoitajat ja ylilääkärit ja käsityssuhde on selkeä ja käsytetäänkin. Mutta se on varmaan ainoa tapa, jolla tällainen organisaatio toimii. Jos mietitään että 24/7 toimitaan vuoden ympäri ja näin, niin eihän siellä hirveesti voi sooloilla. T1

Sairaalat kartoittavat mahdollisia riskejä ja tekevät yksikkökohtaisia ohjeistuksia niihin liittyen esimerkiksi paloturvallisuudesta tai väkivaltatilanteiden selvittämisestä. Ohjeistukset ovat usein yksikkötasoisia eli jokainen yksikkö laatii oman ohjeensa, omiin toimintoihinsa peilaten.

Parhaimmillaan ohjeistukset ja suunnitelmat pelaavat yhteen niin, että kokonaisturvallisuus on hyvin hallinnassa. Huonoimmillaan sairaaloilla on kirjava joukko eri tasoisia ohjeistuksia, jotka eivät keskustele keskenään ja joista työntekijät eivät juurikaan ole selvillä. Ohjeistukset on koottu esimerkiksi intranettiin, mutta niiden sisältöä ei ole koskaan avattu vaikkapa johdannon tai tiedotteiden avulla.

Ohjeistusten ja suunnitelmien toinen ongelma on niiden ajantasaisina pitäminen. Esimerkiksi kaikissa sairaaloissa jatkuvasti käynnissä olevat remontointi- ja rakentamisprojektit haastavat turvallisuuden. Ohjeita pitäisi päivittää ja pystyä ennakoimaan projektien riskit ja niiden tuomat muutokset ohjeistuksiin.

Pelkkä ohjeiden tekeminen ei riitä, vaan ne pitää pystyä jalkauttamaan yksiköihin. Haastatteluissa nousi esille erityisesti hoitohenkilökunnan roolin tärkeys, koska tämä ammattiryhmä on käytännössä vastuussa potilaista ja paikalla sairaalassa ympäri vuorokauden. Siksi juuri hoitotyötä tekevien tavoittaminen olisi tärkeää, mutta se on toisaalta myös haastavaa. Hoitotyön arjessa ei ole juuri aikaa intranetin selailuun tai suunnitelmiin tutustumiseen. Myös koulutukset keskittyvät ydintehtävään eli potilaiden hoitoon.

Ohjeistusten noudattamisesta pitäisi tulla rutiinia, ja tässä sairaalat ovat haastateltavien mukaan osin onnistuneetkin. Ongelmana on kuitenkin se, että suunnitelmat ja toiminnot keskittyvät pitkälti kriiseistä selviämiseen sen

sijaan, että pyrittäisiin ennaltaehkäisemään kriisejä tai oppimaan niistä. Muutamassa haastattelussa tuli esille, että organisaatio oli heräämässä ennaltaehkäisevään turvallisuusajatteluun: paraikaa etsitään keinoja, millä tavoin ennaltaehkäisevää työtä voitaisiin tehdä tehokkaammin uudella tavalla.

Useat Suomen lait, kuten kaksi potilaan asemasta ja oikeuksista (Oikeusministeriö 1992), erikoissairaanhoidolaki (Oikeusministeriö 1989) sekä henkilötietolaki (Oikeusministeriö 1999) ohjaavat yliopistollisten sairaaloiden toimintaa ja velvoittavat niitä myös hoitamaan turvallisuusasiansa hyvin. Se on vastuu ja velvollisuus. Haastateltavien mukaan pelkkä lain noudattaminen ei riitä, vaan lisäksi turvallisuustoimet pitää kohdistaa ja niitä tulee arvioida sairaalakohteisesti toiminnan ja sairaalaympäristön asettamien vaatimusten mukaan. Todellinen turvallisuus rakentuu lain ja vallitsevien olosuhteiden ja toimintaympäristön huomioimisesta. Siksi turvallisuuden pitää olla läsnä jokapäiväisessä toiminnassa osana ammattitaitoa ja osaamista.

#### **7.1.4 Sitoutunut johto**

Johdon sitoutuminen korostui useissa vastauksissa, kun pohdittiin turvallisuuskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Mikäli johto ei osoita kiinnostusta turvallisuusasioihin ja nosta niitä keskusteluun, on vaikea vaatia, että muutkaan niin tekisivät.

Ylimmän johdon tasolta turvallisuusajattelun arvostus voi heijastua myös yksiköihin. Yksiköiden turvallisuustoiminnassa avainasemassa ovat niiden johto ja esimiehet. Haastatellut näkivät eri yksiköiden turvallisuuskulttuureissa eroja ja pitivät tärkeänä syynä niiden historiaa ja johtamistapaa. Kulttuuri ja käytännöt muovautuvat vuosien ja vuosikymmenten aikana, ja niiden muuttaminen on haastavaa.

Johdolla on suuri rooli siinä, miten jokainen näkee asemansa ja vaikutusmahdollisuutensa organisaatiossa.

Johtaminen siinä lähiesimiestasolla on aika tärkeässä roolissa, puuttuuko johtaja esimiehenä epäkohtiin tai antaako se mahdollisuuden henkilökunnalle, itselle nähdä niitä asioita ja kehittää niitä, varataanko sille asialle esimerkiksi jollekin asialle työaikaa ja pidetäänkö niitä tärkeinä. [- -.] Tai että minkälaista tietoa arvostetaan, et arvostetaanko esimerkiksi asiakkailta tai potilailta tulevaa tietoa ja niitä heikkoja signaaleja, otetaanko ne vakavasti, vai arvostetaanko vaan jotain tilastotietoa, joka tulee omasta organisaatiosta ja asiantuntijoilta ja ammattilaisilta. Et nähdäänkö vaan esimerkiksi lääkäreiden tuottama näkemys tärkeänä, vai onko esimerkiksi sairaalan huoltajankin näkemyksellä jokin merkitys. V4

Turvallisuuskulttuuriin ja sen kehittämiseen vaikuttaa työntekijöiden kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksistaan. Henkilökunnalla pitää olla vahva usko siihen, että asioihin voi vaikuttaa ja sairaala myös haluaa näin tehdä.

Jos ihminen on pettynyt siihen turvallisuuskulttuuriin aikaisemmin, niin se vaikuttaa, se saattaa vaikuttaa yllättävän voimakkaasti yllättävän pitkän aikaa. Tavallaan sen luottamuksen takaisin saaminen voi kestää hyvinkin kauan ja vaatii paljonkin työtä. Se myös tavallaan turvallisuuskulttuuri rakentuu pienistä asioista ja niiden kokonaisuudesta, ja loppupeleissä pienet asiat myös saattaa sitä murentaa, että se on pääsääntöisesti, kun ne pienet asiat laitetaan kuntoon, niin sekin kehittyy. T5

Johdon suhtautuminen heijastuu myös turvallisuuspuolen asemaan ja resursseihin. Mitä lähempänä turvallisuus on johtoa organisaation hierarkiassa, sitä enemmän turvallisuuspäälliköt kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. Yleisesti ottaen haastatellut näkevät, että sairaanhoitopiirien johto pitää turvallisuutta tärkeällä sijalla toiminnassa ja on valmis myös toimimaan sen eteen. Haasteena on kuitenkin se, että turvallisuuden ohella johdon agendalla on lukemattomia muitakin asioita. Turvallisuuspuolen pitää olla aktiivinen ja aloitteellinen, että se saa äänensä kuuluviin.

Riskienhallinta ja turvallisuus on haastateltavien kokemusten mukaan otettu hyvin huomioon organisaation toiminnassa ja sen suunnittelussa. Johdolle on myös laadittu suunnitelmia kriisitilanteessa toimimiseen. Yhdessä sairaalassa on tehty muistilistat johtohenkilöiden kymmenestä tärkeimmästä tehtävästä mahdollisen kriisin aikana. Turvallisuuden pitäisikin näkyä sekä strategioissa että toiminnan tasolla.

Turvallisuuspuolen resurssit vaihtelevat melko paljon yliopistollisissa sairaaloissa. Parhaimmillaan turvallisuustoimistossa työskentelee useita henkilöitä, huonoimmillaan vain yksi. Yhdessä sairaalassa myös työsuojelutehtävät ovat osa turvallisuuspäällikön työnkuvaa.

## **7.2 Viestintä turvallisuuden kulttuurin kehittäjänä**

Edellisessä luvussa tarkasteltiin tekijöitä, joista turvallisuuden kulttuuri muodostuu. Tässä luvussa pohditaan, mikä on viestinnän rooli turvallisuuden kulttuurin kehittämisessä (kuvio 9). Haastatteluissa toistui havainto siitä, että viestintää on hyödynnetty melko vähän turvallisuusasioissa varsinaisten kriisitilanteiden ja -harjoitusten ulkopuolella. Erityisesti kolme haastetta nou-

see yli muiden. Arjen turvallisuusviestintä loistaa sairaaloissa poissa olollaan, sillä turvallisuuden osa-alueita ei juurikaan nosteta keskusteluun organisaatioiden arjessa. Henkilöstö pitäisi saada osallistettua nykyistä vahvemmin turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lisäksi korostuu esimerkillä johtamisen tärkeys.

Muutos lähtee viestinnän roolin tarkastelemisesta ja siihen tehtävistä muutoksista. Sairaaloiden on herättävä huomioimaan viestinnän mahdollisuudet ja kohdennettava resurssit jatkossa entistä paremmin oikeisiin asioihin. Viestinnän ammattilaisten lisäksi sairaalassa viestivät kaikki muutkin työntekijät, ja yksiköiden turvallisuusyhdyshenkilöiden roolissa olisi erityistä kehittämispotentiaalia. Viestinnällä on suuri merkitys myös tiedonkulun parantamisessa ja pirstaleisten turvallisuusvastuiden kokoamisessa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 9 Viestintä turvallisuuden kulttuurin kehittäjänä

### 7.2.1 Yhteistyö ja konsultointi

Jotta viestintää voidaan hyödyntää turvallisuuskulttuurin kehittämisessä, sen edut ja mahdollisuudet pitää huomioida paremmin ja syventää yhteistyötä sairaaloiden viestintä- ja turvallisuusosaajien välillä. Kysyttäessä viestinnän roolia turvallisuuskulttuurin kehittämisessä turvallisuuspäälliköt tuntuivat vasta alkavan pohtia asiaa. Monessa haastattelussa ideoita viestinnän hyödyntämisestä alkoi versoa saman tien. Sama ilmiö oli havaittavissa myös viestinnän ammattilaisten haastatteluissa.

Viestintään on sairaaloissa vaihtelevat resurssit. Parhaimmillaan viestinnän ammattilaisia on lähes kymmenen, kun taas yhdessä sairaaloista ei ole lainkaan viestintäyksikköä. Viestinnän merkitys pitäisikin tunnustaa myös asenteiden tasolla. Viestimisen pitäisi olla mahdollisuus, ei velvollisuus.

Viestintää ei mun mielestä huomioida riittävästi missään, tai nyt sanoin hiukan väärin. Se huomioidaan kyllä, mutta käytännössä sen asian hoitaminen on, käytännössä se yleensä tahtoo jäädä liian vähälle huomiolle, ja sitten loppupeleissä se koetaan usein rasitteena. V3

Viestinnän ammattilaisten rooli turvallisuusasioissa voisi olla resurssit huomioiden konsultoiva. Viestinnän ammattilaiset kokevat, että heidät nähdään usein enemmän jutun kirjoittajina tai valokuvaajina kuin sisäisinä konsultteina ja asiantuntijoina. Tosin haastatteluissa tuli myös ilmi, että rooli on pikkuhiljaa kehitymässä konsultoivaan suuntaan.

Tässä on kysymys oikeastaan strategian viestinnästä, et se mikä meidän talossa on tärkeitä ja strategialla linjattua, niin kyllähän viestinnän tehtävä on tuoda erilaisin viestinnän keinoin esille näitä asioita. Tai jopa puuttua niin kun niihin asioihin. Sitten niin kun omassa roolissani saatan joskus puuttua tai niin kun kysyä joltain, et miks te toimitte noin, että minusta se ei oo meidän maineen kannalta hyvä tai se muodostaa riskin meidän maineelle. V4

Vaikuttavaan viestintään voidaan päästä turvallisuuden ja viestinnän vuoropuhelun avulla. Haastateltavat kokivat yhteistyön melko toimivaksi, mutta loppujen lopuksi konkreettista yhteistyötä tehtiin melko vähän sairaaloiden arjessa. Viestinnän kautta voidaan kiinnittää myös huomiota potentiaalisiin tuleviin ongelmiin tai jopa löytää niitä.

Viestinnän roolihan voi olla silleen luotaava, että viestinnän kautta hoksataan jotain potentiaalista tulevaa ongelmaa ja se voi olla jopa sitä, että jopa löydetään, mutta sitten ennen kaikkea viestinnän rooli on se, että kun tiedetään että kriisiä on tulossa niin sitten sitä varautumista, että miten tästä selviämme, miten viestimme. Sit tietenkin yks on sitten taas sellainen ennaltaehkäisevä työ et miten esimerkiksi sanotaan nyt sitten vaikka sitten tulipalotilanne tai muu semmonen viestintätuen antaminen meidän turvallisuusasiantuntijoille siinä, että pystyttäis ennaltaehkäisemään niitä ongelmia. V2

## 7.2.2 Arjen turvallisuusviestintä

Sairaaloilla on runsaasti turvallisuuteen liittyviä suunnitelmia ja ohjeistuksia, mutta niistä yllättävän moni kaipaa päivittämistä. Toinen suuri kysymys on, miten suunnitelmat jalkautetaan työntekijöiden arkeen. Paloturvallisuussuunnitelma osaston seinällä ei vielä takaa sitä, että henkilökunta tuntee sen ja osaa toimia vaaratilanteessa. Kriisiviestintäsuunnitelma puuttuu monelta sairaalalta kokonaan, mutta kaikissa niissä se on työn alla.

Suunnitelmien haasteena on se, että sairaaloiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Suunnitelmat eivät tahdo pysyä mukana remonteissa ja muutoksissa, vaikka olisi ensiarvoisen tärkeää, että muutostilanteissa suunnitelmien ajantasaisuus aina tarkistettaisiin.

Ohjeistukset ja suunnitelmat löytyvät sairaaloiden sisäisistä intranet-palveluista, mutta niitä käytetään hyvin staattisesti: suunnitelmat ovat siellä, jos joku niitä aktiivisesti etsii ja katsoo. Usein ohjeistukset ja suunnitelmat ovat pitkiä ja raskaita dokumentteja, joiden sisältöjä ei ole avattu eikä niistä ole tiedotettu erikseen.

Paremmen tiedottamisen lisäksi perinteisiäkään keinoja ei haastateltavien kokemusten mukaan kannata väheksyä. Monessa sairaalassa esimerkiksi painettu henkilöstölehti on yhä arvossaan. Kiireisessä potilastyössä on harvoin aikaa selailla intranetin uutisia. Sen sijaan painettu lehti otetaan käsiin tauolla tai kotona.

Haastateltavien mukaan isossa organisaatiossa ei ole tarpeen, että jokainen työntekijä tuntee jokaisen suunnitelman. Tärkeää on, että jokainen osaa toimia omassa yksikössään kriisin uhatessa tai sen konkretisoituessa ja ymmärtää oman toimintansa merkityksen sairaalan turvallisuuteen. Turvallisuusviestintä pitää myös suhteuttaa muuhun viestintään. Sairaaloiden sisäisen viestinnän ongelmana on informaatiotulva: tiedotteita ja viestintää on todella paljon. Lisäksi liiallinen turvallisuusviestinnän korostaminen voi puuduttaa vastaanottajia.

Viestinnän ja turvallisuuspuolen tiivis yhteistyö on olennainen osa turvallisuuden kulttuurin luomista. Tällä hetkellä arjen turvallisuusviestintä on melko urautunutta tai sitä ei juurikaan tehdä. Suunnitelmat ja ohjeistukset löytyvät sisäisestä intranetistä, mutta turvallisuusaiheita ei nosteta aktiivisesti näkyville ja keskusteluun organisaation arjessa.

### **7.2.3 Henkilöstön osallistaminen**

Jokaisen työntekijän pitää mieltää roolinsa ja vastuunsa turvallisuuden tekijänä. Turvallisuuspuolen resurssit eivät riitä siihen, että yksiköiden käytännön toimintaa voitaisiin valvoa jatkuvasti. Sairaalassa työskentelevien on ymmärrettävä, että jokainen on tärkeä linkki turvallisuuden kulttuurin rakentamisessa.

Tää pitäis saada sieltä koulutuksesta lähtien jo et ihminen niin kun hahmottaa sen omaksi ammatti-identiteetikseen sen, että hyvänä hoitajana tai hyvänä lääkärinä se kuuluu mun ammatilliseen osaamiseen et mä osaan toimia ja osaan nähdä näitä juttuja. Kun se kuuluu tähän työhön, et ei ne oo mitään muita jotka tulee sivusta tai joku muu hoitaa turvallisuusasioita, se ei mene niin. Ja tän läpivieminen on musta tosi tärkeitä. T2

Turvallisuuden kehittäminen nähtiin monessa haastattelussa myyntityönä, henkilöstön sitouttamisena turvallisiin toimintatapoihin ja asenteiden muokkaamisena turvallisuuspoikkeamia havaitsevaan ja raportoivaan suuntaan. Yksiköiden pitää ottaa vastuu omista turvallisuussuunnitelmistaan ja toimistaan sen sijaan, että odotetaan ylhäältä tulevia valmiita ohjeita tai kommentoidaan luonnoksia. Myös tämän vastuun korostamisessa ja turvallisuusasioiden tärkeyden perustelemisessa viestintä voisi olla tärkeässä roolissa, mutta se tuli esiin haastatteluissa vasta erikseen kysyttäessä.

Haastateltujen mukaan turvallisuuteen suhtaudutaan sairaaloissa pääsääntöisesti oikealla tavalla. Sairaalamailmassa turvallisuustekijät ovat lähtökohdana toiminnoille.

Se semmonen yhteinen motivaatio ja turvallisuuskulttuuri ja asenne on olemassa, sitoudutaan siihen. Ehkä hiukan uskoisin, että johtuu toimialasta, että ketkä tänne hakeutuu ja ketkä yleensä kunnalliselle puolelle tulee töihin ja jää töihin, et mä en oo tehtaassa tai tämmösessä ikinä ollu töissä, et miten sit sitoudutaan sellaseen, kun tavoitteena on voitto ja jonkun tavaran tekeminen ja myyminen verrattuna siihen, että täällä tavoitteena on ihmisten hyvinvointi, terveys, paraneminen, joka voi koskettaa ketä tahansa koska vaan. T4

Vaikka asenteet sinänsä olisivat kohdallaan, se ei välttämättä aina heijastu käytännön toimintaan. Turvallisuusasioiden pohtiminen ja mahdollisten puutteiden tiedostaminen kysyy ihmisten aktivointia. Esimerkiksi turvallisuuskoulutuksen käyminen herättelee haastateltavien kokemusten mukaan työntekijöitä ajattelemaan turvallisuutta, ja koulutukset poikivatkin usein paljon yhteydenottoja turvallisuusasiantuntijoille. Haasteeksi koetaankin nimenomaan arkipäivän toiminta. Miten saisi työntekijät huomaamaan poistumistien toimimattoman huomiovalon, vesilammikon lattialla tai lukittavana pidettävän oven auki olemisen? Esimerkiksi sairaalan kulunvalvonnassa on käytännön ongelmia.

Ovet on myöhään asti auki, ja kuka vaan voi päästä sisälle. Sen jälkeen asiattomien ei pitäisi olla tiloissa, mutta jos kukaan ei ilmoita. Toisaalta se yleisin tapa, millä tänne tunkeudutaan sisälle, on samalla ovenavauksella kun henkilökunta. Jos henkilökunta pitää ovee auki ja toivottaa hyvää iltaa. Nää on niitä pieniä asioita, jota ei henkilökunta ajattele niissä tilanteissa, kun sitä ovee pitää auki. Pitäisi saada heidän ymmärtämään, että kun ovi on kiinni, niin se on kiinni. T5



Useassa haastattelussa tuli esiin, että sairaaloiden hierarkkinen ja hieman vanhoillinen kulttuuri voi näkyä myös työntekijöiden uskalluksessa nostaa esiin epäkohtia ja raportoida niistä eteenpäin. Yhdessä sairaalassa henkilöstöä on rohkaistu esittämään mielipiteitään erityisten henkilöstökeskustelutalouksien kautta.

Tää on varmaan terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kulttuurinen kysymys et täällä ei oo ehkä aikaisemmin ajateltu niin että jokainen ihminen on viestijä omassa ammatissaan. Että mä oon tullu tänne kuus vuotta sitten ja meillä oli semmonen kulttuuri, että täällä ei oikein työntekijät uskaltanu sanoo mistään mitään eikä saaneet suutaan auki, kun kysyttiin jossakin tilaisuudessa mielipidettä, et on ajateltu, että esimies sanoo, ylilääkäri puhuu, että pelättiin sitä oman mielipiteen ilmaisua ja meillä on paljon kehitetty esimerkiksi intraan tätä kommentointia. [- -.] Me ollaan sitten otettu käyttöön myös tällainen henkilöstökeskustelutilaismalli joka on juonnettu tämmönen jossa on saatu paljon keskustelua aikaiseksi ja nyt viimeksi meillä oli jo äänestyksiäkin siellä, et tehtiin tällasia koeäänestyksiä, että tota me aktivoidaan ihmisiä niin kun kertoo se mielipiteensä. V4

#### **7.2.4 Pirstaloitumista vastaan**

Turvallisuuden kulttuurin yhdeksi haasteeksi nähtiin haastatteluissa toiminnan pirstaloituminen: turvallisuushaasteita on potilasturvallisuudesta väkivaltatilanteisiin ja kyberuhkiin. Turvallisuuden parissa työskentelee ja sen osa-alueista vastaavat useat eri henkilöt. Kokonaisuuden pitäminen kasassa ja yhtenäisenä on haastavaa. Uhkana on, että jos jokainen näkee vain oman kapean vastuualueensa turvallisuudessa, kokonaiskuva eli oman toiminnan vaikutus kokonaisturvallisuuteen jää hämäräksi.

Yliopistolliset sairaalat ovat suuria, tuhansia ihmisiä työllistäviä organisaatioita. Yhtenäisen turvallisuuskulttuurin luomista sairaalaan haastaa myös toiminnan laajuus. Henkilökuntaa on tuhansia, ja eri yksiköissä työ on hyvin erilaista. Myös turvallisuusuhat poikkeavat yksiköiden välillä toisistaan. Eri yksiköissä on hyvin vaihtelevia toimintoja ja käytänteitä.

Turvallisuuden kokonaisuus on monien eri tahojen, kuten kiinteistöhallinnon, tietohallinnon ja potilasturvallisuustoimijoiden, käsissä. Turvallisuuspäälliköiden mukaan turvallisuuspuolen vastuunjako ja toiminnan organisointi vaatisi vielä kehittämistä. Reagoinnista pitäisi siirtyä suunnitelmallisempaan toimintaan, ja olemassa olevat resurssit pitäisi saada käyttöön tehokkaammin.

Meillä on osaavia ihmisiä, meillä on päteviä ihmisiä, meillä on niin kun mahdollisuuksia tehdä asioita, mut tällä hetkellä on vähän niin, että meillä on paljon viulisteja, mut ne ei soita samassa bändissä, vaan ne soittaa vähän samaa biisiä eri kadunnurkissa, vähän eri sävellajista, mut kun ne saatat saman partituurin eteen, niin se soittais aika hyvin. T2

Turvallisuuteen liittyviä suunnitelmia ja ohjeistuksia laativat monet tahot, kustakin aihepiiristä vastuussa olevat asiantuntijat. On sinänsä hyvä, että suunnitelman laatii siitä parhaiten tietävä asiantuntija. Uhat kuitenkin kietoutuvat yhteen. Haastateltavien mukaan ei riitä, että oma osa-alue on hoidossa, vaan pitää nähdä myös suurempi tilannekuva ja rakentaa yhteistyötä. Käytännön tasolla vaikuttaa siltä, että aina toinen käsi ei tiedä mitä toinen tekee.

Meillä varmaan voisi olla semmosta ehkä systemaattisempaa käsittelyä, että nyt meillä on niin kun tietynlaiset kriisit työllistää henkilöstöhallintoa enemmän ja muut ei välttämättä niistä kuule. Sitten on taas kiinteistöpuolen kriisit joista tieto saattaa jäädä sinne puolelle ja tän tyyppisesti. Ehkä semmosta niin kun ristikkäisoppimista, ja sitten on tietysti nää potilashoitoon liittyvät asiat, niin ne voi sitten taas jäädä siiloutua sinne tiettyyn erikoisalaan, että niistä ei välttämättä sitten edes toiselle erikoisalalle kerrota. V2

Myös uhat ovat pirstaloituneet ja monimutkaistuneet. Esimerkiksi kyberhyökkäys voi pahimmillaan lamauttaa koko sairaalan vastaanotto toiminnan, kun potilastietoja ei saada ulos järjestelmistä.

Näihin haasteisiin on vastattu yhdessä sairaalassa ottamalla käyttöön turvallisuuden avainhenkilöiden viikkopalaverit. Turvallisuuspäällikkö, potilas-turvallisuuspäällikkö, työsuojelupäällikkö ja turvallisuussuunnittelija tapaa- vat joka maanantai ja käyvät läpi ajankohtaisia asioita. Turvallisuusviestit kulkevat tästä porukasta monia reittejä pitkin eteenpäin ja yhä useamman työntekijän korviin. Lisäksi keskinäisen yhteistyön on koettu selkiytyvän. Enää ei tehdä niin paljon päällekkäistä työtä. Yhdessä voidaan myös ideoida laajemmin turvallisuuden kehittämistä.

Vaikka suuren organisaation turvallisuuden hallinta koetaan haastavaksi, siihen voi liittyä myös suuri potentiaali.

Hyvä puoli on kyl se, että meillä on paljon fiksua väkeä töissä. Että välkkyjä ihmisiä paljon, niin jos sen porukan saa valjastettua johonkin suuntaan, niin se menee sitten pitkälle. Et se on valtava voimavara se suuruus kyllä sitten kun tavallaan sen koneen saa käynnistettyä, niin se sit niin kun menee kanssa, ja motivoituks ihmiset niin kun käyttämään omaa harkintaa ja älyä, et sitä löytyy paljon. Se on ehkä sit se, joka todella tuo vahvuutta. T2

## **7.2.5 Tukea turvallisuuslähettiläiltä**

Suureksakaan organisaatiossa kaikki viestintä ei voi perustua sähköpostiin ja intranetin tiedotteisiin. Pelkkä viestintä ylhäältä alaspäin ei ole riittävää, vaan asioihin tarttuminen ja rutiinien kyseenalaistaminen kysyy myös kasvokkaisviestintää ja yksilöllisempää lähestymistapaa.

Hyvän käytännön esimerkkinä haastatteluissa ilmenivät turvallisuuskävelyt, joita on otettu käyttöön useissa sairaaloissa. Turvallisuusvastaavat jalkautuvat yksiköihin, ja yhdessä käydään läpi turvallisuuden eri osa-alueita ja havainnoidaan mahdollisia kehittämiskohteita. Kasvokkaisviestintä ja havainnointi paikan päällä on koettu hyväksi toimintamalliksi.

Turvallisuuskävelyt eivät kuitenkaan voi olla ainoa ratkaisu, sillä niiden järjestäminen vaatii paljon resursseja ja sitoo monien henkilöiden työaika. Tukea voisi löytyä myös yksiköiden sisältä. Monessa sairaalassa on jo eri osastojen turvallisuusyhdyshenkilöitä.

Ne on niitä jotka on yhteyshenkilöitä sit kaikessa siihen liittyvässä et jos tulee jotain uutta juttua niin suojeluvalvojat koulutetaan ja he vie ilosanomaa sitten eteenpäin. [- -.] Siinä pitää tietysti se koulutus saada sille tasolle, että he pystyy sitä tekemään ja toisaalta motivoida heitä sitä tekemään, koska voi olla sitä että siinäkin porukassa on joku vaan nimetty suojeluvalvojaksi ja motivaatio on sitten täysi nolla. [- -.] Toivottavasti heillä ois sitten aikaa siihen ja varattu sitä resurssia. T1

Turvallisuusyhdyshenkilöiden vahvuus on heidän läsnäolonsa yksiköissä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että turvallisuusyhdyshenkilöiden potentiaalia ei ole täysin hyödynnetty. Yhteydenpito on melko formaalia ja koulutuksia järjestetään vaihtelevasti.

Sillon kun he näkee, että sillä heidän työllään on merkitystä ja se niin kun kannattaa ja sitä pidetään aktiivisena niin mun mielestä se silloin toimii, mutta on varmasti yksiköitä, joissa ei tehdä mitään, ja sit on niitä, joissa kaikki osaa. Näinhän se aina menee. Ja usein opitaan tapahtuman kautta sitten vasta valitettavasti. T4

Samanlaista toimintamallia on sovellettu myös joidenkin sairaaloiden viestinnässä. Niissä on koottu oman toimensa ohella tiedotustyötä tekeviä ototiedottajia eri toimialoilta. Lisäksi muutamassa sairaalassa on eri osastojen viestintäyhdyshenkilöitä, jotka tuovat oman yksikkönsä ajankohtaisia asioita viestintään ja toisin päin. Yhdessä sairaalassa ollaan parhaillaan rakentamassa laajaa 15–20 hengen viestintätiimiä eri toimialojen ototiedottajista.

## 7.2.6 Esimerkillä johtaminen

Erityisen tärkeään asemaan haastatteluissa nousi esimiesten ja johdon rooli turvallisuuden kulttuurin kehittämisessä. Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa, sillä he päättävät työntekijöiden työajan käytöstä, koulutuksista ja viestimisestä omissa yksiköissään. Esimiehen suhtautuminen turvallisuuteen heijastuu eteenpäin koko yksikön henkilöstöön ja siihen, miten turvallisuusasioita käytännössä toteutetaan yksiköissä.

Täällähän monet asiat tyssä siihen, jos ei esimies tunnista sen asian tärkeyttä, niin sille asialle ei varata työaikaa, niin tota se vaatii semmosta niin kun asennetta että asiat kehittyä. Et se ei oikeestaan riitä, että työntekijä itse on innostunut, et tuotannon työssä se tarvii sen, että esimies ymmärtää sen työn tärkeyden. V4

Haasteena on myös esimiesten työtä leimaava kiire ja huomion jakautuminen moniin tehtäviin. Viestinnällä voi pyrkiä vaikuttamaan esimiesten turvallisuuskäytäntöihin ja asenteisiin. Esimerkiksi joidenkin sairaaloiden esimieskoulutuksissa on viestintäosio, jossa käydään läpi viestinnän periaatteita ja perusteita myös kriisiviestinnän osalta. Esimiehille järjestetään myös turvallisuusaiheista koulutusta. Haasteeksi koulutuksissa on noussut esimiesten ajankäyttö: moni kokee kiireen keskellä, että koulutuksiin ei vain ehdi osallistua. Paukut menevät yksikön arjen pyörittämiseen.

Kiireeseen on pyritty vastaamaan yhdessä sairaalassa räätälöidyillä esimieskoulutuksilla. Tarjolla on erilaisia moduuleja, joista esimies voi valita ne, jotka hän kokee itselleen tärkeimmiksi. Tämä ei kuitenkaan ratkaise sitä havaittua ongelmaa, että koulutuksiin osallistumisessa näkyy myös esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen.

Sit sinne tulee ne jotka osaa ne asiat ja jotka ne jo tietää, et kaikilla ois sama, samat hyvät käytännöt. Yleisesti on, on ohjeet kunnossa ja asiat kunnossa, mut ne ei kaikkia tavoita vielä, se on se isoin haaste. [- -] Ne passiiviset esimiehet on usein niistä yksiköistä, joissa ei paljon satu ja tapahdu, et usein sit herätään viimeistään, kun jotain tulee mikä koskettaa itseä. Herättelyä sitten erilaisilla asioilla ja viestinnällä, käymällä tuolla yksiköissä ja johtoryhmissä. T4

Turvallisuus- ja viestintäasiantuntijoiden pitäisi pystyä tukemaan esimiehiä ja johtoa turvallisuusasioiden esiintuomisessa ja ylläpidossa. Turvallisuus ei saisi jäädä ylimmän johdon asiaksi, vaan se pitäisi pystyä jalkauttamaan myös seuraavalle portaalle. Tällä hetkellä näin kuitenkin usein käy. Strategisen ja valmiustason viestiminen koetaan haasteelliseksi.

Turvallisuudesta pitää viestiä jo senkin vuoksi, että asia pysyy esillä ja esimiesten mielessä. On tärkeää viestiä myös siitä, että turvallisuus- ja viestintäasiantuntijoita on talossa ja he ovat paikalla juuri sitä varten, että apua voi kysyä. Turvallisuusasiantuntijat voivat jalkautua yksiköihin mahdollisuuksien mukaan ja hyödyntää yksiköiden turvallisuusyhdyshenkilöitä esimiesten tavoittamisessa.

On tärkeää, että me asiantuntijat ollaan helposti lähestyttäviä ja aina valmiita auttamaan esimiehiä, et ne voi olla yhteydessä milloin vaan. Ja sit et on se turvallisuusyhdyshenkilö, et se ei poista esimiehen turvallisuusvastuuta, mutta esimies voi luottaa siihen, et se kerää tietoa ja perehdyttää uusia työntekijöitä ja potilasturvallisuuspuolella on varmaan kansiyhdyshenkilöitä. Ite kun laitan turvallisuusyhdyshenkilöille viestiä, niin laitan sen aina myös lähiesimiehelle kopiona, et

ne näkee, mitä sinne on mennä. Se lähiesimiehen rooli on kyllä hyvin iso turvallisuusasioissa, oli se mikä tahansa se turvallisuusasia. T4

## 7.3 Kriiseistä oppiminen

Edellisissä luvuissa käytiin läpi turvallisuuden kulttuurin osatekijöitä ja viestinnän roolia turvallisuuskulttuurin kehittämässä. Tässä osiossa tarkastellaan, miten yliopistolliset sairaalat oppivat kriisitilanteista ja miten oppimista olisi mahdollista kehittää erityisesti viestinnän näkökulmasta (kuvio 10).

Kriiseihin varautuminen yliopistollisissa sairaaloissa nojaa pitkälti totuttuihin käytäntöihin, suunnitelmien ja harjoittelun varaan. Sairaaloilla on hyvä valmius vastata eteen tuleviin kriiseihin, mutta enemmänkin voitaisiin tehdä. Sen sijaan, että varauduttaisiin vastaamaan eteen tuleviin uhkiin, voitaisiin panostaa enemmän kriiseistä oppimiseen ja niiden ennaltaehkäisyyn.



KUVIO 10 Kriiseistä oppiminen

### 7.3.1 Perustana koulutus

Sairaaloissa on laadittu laajat ja kattavat ohjeistukset ja suunnitelmat turvallisuuteen ja erilaisten kriisien kohtaamiseen. Haasteena on, miten ne toimivat ja miten niitä osataan soveltaa tositalanteessa. Sairaalat panostavatkin paljon harjoitteluun.

Koulutus, erityisesti käytännön harjoitukset, ovat haastattelujen mukaan sairaaloissa kriiseistä oppimisen perusta. Sairaaloissa järjestetään paljon käytännön harjoituksia, keskimäärin yksi tai kaksi isompaa ja useita pienempiä vuodessa. Harjoitukset voivat liittyä esimerkiksi suuronnettomuuksiin, tulipaloihin tai sähkökatkoihin. Käytännön harjoitukset nähdään tärkeimpänä yksittäisenä turvallisuutta kehittäväna asiana.

Me panostetaan niihin koulutuksiin paljon. Ja mä itse nään, et pitkällä aikavälillä se on kuitenkin se vahvin turvallisuuskulttuuria kehittävä asia, et ohjeistukset on tietysti tärkeä ja tää kirjallinen dokumentaatio et se on tottakai, mut se on kuitenkin tekemistä ja toimintaa viime kädessä niin kun se turvallisuus, eikä niinkään tekniikkaa. [- -.] Turvallisuuden tekee ihmiset viime kädessä. T2

Käytännön harjoitukset toimivat, niistä tulee hyvää palautetta henkilökunnalta ja usein jo harjoitustilanteessa löydetään korjattavia asioita toiminnoista tai laitteistoista. Suunnitteluvaiheessa kaikkea ei osata ottaa huomioon, mutta harjoitustilanteessa puutteet on helpompi havaita. Ongelmiin myös tartutaan sairaaloissa: ne käsitellään ja määritellään vastuuhenkilöt asioiden korjaamiseksi. Harjoitusten kautta voidaan löytää myös varteenotettavia aukkoja toiminnoissa, jotka saadaan harjoittelun ansiosta korjattua jo ennen kuin ne konkretisoituvat kriisiksi.

Harjoitusten tuloksena on löydetty tällaisia breakpointeja ja tällaisia ihan ihmeellisiäkin juttuja, joihin on puututtu sitten välittömästi. T3

Myös uutta tekniikkaa pyritään hyödyntämään. Sairaalat ovat hankkimassa yhteistyössä kriisisimulaatiosovellusta, jonka avulla käytännön kriisiharjoituksista saadaan entistäkin todentuntuisempia. Näin toimintoja voidaan analysoida tehokkaammin ja harjoituksen eri vaiheisiin on helppo palata myös jälkikäteen. Sairaalat voivat myös jakaa harjoitustietojaan toistensa kanssa.

Varsinaisten kriisiharjoitusten ohella turvallisuusasiat ovat esillä luentomuotoisissa koulutuksissa, kuten uusien työntekijöiden perehdytyksessä sekä esimieskoulutuksessa. Muutamassa sairaalassa yksiköille tarjotaan aktiivisesti myös niille räätälöityjä koulutuksia. Niiden on havaittu nostavan yksiköiden aktiivisuutta turvallisuuden suhteen. Yksi koulutus poikii uusien koulutuspyyntöjä ja hyvää palautetta. Yleisesti ottaen koulutuksiin ja harjoituksiin suhtaudutaan hyvin. Koulutukset myös innostavat usein oppimaan lisää.

Haasteeksi muodostuvat aikataulut. Koulutukset ja harjoitukset ovat tärkeitä, mutta perustyöltä niihin ei tahdo aina jäädä aikaa. Haastatteluissa erityisesti lääkärit nostettiin henkilöstöryhmäksi, joka usein jää pois koulutuksista.

Syyksi nähdään nimenomaan potilastyön vaatimukset, ei kiinnostuksen puute.

Viestinnän rooli henkilökunnan kouluttamisessa on pieni. Yhdessä sairaalassa viestintäpäällikkö vetää kriiseihin liittyviä Mitä sinä tekisit tässä tilanteessa -tyyppisiä koulutuksia, jossa käydään läpi aikaisemmin tapahtuneita tilanteita ja pohditaan yhdessä, miten niistä olisi selvitty.

Viestintä on tärkeällä sijalla kriisien selvittämisessä ja viestintäyksikkö on yleensä mukana kriisiharjoituksissa yhtä poikkeussairaalaan lukuun ottamatta. Harjoituksiin osallistuminen on tärkeää paitsi viestinnän ammattilaisen oman oppimisen, myös tiedonvälityksen kannalta.

### **7.3.2 Irti rutiineista, kohti ennakointia**

Sairaaloiden toiminta perustuu haastattelujen mukaan pitkälti rutiineihin. Rutiinit ovat tärkeitä arkisen työn pyörittämisessä, mutta niiden lisäksi tarvitaan totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamista ja eräänlaista tervettä epäluuloa. Tämä mahdollistaisi oppimisen jo ennen kuin potentiaalinen kriisi ehtii konkretisoitua.

Riskien kartoittaminen on tärkeä osa ennakointia. Vaikka kaikkeen ei voida varautua ennalta, voidaan kuitenkin maalata todennäköisimmät uhkakuvat ja tarkistaa, miten niihin on varauduttu. Sairaaloissa kartoitetaan ja arvioidaan riskejä ja laaditaan toimintaohjeita niitä varten.

Sairaaloiden turvallisuus on monimutkainen kokonaisuus. Uhkakartta on levällään ja erilaisia riskejä on paljon. Potentiaaliset uhat ja ennakointi voivat jäädä piiloon harmaaseen massaan. Haastateltavat kokevat haastavaksi esimerkiksi monimutkaisen turvallisuuskentän esittämisen johdolle niin tiivistetysti, että muodostuu selkeä tilannekuva ja voidaan hahmottaa tarvittavat toimenpiteet. Tässä viestintä voi olla tärkeässä osassa, sillä raportointitapa vaikuttaa suuresti asian ymmärrettävyyteen ja luettavuuteen.

Turvallisuusraportointikin on meillä sellainen, et kun havaittiin epäkohta, et johtoryhmä ei ole ihan kärryillä siinä mitä täällä tapahtuu, niin sovittiin tällainen tietynlainen raportointikäytäntö, ja sit sovittiin, että tehdään sitä raporttia. Mutta (selvisi että) johtoryhmän jäsenet ei ehkä luekaan sitä riittävän, ei saa siitä selkeästi käsitystä missä nyt mennään, niin raportointiakin kehitettiin niin, et nostettiin siihen kolme tärkeintä asiaa kärkeen eli muutettiin sen muotoa, jotta takuuvarmasti kaikki lukee sitä. V4

Turvallisuusasiantuntijat pohtivat, arvioivat ja analysoivat riskejä, mutta yleisesti ottaen ennalta oppiminen on vielä alkutekijöissään. Haasteeksi koettiin usein datan määrä. Eri tilastoista ja tapahtumista saadaan hurja määrä tietoa, mutta se jää käsittelemättä. Ylipäätään haastatteluista välittyi se, että keinoja jatkuvaan toimintaympäristön, prosessien ja muutosten tuomien uhkien ennakointiin tarvitaan lisää.

Sit on taas kokonaan se Musta joutsen -kama, jotka ei niin kun löydy siitä menneisyyteen katsomalla. Nehän on kaikki tapahtumia, mitä on joskus tapahtunu, ja niin kuin me tiedetään, niin todellisuus ei ole säännönmukainen, siis se, että jos jostain ei ole aiemmin tapahtunut, ei tarkoita sitä, ettei se vois jatkossa tapahtua. Et me ei voida pelkästään kattoo peruutuspeiliin, et mitä siellä on ollut, et sellaista tietyllä lailla vähän rohkeetakin niin kun kristallipalloon katselua pitäis harjoittaa, et mitä muualla on tapahtunut, ja sit kysyä, et miksi se ei vois tapahtua meillä. [- -.] Sitten kun se toteutuu, niin kaikki sanoo, et no kyllähän mä ton tiesin, ja kaikki oli nähtävissä. Kukaan ei vaan sanonut, että keisarilla ei ole vaatteita. T2

Kaikkeen ei voida varautua, eikä kaikkia kriisejä ei kyetä ennakoimaan, mutta tärkeää olisi miettiä, miten turvallisuus ja toiminnan jatkuvuus varmistetaan tilanteessa kuin tilanteessa. Sairaaloissa ollaan heräämässä entistä paremmin ennakoivaan oppimiseen, mutta keinot eivät vielä ole kaikilta osin selvillä. Vaikka riskejä pyritään ennakoimaan, siihen ei ole mitään järjestelmällistä tapaa yhdessäkään sairaalassa. Uusia tapoja kuitenkin etsitään. Yhdessä sairaalassa on testilaboratorio, jonka tavoitteena on ennaltaehkäistä esimerkiksi uusien laitteiden toiminta- ja turvallisuushaittoja sekä testata käytettävyyttä ennen käyttöönottoa. Toisessa sairaalassa on otettu käyttöön koettujen kriisien ohella myös vakavien uhkatilanteiden tiukempi analyysi, jossa käydään läpi läheltä piti -tilanteita ja pohditaan, miten niistä voidaan oppia ennen kuin uhka konkretisoituu. Kysymys kuuluu, miten tämä data jalostetaan tiedoksi.

Vaarallisista, vakavista uhkatilanteista toissa vuonna aloitettiin tää lessons learned -raportit, joissa käydään perusteellisemmin läpi tilanteet joissa ois niin kun potentiaalia erittäin vakavaan, potilaan henkeä ja terveyttä uhkaavaan tilanteeseen et sitä purettu vähän perusteellisemmin osiinsa. Niitä meillä on tehty nyt muutama kappale juuri et me opittais niistä läheltä piti -tilanteista eikä sit vasta kun jotain tapahtuu. Et nää on sitä massaa kasaava ja tietoa kasaava tai informaatiota kasaava juttu. Mut se miten se jalostetaan tiedoksi ja ymmärrykseksi ja päätökseksi ja sitten korjaavaksi toimenpiteeksi, niin se on sit se tempu ja miten se tehdään. Et mitä johtopäätöksiä siitä valtavasta massasta pystytään oppii. T2

Viestinnänkin kautta voidaan huomata potentiaalisia ongelmia. Esimerkkinä viestintäpäällikkö (V2) kertoi tilanteesta, jossa puhelinoperaattori oli lähettänyt sairaalan tiedottajalle välitettäväksi tiedon tulevasta matkapuhelinverkon katkosta. Kun tiedottaja alkoi selvittää asiaa tarkemmin, selvisi, että tulossa oli kokonaisen arkipäivän kestävä katkos, jonka aikana kännykät eivät toimisi lainkaan. Operaattorin puolelta ei ollut ajateltu tilanteen vaikutusta



sairaalan toimintaan, minkä vuoksi siitä ei ollut informoitu laajemmin sairaalan vastuuhenkilöitä. Tiedottajan nopea toiminta auttoi sairaalaa varautumaan ajoissa tilanteeseen, jossa esimerkiksi päivystäviä lääkäreitä ei olisi saatu kiinni normaaleista numeroista hätätilanteessa.

Samalla tavalla jokaisen työntekijän pitäisi oppia kyseenalaistamaan ja tarttumaan turvallisuusuhkiin, oli kyse sitten lukitsemattomasta ovesta tai rullakosta poistumistiellä. Turvallisuuspäällikkö (T3) kertoi esimerkin, jossa huomattiin henkilökunnan havaintojen kautta, että potilaat alkoivat käyttäytyä oudon aggressiivisesti tietyn leikkauksen jälkeen. Hoitoprosessia tarkasteltiin vaihe vaiheelta, kunnes syy löytyi.

Riskien havaitsemisessa voidaan hyödyntää myös turvallisuuskävelyjä, joita muutama sairaala tarjoaa yksiköiden tueksi. Ne ovat joissakin sairaaloissa paloturvallisuuspainotteisia, mutta parhaassa tapauksessa niihin osallistuu yksikön esimies ja henkilökuntaa, turvallisuuspuolen ja tietohallinnon edustaja sekä potilasturvallisuuspäällikkö. Havaitut puutteet kirjataan ylös ja vastuutetaan korjaustoimenpiteistä vastaavat henkilöt. Myös seuranta tehdään eli tarkastetaan myöhemmin, onko toimenpiteisiin ryhdytty. Vaikka turvallisuuskävelyjä tehdään, ne eivät ole mukana sairaaloiden ohjeistuksissa.

Itse asiassa tää on yks, mistä vois tehdä oikein kunnan ohjeistuksen ja tämmösen tehdä niin kun sellasen eteenpäin tuuppaisun tästä asiasta, et turvallisuuskävelyt voisi ottaa ihan virallisesti sellaseksi asiaksi. Siitä ei ole mitään erityistä ohjetta olemassa. T4

Turvallisuuskävelyt koettiin konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi keinoksi ennalta oppimiseen. Tilojen ja toiminnallisuuksien tarkastaminen aika ajoin yhdessä eri alojen asiantuntijoiden kanssa oli havaittu hyväksi keinoksi ennalta oppimiseen.

### **7.3.3 Avoimuus ja asenne oppimisen edellytyksenä**

Haastatteluissa nousi tärkeäksi turvallisuuskysymykseksi, miten avoimesti havaituista epäkohdista kerrotaan ja miten riskeihin puututaan. Suuressa sairaalaorganisaatiossa pitäisi viestiä, että henkilöstön havainnot ovat tärkeitä. Työntekijöitä pitää ohjeistaa, kenelle ja miten havainnoista voi ilmoittaa, ja rohkaista ihmisiä tekemään niin. Syyllistämisen sijaan olisi keskityttävä tilanteen korjaamiseen. Vaikka haastateltavat kokivat avoimuuden parantuneen sairaaloissa, epäkohtia on vielä karsittavaksi.

Se on monimutkainen asia. Tota tuodaan osittain (riskejä esille), osittain ei tuoda. Siis tää vanha perinne, et syyllinen etsitään ja se haukutaan ja sit jatketaan toimin-

taa niin kun ennenkin, niin tota sitä on vielä, vaikka kukaan ei sitä haluaisi tunnustaa, koska se on hävettävä ja kauhea, inhottava asia, ja uskon, että joka saakelin isossa organisaatiossa sitä on, tunnusti sitä tai ei. T2

Avoimuutta tarvitaan yhä siinä, että työntekijät uskaltavat lähestyä esimiestään havaitessaan turvallisuuspoikkeamia tai -riskejä. Sekä onnistumisia että epäonnistumisia pitäisi pitää esillä ja nostaa keskusteluun ketään syylistämättä, jotta oppimista voisi tapahtua. Yhden sairaalan viestintäpäällikön vetämässä koulutuksessa on hyödynnetty kriisitilanteessa toimineiden henkilöiden kokemuksia. Koulutuksessa käydään läpi, miten tilanteessa on toimittu ja miksi, mitä ongelmia on kohdattu ja kuinka niistä on selvitty. Osallistujat pääsevät kyselemään ja miettimään yhdessä keinoja entistä onnistuneempaan asian selvittelyyn. Samaa tietämystä voitaisiin tuoda enemmän henkilökunnan tietoon myös juttujen muodossa.

Näitten niin kun onnistumisten ja myöskin epäonnistumisten pitäminen esillä meidän viestinnässä on mun mielestä tärkeää, mut se että tekis enemmän juttuja, vois olla meillä ihan paikallaan miettiä, vieläkin enemmän asiasta. Mut kyllähän ihmisiä kiinnostaa miten selvittiin jostakin tilanteesta tai miten aiotaan jatkossa varautua. V4

Viimeistään kriisitilanteet herättävät sairaalat rutiineistaan ja paljastavat järjestelmän puutteet. Oppimisen kannalta oleelliseksi tapahtuneissa kriiseissä koettiin niiden tarkka analysointi jälkikäteen. Kaikki data on kerättävä yhteen: mitä tapahtui ja miksi, miten ihmiset tilanteessa toimivat. Turvallisuuspäällikkö (T3) kertoi esimerkkinä sairaalarakennuksen tulipalosta, jossa savu levisi selittämättömästi laajalle alueelle pienestä huoneesta sekä ylä- että alapuolen kerrokseen. Kun asiaa selvitettiin, huomattiin merkittäviä puutteita rakenteissa. Koko sairaalan palo-osastot tiivistettiin uudelleen seuraavien vuosien aikana valtavassa urakassa.

Se oli kouriintuntuva esimerkki siitä, että miten talon sisällä sattunut onnettomuus panee tekemään parannuksia, kehitystyötä. [- -] Ei käynyt kenelläkään pienessä mielessäkään, että sellaisia aukkoja voi olla. T3

Esimerkki havainnollistaa hyvin sen, että kaikkea ei voida ennakoida. Tällöin on tärkeä korjata ilmennyt asia välittömästi. Yhdessä sairaaloista huomattiin kriisitilanteessa puutteita palokellojen ja keskusradion kuuluvuudessa. Kaikki yhteydet käytiin läpi ja kuulutusten toimivuus testataan edelleen kuukausittain.

Haastattelujen mukaan koetut vaaratapahtumat lisäävät henkilöstön aktiivisuutta turvallisuusasioissa. Oppimisen kannalta olisi tärkeää, että tapahtumat käytäisiin avoimesti läpi ja kannustettaisiin ihmisiä ilmoittamaan ha-

vainnoistaan ja ottamaan omalta osaltaan vastuuta turvallisuudesta uusien tilanteiden ehkäisemiseksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että vaikka käytännöt muuttuisivatkin hetkellisesti kriisin tai vaaratilanteen jälkimainingeissa ja tahtotilaa kehittämiseen olisi, asioilla on taipumus unohtua tai hukkua muiden kiireiden alle. Vaikka asiaa pitäisi kuinka tärkeänä, kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii muistuttamista.

Jännä huomata miten nopeasti kriiseistä oppiminenkin unohtuu, et se on silti niin kun vaikka se on aika uhkaava ja vakavakin tilanne, niin silti se vaatii sitä, että se ei elätä kovin pitkään sitä ajatusta ja intoa niihin asioihin. Kyllä se vaatii edelleen sen muistuttamisen, mut kun meillä on oma kokemus tulipalosta, niin se on helppo ottaa esille monessa tilanteessa. T5

#### 7.3.4 Kanavat kuntoon

Helposti saatavilla oleva ja ymmärrettävässä muodossa esitetty tieto on yksi oppimisen avaintekijöistä. Sairaaloiden turvallisuusohjeet ja -suunnitelmat on taltioitu sairaaloiden sisäisiin intranet-palveluihin. Asiantuntijoille sijoituspaikat ovat selvät, mutta pitäisi varmistua siitä, että myös muut työntekijät löytävät suunnitelmat.

Suurin osa sairaaloiden suunnitelmista on tällä hetkellä pdf-tiedostoja, jotka ovat usein hyvinkin laajoja. Ohjeisiin ja suunnitelmiin liittyen ei juurikaan tehdä intrajuttuja tai uutisia. Erityisesti tilanne korostuu sairaalassa, jossa ei ole viestintäyksikköä.

Meillä ei ole tällaista uutisointikulttuuria meidän talossa. Mä luulen että se läpileikkaa todennäköisesti koko meidän sairaanhoitopiirin. [- -.] Sen mä nään meillä ihan selkeesti puutteena että me tarvittas siinä viestintäalan ammattilaisia pyörittämään sitä asiaa, meillä on tosi huonolla hapella se minun mielestä. [- -.] Näkisin että jonkunlaista sellaista turvallisuustilannekuvaa olis fiksua henkilökunnalle aika ajoin tiedottaa ja näyttää. T3

Asioita voi esittää myös eri muodoissa. Eri ihmisille asia on helpompi omak-sua tekstinä, toiselle kuvina, kolmannelle videoina. Joissakin sairaaloissa on tehty henkilökunnan käyttöön turvallisuusaiheisia videoita esimerkiksi paloturvallisuudesta, kriisiharjoituksista sekä laitteiden käyttöohjeista sähkökatkon aikana.

Oppiminen kysyy tietoa poikkeamista ja vaaratilanteista. Niiden raportointiin ja ilmoittamiseen tarvitaan useita kanavia. Sairaaloissa on käytössä raportointijärjestelmät, joiden kautta työntekijät voivat ilmoittaa havaitsemistaan läheltä piti -tilanteista. Seuraavaksi pitäisi varmistaa, että raporteihin

myös vastataan tehokkaasti. Tällä hetkellä vaaratilanneilmoitusten käsitte-lyssä on suuria eroja sairaaloiden ja myös niiden eri yksiköiden välillä.

Ihan samalla tavalla me kehitetään sitä organisaatiokulttuuria ja turvallisuuskulttuuria sillä, että me kannustetaan ihmisiä tekemään niitä läheltä piti-ilmoituksiakin, kun me sitten myös käsitellään ne, niin sit se tavallaan pysyy se motivaatio yllä. Et kun mä nyt ilmoitan tästä, niin mä tiedän, et tähän joku puutuu ja joku ottaa tän vakavasti. V4

Virallisten raportointikanavien lisäksi tarjolla on muita palautekanavia, kuten intrasta löytyvä palautelomake ja sähköposti. Lisäksi pitää olla myös ihmisiä, joihin voi olla tarvittaessa yhteydessä. Kuten vaaratilanneraportteihin, myös palautteisiin pitää reagoida.

Yks kysymys mitä kysyn on, että saatteko riittävästi tukea riskienhallinnan kehittämiseen. Neljä toimialuetta vastas, et ei saa, niin välittömästi otin niihin yhteyttä ja pyysin johtoryhmäkäyntiä. T4

### 7.3.5 Yhteistyö ja tiedon jakaminen

Oppiminen kysyy tietojen ja kokemusten jakamista ja niistä keskustelua. Haastatteluissa nousi esiin yhteistyön merkitys niin organisaatioiden sisällä kuin niiden välilläkin. Hyvänä esimerkkinä toimivasta sisäisestä yhteistyöstä on yhdessä sairaalassa viikoittain järjestettävä palaveri, jossa potilasturvallisuuspäällikkö, työsuojelupäällikkö, turvallisuuspäällikkö ja turvallisuus-suunnittelija tapaavat. Säännöllisillä tapaamisilla pyritään kaatamaa perinteistä raja-aita-ajattelua ja ehkäisemään päällekkäistä työtä. Eri alojen asiantuntijat saavat tilaisuuden oppia muiden tietämyksen ja kokemusten perusteella.

Aikaisemmin sellainen yhteistyö ja yhteistoiminta on puuttunut, että on ajateltu liikaa, että tekniikka tekee tekniseen turvallisuuteen liittyvää ja hoitopuoli potilasturvallisuuteen liittyviä asioita ja työsuojelu tekee sit vaan jotain työturvallisuuteen liittyvää, että välttämättä sitä kokonaisuutta ei oo niin kun hahmotettu. Kuitenkin tässä kaikki pyrkii samaan, että se on ehdottoman tärkeä, et tällainen yhteistyöelin on ja avoin suhde, että avoin suhtautuminen toiseen tässä organisaati- on sisällä. [- -] Siinä on ollut erittäin paljon etuja sen puolesta, että ei tehdä pääl- lekkäin ja ristiin asioita, vaan sellaista yhteistä säveltä on pystytty löytämään asi- oissa. T5

Hyviä kokemuksia on saatu sairaaloissa myös eri osastojen turvallisuusyh- teistyöstä, jossa tekniikka ja potilasturvallisuus kohtaavat. Yhdessä sairaalas- sa on esimerkiksi löydetty uusia toimintamalleja lääketurvallisuuteen sairaa- la-apteekin ja turvallisuustoimiston yhteistyön kautta. Huomiota on kiinni- tetty niin lääkkeiden käyttöturvallisuuteen kuin niiden kuljetukseen ja logis- tiikkaan sairaalan sisällä. Asioista on opittu tässäkin tapauksessa keskustelun

ja tiedonjakamisen kautta. Se on mahdollistanut oppimisen ja uudet innovaatiot.

Yhteistyötä voisi syventää vielä myös sairaaloiden välillä: mitä muualla tehdään, mitä on koettu, miten on selvitty, mitä on opittu? Turvallisuuspäälliköillä on jo keskinäisiä tapaamisia, mutta haastateltavien mukaan vielä olisi mahdollista jakaa avoimemmin tietoa koetuista uhista ja menneistä kriiseistä sekä siitä, millaisia toimenpiteitä on tehty kriisien ennaltaehkäisemiseksi jatkossa.

Ajankohtainen esimerkki yhteistyöstä on kriisisimulaatiosovellus, jota eri sairaalat ovat hankkimassa yhteistyössä. Sovelluksen kautta saatavaa dataa on tarkoitus jakaa ja vertailla sairaaloiden välillä. Tällä tavoin pyritään ottamaan oppia muiden kokemista kriiseistä ja uhkakuvista.

Yritetään oppia myös muiden kriiseistä. Et se, että ottaa ite vaan turpaan ja oppii niistä, mut pitäis vähän kattoo, et miten naapurilla tapahtuu ja näin ja miksi se ei meillä muka vois tapahtua sitten. [- -.] Nää ilmiöt kattoo harvoin alueiden rajoja ja organisaation rajoja. T2

### 7.3.6 Haasteena uudet uhat

Vahvimmillaan sairaaloiden varautuminen on haastattelujen mukaan perinteisissä suuronnettomuustilanteissa. Kriiseihin varautumisessa pitäisi pystyä kuitenkin oppimaan myös uutta. Sairaaloita haastavat nykyisin paitsi palo- ja pelastus- sekä potilasturvallisuus, myös muun muassa väkivaltatilanteet ja kyberturvallisuus.

Väkivaltatilanteiden lisääntyminen on asia, joka mietityttää ja aiheuttaa vastakkainasettelua avoimuuden suhteen. Sairaaloissa on avoimet ovet ja nykyisin melko rajoittamattomat vierailuajat, mikä luo myös uhkakuvia toimintaan. Sairaaloiden toimintaa haastaa myös jatkuva toimintaympäristön muutos. Teknologian kehitys tuo omat haasteensa.

Tää muuttuu tää toimintaympäristö koko ajan niin voimakkaasti. Esimerkiks nyt juuri kun tehtiin ohjeistusta sairaalassa kuvaamisesta, niin tunnistettiin tällaisia turvallisuusriskejä, että tän teknologian kehityksen ja yleisen muutoksen myötä täytyy kyllä jatkuvasti näitä päivittää, että näkee niitä sellaisia uhkatilanteita jotka voi olla potentiaalisia riskejä. [- -.] Et on tullu just nää kännykkäkuvaamiset, videoinnit, mä odotan nyt koska tulee ensimmäinen case, jossa joku Periscopeen tekee suoraa lähetystä tosta meidän potilas jostain hoitotilanteesta. Että se on hyvin todennäköistä, että henkilökunta on näissä aina vähän ihmeissään, kun tulee näitä ilmiöitä tänne sairaalan sisälle, että miten näihin pitäisi suhtautua ja onko nämä riskejä vai tota noin, et onks tää ihan okei. V4

Ulkopuolelta tulevat organisaation muutokset ja sairaaloiden remonttikierre ovat myös iso turvallisuuskysymys. Jatkuva rakentaminen haastaa toimintoja ja kysyy ohjeistusten kriittistä tarkastelua ja päivittämistä. Remontit ja uudisrakennukset tarkoittavat jatkuvia muuttoja ja tarpeita turvallisuussuunnitelmien ja -käytäntöjen päivittämiseen. Oma haasteensa on myös pitkään valtakunnan tasolla myllätty sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus, jonka suuntaviivoista sairaaloissa vallitsee suuri epätietoisuus.

Ollaan vähän niin kun välitilassa koko aika, ja muutetaan koko ajan. Ihan koko ajan muutetaan. Ja sit kun tämän kaiken kuorruttaa vielä sillä epävarmuudella, et mikä organisaatio meil on viiden vuoden päästä tässä ylipäätään ja missä hommissa kukakin on. T3

Uusimpana haasteena mukaan on tullut kyberturvallisuus. Kyberhäiriö vaikuttaa pahimmillaan kaikkiin sairaalan toimintoihin, eikä sitä voi käsitellä irrallisena asiana. Haastattelujen perusteella kyberuhkan kokeminen vaihtelee hyvin paljon myös sairaaloiden välillä. Yhdessä sairaalassa konkreettiseksi kyberuhaksi miellettiin ainoastaan ulkoapäin tuleva laaja kyberhyökkäys eli kyberturvallisuus nähtiin lähinnä tietohallinnon ongelmana. Kyberuhka miellettiin korkean tason kyberhyökkäykseksi, johon valmistellaan vain avainhenkilöitä. Kuitenkin pitäisi huomioida, että virukset pääsevät järjestelmiin usein juuri tavallisen työntekijän kautta. Usein palomuri suojaa hyvin ulkoisilta, ja suurin uhka on järjestelmän sisällä toimivat käyttäjät, varomaton linkin klikkaus tai saastuneen muistitikun käyttö.

Se on hyvin semmonen häilyvä viiva siellä vedessä, että mistä ne saattaa tulla nämä ongelmat, ja kyllähän se tällä hetkellä varmasti tässä nyky maailman tilanteessa juuri tämä kyberturvallisuus on se kaikkein uhan tai vaaran alaisin osio, kun me ollaan niin valtavan riippuvaisia tosta tietotekniikasta. Meillä on nyt käynnistymässä semmoinen uusi miljoonien suojaushanke näille meidän potilas-tietojärjestelmille, että ne toimisivat sitten virusten aikanakin. V1

Yliopistollisissa sairaaloissa kyberturvallisuudesta on viestitty lähinnä silloin kun uhka on kohdattu: huijausviestejä liikkeellä, älä klikkaa linkkiä. Kyberuhat luovat epävarmuutta, turhautumista ja epäonnistumisen tunteita.

Tietojärjestelmiin liittyvät uhat on hyvin tiedossa, mutta ne on niin hankalasti ennakoitavia. Tulipalo on henkisesti sellainen, että kaikki ymmärtää, että tossa palaa ja se pitää sammuttaa ja saada ihmiset pois, sit tulee vielä joku palokunta. Tietojärjestelmien toimimattomuus aiheuttaa ahdistusta ja vihaa ja pahaa mieltä ja ärtymystä, sitä ei vaan haluta hyväksyä. Tulipalo hyväksytään ja siinä on mun mielestä hirvee ero, jos tietokone ei toimi tai tietojärjestelmät ei toimi, niin ollaan tosi kiukkuisia. Tulipalon jälkeen kukaan ei ole kiukkuinen, vaan kaikki on huojentuneita, jos siitä selvittää. V5

Uudet uhat tuovat mukanaan myös uusia oppimisen haasteita. Turvallisuuden asiantuntijoilta kysytään herkkiä tuntosarvia siihen, että uudistusten

mukana tulevat uhat ylipäättään tunnistetaan. Sairaaloiden turvallisuus ei voi enää rakentua onnettomuustilanteiden selvittämisen varaan, vaan henkilökunnan pitää oppia toimimaan myös esimerkiksi väkivallan uhatessa ja oppia ennaltaehkäisemään myös kyberuhkia omalla toiminnallaan. Uudet uhat konkretisoivat hyvin myös oppimisen haasteet ja mahdollisuudet. Niistä selviäminen kysyy korostetusti koulutusta ja harjoittelua, tiedonjakoa ja yhteistyötä, rutiineista irrottautumista ja uuden oppimista sekä oman toiminnan tiedostamista ja kyseenalaistamista.

## 8 KESKUSTELU

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimusta. Johtopäätöksissä esitellään Tietoisien turvallisuuden malli, joka koostuu turvallisuuskulttuurin haasteita jänniteparien avulla. Mallin kautta pohditaan erityisesti viestinnän merkitystä jänniteparien tiedostamisessa ja niiden välisen tasapainon löytämisessä organisaatioissa.

Kriisiprosessiin tartutaan luvussa 2 esitellyn kolmivaiheisen kriisisyklin kautta. Myös tätä asiaa lähestytään erityisesti viestinnän näkökulmasta. Suurimpana haasteena on aika ennen kriisiä: miten riskejä voitaisiin havaita ennalta entistä paremmin ja kuinka tähän olisi mahdollista vaikuttaa viestinnän keinoin?

Tutkimuksen arvioinnissa pohditaan tutkimuksen toteutusta, eettisiä näkökulmia sekä tulosten merkitystä yhteisöviestinnän tutkimukselle. Lopuksi kootaan tutkimuksen teon yhteydessä heränneitä jatkotutkimusideoita.

### 8.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaation turvallisuuskulttuurin osatekijöitä, kehittämisen suuntaviivoja sekä kriiseistä oppimista erityisesti viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään teorian ja haastattelumateriaalin välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja turvallisuuskulttuuriin ja sen kehittämiseen sekä kriiseistä oppimiseen. Aineistosta etsittiin myös uusia turvallisuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä näkökulmia, joita ei tullut esiin tutkimuksen teoriaosuudessa.



Sekä teoriassa että teemahaastatteluissa esiin nousivat samantapaiset turvallisuuskulttuurin haasteet, jotka liittyvät muun muassa organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Haastattelujen perusteella yliopistollisissa sairaaloissa kriiseihin varautumisen perusasiat ovat kunnossa, ja turvallisuuteen liittyvät suunnitelmat ja periaatteet ovat selvillä. Haasteena on kuitenkin jalkauttaa nämä asiat organisaation eri tasoille ja kehittää turvallisuutta arjessa ennaltaehkäisevästi.

Alvesson ja Berg (1992, 56) kuvaavat organisaatiokulttuuria sisäkkäisiksi, toistensa kanssa vuorovaikutuksessa oleviksi tasoiksi. Tätä näkemystä tukivat myös teemahaastatteluissa näkemykset turvallisuuden kulttuurista. Yhden yhtenäisen turvallisuuskulttuurin luominen koettiin haastavaksi, ja turvallisuuden kulttuuri nähtiin haastatteluissa yleisesti monen kulttuurin yhdistelmänä. Turvallisuusajattelun tason todettiin vaihtelevan organisaation yksiköstä toiseen osin toiminnan luonteen vuoksi, osin siksi, että yksiköiden suhtautuminen turvallisuuteen on vaihtelevaa. Tavoittelemisen arvoiseksi asiaksi nähtiin yhteinen jaettu ymmärrys turvallisuuden kulttuurista niin, että turvallisuus olisi läsnä sairaalan arjessa.

Organisaatiokulttuuri on yhteisesti, joko tiedostetusti tai tiedostamatta, jaettu ajattelu- ja toimintamalleja (Mauno & Ruokolainen 2005, 143). Teemahaastatteluista heijastui teoriassakin esitetty ajatus korkean riskin organisaatioille tyypillisestä sisään rakennetusta turvallisuudesta, joka näkyy automatisoiduissa toiminnoissa sekä turvallisuuteen liittyvien toimenpiteiden noudattamisessa (Grote & Weichbrodt 2007, 14–15). Tämän voi nähdä myös haasteena. Onko toiminta jo liiankin ohjeistettua ja toimenpidepainotteista? Jättävätkö rutiinit sijaa työntekijöiden omalle ajattelulle, jota perään kuulutetaan turvallisuuskulttuuriin liittyvissä teorioissa? Sairaaloiden haasteena on luoda joustavat rutiinit, joissa ohjeistukset ovat selvillä, mutta työntekijät myös osaavat ja uskaltavat kyseenalaistaa tekemisiään.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin sekä viestinnän että turvallisuuden asiantuntijoita, koska viestinnän ja turvallisuuspuolen tiivis yhteistyö voisi olla parhaimmillaan olennainen osa turvallisuuden kulttuuria. Haastatteluissa turvallisuus- ja viestintäasiantuntijoiden vastauksissa ei tullut ilmi suuria eroja turvallisuuskulttuurin kehittämisen suhteen, mutta molemmissa ryhmissä korostui oman alan asiantuntemus ja toisaalta se, että kaikkia yhteistyön mahdollisuuksia ei vielä osata hyödyntää. Turvallisuuspäälliköt kertoivat turvallisuuden haasteista laaja-alaisesti ja asiantuntevasti, mutta viestin-

nän keinojen hyödyntäminen näiden haasteiden kohtaamisessa oli vielä puolitie. Usein asiaa ei ollut edes ajateltu, ennen kuin se tuli esiin haastattelutilanteessa. Samoin viestinnän ammattilaiset ruotivat asiantuntevasti viestinnän haasteita sairaalaorganisaatiossa, mutta eivät niinkään olleet työssään tekemisissä turvallisuuden kehittämisen kanssa. Turvallisuuden osa-alueiden ja haasteiden suhteen vastauksissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa suuria kahden asiantuntijaryhmän välisiä eroja, vaan molemmissa ryhmissä oli tiedostettu samat haasteet muun muassa yhteistyön kehittämisessä, tiedonjakamisessa ja henkilökunnan osallistamisessa.

Turvallisuus- ja viestintäpäälliköt ovat oman alansa vahvoja asiantuntijoita, jotka voisivat hyötyä tiiviimmästä keskinäisestä yhteistyöstä. Suunnitelmat ja ohjeistukset on laadittu, mutta turvallisuusaiheita ei nosteta aktiivisesti keskusteluun organisaation arjessa. Turvallisuuden kehittäminen vaatii vuoropuhelua ja viestintää, tietoa siitä, miten kukakin toimii, ja yksiköiden väliset rajat ylittävää yhteistyötä. Uhkiin voisi vastata yhteistyötä ja sisäistä viestintää syventämällä. Turvallisuuspäälliköillä on koordinaatiovastuu kokonaisuudesta. Tätäkin työtä voi helpottaa ja hallita paremmin hyvällä viestinnällä.

Viestinnän roolissa olisi mahdollisuus kehittämiseen, mutta se ilmeni haastatteluissa vasta kysyttäessä. Haastatteluista sai kuvan, että asiaa ei ole juurikaan pohdittu aktiivisesti. Turvallisuuspäälliköiden haastatteluissa toistui havainto siitä, että suunnitelmallista organisaation sisäistä turvallisuusviestintää on tehty melko vähän varsinaisten kriisitilanteiden ja -harjoitusten ulkopuolella. Viestinnän edut ja mahdollisuudet pitää huomioida paremmin turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Apua ei ehkä ole osattu pyytää eikä toisaalta viestinnän puolelta sitä tarjota. Positiivinen ilmiö oli, että monessa teemahaastattelussa ideoita viestinnän hyödyntämisestä alkoi versoa saman tien, kun asia tuli puheeksi.

Viestinnän ammattilaiset kokevat, että heidät nähdään usein enemmän jutun kirjoittajina tai valokuvaajina kuin sisäisinä konsultteina ja asiantuntijoina. Viestinnän ammattilaisten pitäisi nykyistä vahvemmin pyrkiä vahvistamaan omaa rooliaan ja tuoda osaamistaan esille oikealla tavalla. Viestinnän edustajia ei riitä resurssit huomioiden osallistumaan kaikkiin kokouksiin, mutta loppujen lopuksi jokainen työntekijä on viestijä. Viestinnän ammattilaiset voivat auttaa muita viestimään entistä paremmin kouluttamalla ja konsulttoimalla.

Turvallisuusasioita on haastateltavien mukaan pidettävä esillä ja keskustelussa, jotta ne tiedostetaan ja niitä myös kyseenalaistetaan. Haastattelujen perusteella syntyi kuva, että periaatteet ja ohjeistukset ovat kunnossa, mutta ongelmana on niiden jalkauttaminen henkilökunnalle ja tiedostaminen arkisessa työssä. Jokainen katsoo turvallisuutta omasta tehtävästään käsin, mutta toiminnoissa pitäisi nähdä seuraukset paitsi oman, koko sairaalan turvallisuuden kannalta. Haasteena on myös kiire. Henkilökunnan on vaikea löytää aikaa turvallisuuskoulutuksiin sekä ohjeisiin ja suunnitelmiin perehtymiseen.

Näiden havaintojen pohjalta tässä tutkimuksessa luotiin Tietoisien turvallisuuden malli, joka pureutuu turvallisuusasioiden tiedostamisen ja jalkauttamisen haasteisiin. Mallissa eritellään turvallisuuden kulttuuriin vaikuttavia jännitepareja. Mallin avulla pohditaan, miten näiden jänniteparien tasapainoon olisi mahdollista vaikuttaa erityisesti viestinnän keinoin.

Tulosten pohjalta esitetään myös uusi painotus tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyyn kolmivaiheiseen kriisisykliin. Korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatiossa turvallisuuden ylläpidossa ja kriisien käsittelyssä painottuu haastattelujen perusteella entistä voimakkaammin ennalta oppimisen ja kriisien ennaltaehkäisemisen tarve. Tämän pitäisi näkyä myös kriisisyklissä niin, että oppimisella olisi tärkeä rooli jo ennen kriisiä ja sen aikana sen sijaan, että oppimaan pyritään vain menneisyyteen katsomalla.

### **8.1.1 Tietoisien turvallisuuden malli**

Menettelytapojen ja ohjeiden sijaan henkilökunta pitäisi sitouttaa turvallisuutta koskevaan vuoropuheluun (Marynissén ym. 2013, 17). Sama näkemys toistui myös teemahaastatteluissa. Miten tämä onnistuu käytännössä? Turvallisuusohjeistusten jalkauttaminen ja turvallisuusnäkökulmien tuominen osaksi organisaation arkea koettiin haastatteluissa vaikeaksi. Moni avoin kysymys kulminoitui haastatteluissa lopulta sairaaloiden organisaatiokulttuuriin, joka painottaa edelleen sääntöjä ja keskitettyä johtamista vastuunjakamisen sijaan. Siksi turvallisuuden kehittämisessä pitää keskittyä ensimmäiseksi turvallisuuskulttuuriin ja sen kehittämiseen liittyviin jännitteisiin.

Tässä tutkimuksessa luotiin Tietoisien turvallisuuden malli (Mindful Safety Model), johon koottiin organisaation turvallisuuskulttuuriin vaikuttavia jännitepareja. Malli todentaa turvallisuuskulttuurin kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Jänniteparien tiedostaminen ja niihin liittyvien

haasteiden tunnistaminen auttaa organisaatiota ylläpitämään turvallisuuskulttuuria ja löytämään keinoja sen kehittämiseen.

Tietoisien turvallisuuden malli (kuvio 11) pohjautuu luvussa 4.4 esiteltyyn Veilin (2011, 134) Tietoisien oppimisen malliin, joka keskittyy vaarasignaalien havaitsemiseen olemassa olevista oppimisen raja-aidoista huolimatta. Kuten Veilin organisaation oppimista käsittelevässä mallissa, myös Tietoisien turvallisuuden mallissa tunnistetaan taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka on tiedostettava ja otettava huomioon toiminnassa, jotta turvallisuuden tasapaino voi löytyä. Näitä jännitepareja ei voi korjata tai poistaa, vaan tärkeintä on löytää tasapaino niiden välillä. Parhaimmillaan tämä johtaa turvallisuuden kulttuuriin, jossa jänniteparit tunnistetaan osaksi toimintaa ja ne tasapainottavat toisiaan. Ne tukevat organisaation prosesseja ja varoitussignaalien havaitsemista.



KUVIO 11 Tietoisien turvallisuuden malli

### **Rutiinit - Joustavuus**

Rutiineja ja sääntöjä tarvitaan organisaation arkisen työn pyörittämisessä, mutta aina ei voida toimia orjallisesti niiden mukaan. Totuttuja toimintatapoja pitää myös osata ja uskaltaa kyseenalaistaa. Rutiinit nähdään tärkeiksi erityisesti korkean riskin organisaatioiden toiminnassa, ja tämä oli nähtävissä myös haastatteluissa. Joustavuuden pelätään tuovan riskejä. Toisaalta tiedetään, että tiukat säännöt tuovat nekin ongelmia, mutta tämä hyväksytään riskien välttämiseksi. (Grote & Weichbrodt 2007, 2–3.)

On tärkeää löytää oikea tasapaino rutiinien ja joustavuuden välillä. Muuten on vaarana, että huomataan vain ne asiat, joita oletetaan nähtävän ja vastataan niihin rutiininomaisesti (Littlefield ym. 2010, 249–250). Haastattelujen

perusteella turvallisuusasiantuntijat pyrkivät jo kyseenalaistamaan prosesseja ja toimintatapoja, mutta sairaalaorganisaatioissa vallitsee vielä vahvasti rutiineja painottava kulttuuri. Työntekijöiden toimintaan tarvittaisiin lisää Falkheimerin ja Heiden (2010, 520–521) perään kuuluttamaa improvisointia, ajattelemista toiminnan aikana. Joustavien ja sovellettavien toimintatapojen löytäminen on vahvasti kytköksissä organisaatiokulttuuriin: kannustetaanko henkilöstöä ideointiin, uuden oppimiseen ja luovien ratkaisujen etsimiseen (Curran 2005, 28–29). Sairaaloissa tälle tielle ei ehkä ole uskallettu tai osattu lähteä, koska monet toiminnot nojaavat niin vahvasti rutiineihin ja sääntöihin. Luovuus ja ideointi ei kuitenkaan ole sääntöjen noudattamisen vastakohta. Rutiinit muodostavat toiminnan perustan, mutta eivät estä kehittämistyötä.

Jin ja Pang (2010, 677) kritisoivat tunteiden unohtamista kriisiviestinnässä. Sama pätee organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen. Sairaalat ovat monella tapaa vanhakantaisia organisaatioita, joissa luotetaan sääntelyyn ja järkeistykseen. Tunnekokemuksilla on kuitenkin vaikutusta, ja ne voitaisiin ottaa huomioon myös turvallisuusviestinnässä. Paljon kulminoituu luottamukseen, ja työntekijöiden luottamus pitää ansaita. Luottamuksen rakentamiseen ja turvallisuuteen voidaan vaikuttaa viestimällä turvallisuudesta, organisaation arvoista, strategiasta ja tavoitteista, ja auttaa näin työntekijöitä ymmärtämään oman ja toisten työntekijöiden rooli kyseisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Fischer 2014, 50–51.)

Sairaalaorganisaatioiden pitää ohjautua kohti joustavuutta ja avointa kulttuuria. Viestintä voi luoda organisaation sisällä yhteistä tietoisuutta turvallisuudesta ja riskien tunnistamisesta (Marynissén, ym. 2013, 17). Luottamus voi kasvaa, kun työntekijät osallistetaan turvallisuuden kehittämiseen, kuuntellaan heidän ehdotuksiaan ja vältetään syyttelyä (Conchie & Burns 2008, 142). Tällaisen avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin luominen on haastattelujen perusteella sairaaloissa vielä puolitiessä. Yhdessä sairaalassa järjestettävät henkilöstön keskustelutilaisuudet ovat kuitenkin hyvä esimerkki siitä, että muutokseen pyritään. Vaikka perinteinen keskustelutilaisuus voi kuulostaa vanhahtavalta toimintatavalta, se voi olla äärimmäisen hyvä keino ihmisten rohkaisemiseen. Hyvässä hengessä pidettävä tilaisuus voi olla matalamman kynnyksen paikka oman mielipiteen ilmaisuun ja huolten esiin tuontiin kuin vaikkapa sisäiseen intranettiin omalla nimellä kirjoitettava kommentti, joka jää näkyville kaikkien arvioitavaksi. Rakentavan keskustelun mahdollistaminen on ensiaskel kohti joustavampia rutiineja ja avoimempaa organisaatiokulttuuria.

### **Korjaaminen - Ennakointi**

Turvallisuuden kulttuurin luominen vaatii järjestelmällisyyttä, mutta myös asioiden kyseenalaistamista ja poikkeamien huomiointia. Kriisinhallinnan avain ei ole ohjeistusten luonnostelussa vaan oppimisprosessien kehittämisessä (Mitroff 2005, 5–6). Rikki menneen korjaamiseen sijaan pitäisi perehtyä itse prosessiin ja sen vaiheisiin (Kofman & Senge 2010, 2, 5–6). Haastattelujen perusteella toiminta sairaaloissa on vielä melko suunnitelmapainotteista. Tiedetään, että prosesseja pitäisi kehittää, mutta keinot ovat hukassa. Vaikka riskejä pyritään ennakoimaan, siihen ei ole mitään järjestelmällistä tapaa yhdessäkään sairaalassa.

Haastattelujen mukaan sairaaloiden suunnitelmat ja toiminnot keskittyvät pitkälti kriiseistä selviämiseen sen sijaan, että pyrittäisiin ennaltaehkäisemään kriisejä tai oppimaan niistä. Muutamassa haastattelussa tuli esille, että organisaatio oli heräämässä ennaltaehkäisevään turvallisuusajatteluun: näissä sairaaloissa etsitään jo keinoja, millä tavoin ennaltaehkäisevää työtä voitaisiin tehdä tehokkaammin uudella tavalla. Yhdessä sairaalassa on otettu käyttöön vakavien uhkatilanteiden tiukempi analyysi, jossa käydään läpi läheltä piti -tilanteita.

Organisaatiot eivät yleensä näe kriisien varoitussignaaleja ajoissa oppiakseen ja ehkäistäkseen kriisin syntymisen (Veil 2011, 116–118). Sama havainto toistui myös haastatteluissa. Kriittisyyttä ja kyseenalaistamista tarvitaan entistä enemmän, vaikka kaikki kriisit eivät olekaan ennalta estettävissä. Turvallisuus- ja viestintäasiantuntijat ovat konsulttien ja koordinaattoreiden roolissa. Turvallisuuden kehittäminen on henkilöstön sitouttamista turvallisiin toimintatapoihin ja asenteiden muokkaamista turvallisuuspoikkeamia havaitsevaan ja raportoivaan suuntaan.

Kriiseille altistuminen ja kyky vastustaa niitä ovat yhteydessä organisaation käytäntöihin, rutiineihin ja rakenteisiin (Wang, Hutchins & Garavan 2009, 35). Oppivassa organisaatioissa työntekijät näkevät tekojensa kokonaiskuvan ja etsivät syvempää ymmärrystä toiminnoista ongelmien ratkaisun sijaan (Kofman & Senge 2010, 12). Erään haastateltavan mukaan turvallisuus pitää osata myydä yksiköihin merkkinä ammattitaidosta. Tässä viestinnällä on tärkeä rooli. Turvallisuus pitää nostaa keskusteluun, sen eri näkökulmia on pidettävä monipuolisesti esillä ja painotettava sairaaloiden toiminnan vastuullisuutta. Haastattelujen mukaan sairaaloiden henkilöstö kyllä tiedostaa varsinkin potilasturvallisuuden vaatimukset työssään, mutta esiin voi tuoda

niitä näkökulmia, joita ei aina tule arkityössä ajatelleeksi. Jääkö tietokone au-ki, onko rullakko oven edessä, päästetäänkö lukituista ovista sisään tuntemattomia?

Korjaaminenkin on tärkeää. Kun jotakin tapahtuu tai uhkaa tapahtua, asia pitää käydä läpi ja käyttää sitä oppimiskokemuksena tulevaisuutta ajatellen. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka turvallisuutta pitäisi kuinka tärkeänä, kehittäminen on aina pitkäjänteistä työtä ja vaatii muistuttamista. Esimerkiksi koetut kriisit nostavat turvallisuustietoisuutta, joka kuitenkin painuu taas pikkuhiljaa muiden asioiden alle. Tässä viestintä voisi myös ottaa roolia. Yhteistyössä turvallisuuspuolen kanssa voitaisiin vaikkapa laatia toimintamalli, miten tämän tyyllisissä tapauksissa edetään ja huolehtia siitä, että turvallisuus pysyy mielessä muulloinkin kuin koetun kriisin jälkeen.

Organisaatiossa pitää kyetä huomioimaan myös eri työpisteiden ja työntekijöiden tarpeet (Grote & Weichbrodt 2007, 14–15). Samat ohjeistukset ja suunnitelmat eivät päde jokaisessa yksikössä, vaan niillä on omia ominaispiirteitään. Turvallisuuskävelyt ovat apukeino, jota muutama sairaala jo nyt tarjoaa yksiköiden tueksi. Ne ovat konkreettinen tapa käydä kerralla läpi yksikön tilat ja toiminnot, löytää kehittämiskohteita ja ennakoida turvallisuusriskejä. Turvallisuuskävelyt kannattaisikin ottaa osaksi sairaaloiden virallisia ohjeistuksia ja prosesseja.

Korjaamisen ja ennakkoinnin suhde joutuu koetukselle erityisesti uusissa uhissa. Haastattelujen mukaan esimerkiksi kyberturvallisuudesta on tähän asti viestitty lähinnä silloin kun uhka on kohdattu. Tästä pitäisi siirtyä ennaltaehkäisevään suuntaan. Vain siten voidaan vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin ja sitoutumiseen kyberuhkien torjunnassa. Kyberuhat luovat epävarmuutta, turhautumista ja epäonnistumisen tunteita. Kyberturvallisuudesta on viestittävä aktiivisesti ja pitkäjänteisesti, jotta henkilökunta ymmärtää vaarat ja sitoutuu niiden ennaltaehkäisyyn. Työn voisi aloittaa vaikkapa kybertietoiskuilla, joissa tuotaisiin lyhyesti ja selkeästi esiin eri kyberturvallisuuden osa-alueita.

Aivan kuten kyberuhkiin, myös muihin ilmeneviin potentiaalisiin vaaroihin pitää reagoida ennaltaehkäisevästi. Uudet uhat aiheuttavat epävarmuutta henkilökunnassa, ja silloin ohjeistusten ja tiedottamisen merkitys vain korostuu. Yksi viestintäpäälliköistä käytti esimerkkinä teknologian kehittymistä ja videokuvaamisen ongelmaa sairaaloissa. Tällaisiin kysymyksiin pitää ottaa

kantaa, luoda sairaalaan yhtenäinen linjaus ja tuoda ohjeistukset mahdollisimman nopeasti henkilökunnan tietoon.

### **Hierarkia - Vastuunjako**

Sekä haastatteluissa että teoriassa nousi vahvasti esiin johdon ja esimiesten rooli turvallisuuden kehittämisessä. Johdon täytyy olla kiinnostunut turvallisuudesta ja nostaa sitä keskusteluun. Havaitut puutteet ja virheet pitää hyödyntää ja kehittää organisaatiota niiden perusteella (Kinnunen 2010, 143-144). Samoin yksikkötasolla johto ja esimiehet ovat avainasemassa turvallisuuden suhteen, sillä he päättävät henkilöstön työajan käytöstä ja siitä, miten turvallisuutta tuodaan esiin arkityössä.

Haastatellut näkivät johdon suhtautuvan turvallisuuteen myönteisesti ja ymmärtävän sen tärkeyden, mutta turvallisuus joutuu kilpailemaan suuressa organisaatiossa johdon huomiosta lukuisten muiden asioiden kanssa. Tähän on pyritty vastaamaan yhdessä sairaalassa yksinkertaistamalla ja selkeyttämällä raportointimalleja. Toisessa sairaalassa on laadittu selkeä kymmenen kohdan lista johdon vastuista kriisin aikana. Pääkohtiin painottuva ja tärkeimmät asiat selkeästi esiintuova viestintä johdon suuntaan on tärkeällä sijalla asioiden läpiviennissä.

Liiallinen hierarkia jarruttaa uuden omaksumista ja vie huomiota vanhojen, tehottomien käytäntöjen toistamiseen (Mills & Friesen 1992, 148-149). Sairaalaorganisaatioiden byrokraattisuus ja sääntökeskeisyys näkyi yhä haastatteluissa. Ongelma tunnustetaan, mutta siihen tunnutaan suhtautuvan välttämättömänä pahana enemmänkin kuin kehittämistä vaativana asiana. Tämä heijastelee korkean riskin organisaation perinteistä mallia, jossa sääntövii-dakko nähdään osana organisaation luonnetta (Grote & Weichbrodt 2007, 2-3). Vastuun jakaminen ja henkilökuntaan luottaminen on kuitenkin tärkeässä roolissa työntekijöiden aktivoinnissa myös turvallisuusasioissa. Resurssit pitää saada käyttöön, eikä se onnistu pelkästään keskitetyllä johtamisella.

Turvallisuuskulttuurin luominen ja ylläpitäminen on paitsi johdon, myös koko henkilöstön vastuulla (Kinnunen 2010, 6). Vastuun jakamisen ohella on tärkeää, että vastuuta myös ollaan valmiita ottamaan. Haastatteluissa nähtiin ongelmallisena se, että turvallisuus mielletään tiettyjen henkilöiden vastuualueiksi, eikä sitä koeta osaksi omaa työtä. Vastuu lykätään eteenpäin sen sijaan että havaittuihin epäkohtiin tartuttaisiin.



Tietoisessa organisaatiossa työntekijät ottavat vastuuta prosessien elementtien monitoroinnista ja poikkeamien havainnoinnista (Veil 2011, 138–139). Vastuunjakamisen teorioissa ei niinkään oteta esille sitä, että henkilöstö ei olisi valmis vastuunottoon, jos sitä vain tarjotaan. Työntekijöiden uskallus vastuunottamiseen voi olla sairaaloissa puutteellista juuri siksi, että organisaatiokulttuuri kaipaa vielä kehittämistä. Kuitenkin jokaisella työntekijällä on vastuu myös positiivisen ilmapiirin luomisesta: johto ei voi toimia yksin, vaan kyse on myös vuorovaikutuksesta ja itsensä johtamisesta (Fischer 2014, 52). Sisäinen viestintä voi edesauttaa vastuunjakoa painottamalla tiimityötä, verkostoitumista ja osaamisen tärkeyttä (Heide & Simonsson 2011, 202–211). Rakentaminen alkaa sisäisen tiedonjaon ja läpinäkyvyyden lisäämisestä, missä johdolla on merkittävä rooli. Johdon suhtautuminen avoimuuteen ja vastuunjakamiseen heijastuu viestinnän ja henkilöstön asemaan organisaatiossa. (Luoma-aho 2014, 14.)

Haastatellut näkivät eroja sairaaloiden eri yksiköiden turvallisuuskulttuureissa, minkä syynä pidettiin niiden historiaa ja johtamistapaa. Turvallisuus- ja viestintäasiantuntijoiden pitäisi pystyä tukemaan esimiehiä ja johtoa turvallisuusasioiden esiintuomisessa ja ylläpitämisessä. Turvallisuus ei saisi jäädä ylimmän johdon asiaksi, vaan se pitäisi pystyä jalkauttamaan myös seuraavalle portaalle. Tällä hetkellä näin kuitenkin usein käy. Strategisen ja valmiustason viestiminen koetaan haasteelliseksi, mutta juuri siihen pitäisi panostaa.

Sama ongelma heijastui esimiesten tavoittamiseen. Kiireiset esimiehet on hankala saada mukaan koulutuksiin tai omaksumaan muuten turvallisuuden liittyvää tietoa. Ne esimiehet, jotka jo valmiiksi ovat kiinnostuneita turvallisuudesta, ovat myös aktiivisimpia osallistujia. Viestinnällä voi pyrkiä vaikuttamaan esimiesten turvallisuusnäkökulmiin ja asenteisiin. Esimerkiksi joidenkin sairaaloiden esimieskoulutuksissa on viestintäosio, jossa käydään läpi viestinnän periaatteita ja perusteita myös kriisiviestinnän osalta. Lisäksi esimiesten kiinnostusta ja motivaatiota osallistua koulutuksiin voisi lisätä arjen turvallisuusviestinnän, turvallisuusasioiden esiin nostamisen kautta. Viestintä voi olla apuna esimerkiksi turvallisuuskampanjoiden ja koulutusten markkinoinnissa. On tärkeää viestiä myös siitä, että turvallisuuden asiantuntijoita on talossa, ja he ovat valmiita auttamaan.

Hierarkian raja-aitoja ja yksikkötiedottamisen ongelmia voisi pyrkiä suuressa organisaatiossa kaatamaan turvallisuuslähettiläiden avulla. Monessa sairaalassa on jo nyt eri osastojen turvallisuusyhdyshenkilöitä, mutta heitä infor-

moidaan formaalisti turvallisuusasioista sen sijaan, että heitä innostettaisiin kiinnostumaan aidosti tehtävästään. Turvallisuusyhdysheiköiden vahvuus on heidän läsnäolonsa yksiköissä. Viesti meni heidän kauttaan eteenpäin kohdennetusti ja luontevasti nimenomaan oman yksikön näkökulmat huomioiden. Turvallisuusyhdysheiköt voisivat kasvaa monipuolisten koulutusten ja aktiivisen viestinnän kautta turvallisuuslähettiläiksi. Turvallisuuslähettiläillä voisi olla intranetissä esimerkiksi yhteinen oma työtila, jossa voitaisiin keskustella turvallisuusasioista ja vaihtaa ajatuksia. Lisäksi voitaisiin järjestää turvallisuusasiantuntijan johdolla vaikkapa kuukausittainen tapaaminen, jossa keskusteltaisiin ajankohtaisista asioista. Tämä tukisi arjen turvallisuusviestintää. Myös oman toimensa ohella tiedotustyötä tekevät ototiedottajat ovat mahdollisuus turvallisuusviestinnässä. Yhdessä sairaalassa ollaan parhaillaan rakentamassa laajaa viestintätiimiä eri toimialojen tiedotusyhteisheiköistä. Tällainen yhteistyö voi parantaa tiedonkulkua ja vuoropuhelua myös turvallisuuden suhteen.

Haasteita suuressa organisaatiossa tuo turvallisuusasioiden ja koko toiminnan laajuus ja pirstaleisuus. Sairaaloissa turvallisuus jakautuu haastattelujen mukaan lohkoiksi ja eri henkilöiden ja yksiköiden vastuulle. Vastuukysymykset hämärtyvät helposti, tehdään päällekkäistä ja ristikkäistä työtä. Tarvitaan hyvää vuoropuhelua ja viestintää, tietoa siitä, miten kukakin toimii, ja yksiköiden väliset rajat ylittävää yhteistyötä. Ei riitä, että oma osa-alue on hoidossa, vaan pitää nähdä myös suurempi tilannekuva. Ughiin voisi vastata yhteistyötä ja sisäistä viestintää syventämällä. Yhdessä sairaalassa on otettu käyttöön turvallisuuden avainhenkilöiden viikkopalaverit. Tätä kannattaisi soveltaa muissakin organisaatioissa.

### **Suunnitelmat - Käytäntö**

Turvallisuussuunnitelmia ja -ohjeistuksia on sairaaloissa valtava määrä. Parhaimmillaan ohjeistukset ja suunnitelmat pelaavat yhteen niin, että kokonais-turvallisuus on hyvin hallinnassa. Huonoimmillaan sairaaloilla on kirjava joukko eri taseisia ohjeistuksia, jotka eivät keskustele keskenään.

Ohjeistusten ja suunnitelmien haasteena on myös niiden ajantasaisina pitäminen. Esimerkiksi kaikissa sairaaloissa jatkuvasti käynnissä olevat remontointi- ja rakentamisprojektit haastavat turvallisuuden. Ohjeistuksia pitäisi päivittää ja pystyä ennakoimaan projektien riskit ja niiden tuomat muutokset ohjeistuksiin. Tämä vaatii myös viestintää. Muutosprosessissa on tärkeää muistuttaa yksiköitä turvallisuussuunnitelmien läpikäynnistä.

Kuten eräs haastateltava totesi, turvallisuuden tekevät viime kädessä ihmiset. Suunnitelmat ovat toiminnan taustalla, mutta koulutukset ja erityisesti käytännön harjoitukset ovat kriiseistä oppimisen perusta, ja myös sairaaloiden henkilökunta suhtautuu harjoituksiin myönteisesti. Jatkuva harjoittelu ja simulaatiot auttavat työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja ja osaamista (Horsley 2010, 551–552).

Konkreettisella tekemisellä on yhtymäkohtia myös kriiseistä oppimisen muihin tärkeisiin kulmakiviin, kuten totuttujen rutiinien kyseenalaistamiseen ja ympäristön kriittiseen tarkasteluun. Harjoittelun ja kokemuksen kautta työntekijät voivat parantaa sekä työnkulkua että turvallisuutta paremmin kuin orjallisesti sääntöjä seuraamalla (Grote & Weichbrodt 2007, 14–15). Haastattelussa ilmeni, että koulutuksiin ja harjoituksiin osallistuminen on kuitenkin haaste erityisesti tietyille ammattiryhmille, kuten lääkäreille. Tätä ongelmaa tuskin voi poistaa täysin, mutta turvallisuuden pitäminen esillä arjessa ja sen tärkeydestä muistuttaminen viestinnän avulla voi motivoida sekä työntekijöitä että esimiehiä etsimään aikaa harjoittelulle.

Lisäksi koulutusten ja harjoitusten sisällöistä voidaan viestiä niin etu- kuin jälkikäteen eli välittää tietoa myös niille, jotka eivät ole mukana itse harjoituksessa. Viestintä voisi tehdä vaikkapa reportaaseja sisäiseen intranettiin tai henkilöstölehteen kriisiharjoituksesta. Näin niistä voisivat innostua, kiinnostua ja hyötyä myös ne henkilöt, jotka eivät ole osallistuneet kyseiseen harjoitukseen.

Luentomuotoisten koulutusten haasteena on saada työntekijät osallistumaan niihin. Hyviä kokemuksia on saatu muutamassa sairaalassa yksikkökohtaisesti räätälöidyistä koulutuksista. Niitä kannattaisi soveltaa enemmänkin. Isossa organisaatiossa yksiköillä on omat erityispiirteensä, ja räätälöidyn koulutuksen kautta ne saadaan esille. Kohdennetut koulutukset voidaan kokea myös yleisluontoisia tilaisuuksia kiinnostavammiksi.

### **Avoimuus – Sulkeutuneisuus**

Avoin vuorovaikutus ja yhteisen näkemyksen muodostaminen ovat avaimia oppimiseen (Kinnunen 2010, 143–144; Kofman & Senge 2010, 8). Yhteistä ymmärrystä turvallisuuden kulttuurista ja toimia sen edistämiseksi ei voi luoda ilman avoimuutta. Vaikka turvallisuuden mahdollisia riskejä ennakoitaisiin ja kyseenalaistettaisiin, siitä ei ole hyötyä ilman avoimuutta ja oikeaa asennoitumista havaittuihin uhkiin.

Haastatelluissa organisaatioissa ei ole havaittavissa tahallista asioiden salailua, mutta avoimuus lähtee tiedonjaosta. Ei riitä, että turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset ja suunnitelmat on lisätty intranettiin, vaan niistä täytyy myös viestiä aktiivisesti. Laajat tiedostomuodossa taltioidut suunnitelmat pitää avata, niistä voi kirjoittaa vaikkapa lyhyet johdannot lukijan avuksi.

Viestinnän näkökulmasta turvallisuus pitää pukea jutuiksi ja uutisiksi, kuviksi ja videoiksi. Tätä tehdään haastatelluissa organisaatioissa ylipäätään hyvin vähän, ja erityisesti tilanne korostuu sairaalassa, jossa ei ole viestintäyksikköä. Sekä onnistumisia että epäonnistumisia pitäisi pitää esillä ja nostaa keskusteluun ketään syylistämättä, jotta oppimista voisi tapahtua. Kun kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti, kasvaa henkilöstön motivaatio ilmoittaa virheistä ja tuoda rohkeasti esiin myös kehittämisideoita. (Kinnunen 2010, 143–144, 147.)

Avoin viestintä nostaa työntekijöiden luottamusta riskienhallintaan. Organisaatiokulttuuri on suuri tekijä siinä, miten uhkatilanteita käsitellään: uskaltavatko ihmiset kertoa havaitsemistaan epäkohdista, ja miten havaintoihin suhtaudutaan. (Conchie & Burns 2008, 142, 147–148.) Yhden sairaalan viestintäkoulutuksissa on hyödynnetty kriisitilanteessa toimineiden henkilöiden kokemuksia. Samaa tietämystä voitaisiin tuoda enemmän henkilökunnan tietoon myös juttujen muodossa. Samoin viestintä voisi nostaa esiin yksiköiden onnistuneita kokeiluja ja hyviä käytäntöjä. Se voisi innostaa muitakin samanlaiseen toimintaan.

Palautteet on käsiteltävä ja niihin on vastattava, tulivat ne sitten palautelomakkeen tai vaaratilanteiden virallisten raportointikanavien kautta. Näin ilmoittaja kokee, että hänen antamallaan tiedolla on merkitystä ja hän voi vaikuttaa asioihin. Nykymaailmassakaan pelkät sähköiset kanavat eivät riitä, vaan tarvitaan myös kasvokkaisviestintää, ihmisiä, joihin voi ja uskaltaa olla yhteydessä tarpeen tullen.

Työntekijät pitää osallistaa turvallisuuskeskusteluun. Kentältä on mahdollista saada hyviä ideoita ja kehittämisajatuksia. Turvallisuusasioiden käsittely avoimesti lisää tietoisuutta ja parantaa varautumista. Eräs haastateltava toteasi, että viestintä nähdään organisaatioissa kuitenkin edelleen välttämättömänä pahana. Sen sijaan se pitäisi nähdä mahdollisuutena. Avoin viestintä johdon ja työntekijöiden välillä tukee organisaation yhteistä käsitystä turvallisuuden tärkeydestä ja nostaa työntekijöiden sitoutumista turvallisuuden toimintamalleja ja linjauksia kohtaan (Clarke 1999, 195–196).

Tärkeä osa avointa viestintää ja myös sen tuote on organisaation sisäinen luottamus, jolla on suuri merkitys turvallisuuden kulttuurin luomisessa.

Avoimuus ulottuu organisaation sidosryhmiin. Oppiva organisaatio imee tietoa myös ulkopuolelta, muiden organisaatioiden hyvistä käytännöistä (Mills & Friesen 1992, 147). Yhteistyötä turvallisuusasioissa kannattaisi tehdä samankaltaisten organisaatioiden kanssa ja oppia muualla koetusta ja kokeilusta. Avoimuus menneiden uhkien ja havaittujen epäkohtien suhteen auttaa niin omaa kuin muidenkin turvallisuutta. Sairaalaorganisaatiot ovat hankkimassa yhteistyössä kriisisimulaatiosovellusta, jonka tiedot on tarkoitus avata kaikkien sairaaloiden käyttöön. Tämä on hyvä esimerkki siitä, mitä yhteistyö voi parhaimmillaan olla.

### **8.1.2 Oppiminen osaksi kriisisykliä**

Kriisimalleissa oppimisen mahdollisuus otetaan huomioon yleensä vasta kriisiä seuraavana vaiheena, ei kriisiprosessin jatkuvana osana. Oppimisen mahdollisuus on kuitenkin olemassa kriisin jokaisessa vaiheessa. Varoitussignaalien tunnistamisesta puhutaan uusien kriisien ehkäisyn mahdollisuutena, mutta malleissa ei niinkään pureuduta siihen, miksi signaaleja ei huomattu ennen kriisiä ja mikä johti ensisijaisesti kriisin syntymiseen (Veil 2011, 116–118).

Haastattelujen perusteella kriiseistä pyritään oppimaan sairaaloissa melko perinteisin keinoin. Kun kriisi on kohdattu, tilanne analysoidaan ja pyritään löytämään keinoja kehittää toimintoja niin, että kriisi ei pääsisi toistumaan. Havaitut ongelmat korjataan kriisin jälkeen. Kriiseistä selvitetään yleensä hyvin, mutta toiminta on rutinoitunut joiltakin osin liikaakin. Myös uusiin uikiin varautuminen vaikuttaa hieman kankealta. Esimerkiksi kyberturvallisuus hakee vielä paikkaansa sairaaloiden kriiseihin varautumisessa. Lisäksi jatkuvat rakentamis- ja remontointihankkeet kuormittavat sairaaloiden turvallisuutta ja vaikuttavat prosesseihin.

Perinteinen varautuminen on sairaaloissa haastattelujen perusteella hyvissä kantimissa, mutta oppimista voisi tapahtua jo ennen kuin kriisit konkretisoituvat. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua, avoimuutta ja prosessien kriittistä tarkastelua. Välillä muutoksia on vaikea saada ajettua läpi jäykässä organisaatiossa edes silloin, kun turvallisuusasiantuntijat ovat havahtuneet niiden tarpeeseen.

Oppiminen kriiseistä ja kriisiviestinnän kehittäminen keskittyy tutkimuksissa pitkälti kriisien jälkeiseen ajanjaksoon. Tutkimuksissa tähdennetään, että tehokkaan kriisiviestinnän taustalla ovat aiemmista kriiseistä opitut ja havaitut asiat. Oppimista tapahtuu kriisiharjoitusten ja menneiden kriisien tarkastelun kautta. Kokemuksella on olennainen rooli kriiseistä oppimisessa ja myös kriisiviestinnän kehittämisessä (Larsson 2010, 716–717.) Yhä useammin pitäisi kuitenkin kysyä, miten ja miksi kriisi ylipäätään syntyi. Osa kriiseistä on odottamattomia, mutta monen kohdalla herää kysymys, miten merkkejä ei huomattu etukäteen. Kolmivaiheisessa kriisisyklissä pitäisikin painottua oppimisen merkitys jo kriisiä edeltävässä vaiheessa sekä kriisin aikana (kuvio 12).



KUVIO 12 Kolmivaiheinen kriisisykli (Frandsen & Johansen 2011, 355 & Veil 2011, 119) mukautettuna: oppimisen merkitystä on korostettava myös ennen kriisiä ja sen aikana.

Kriiseihin varautuminen yliopistollisissa sairaaloissa nojaa pitkälti totuttuihin käytäntöihin, suunnitelmien ja käytännön harjoittelun varaan. Sairaaloilla on hyvä valmius vastata eteen tuleviin kriiseihin, mutta enemmänkin voitaisiin tehdä. Sen sijaan, että varauduttaisiin vastaamaan eteen tuleviin uikiin, voitaisiin panostaa enemmän kriiseistä oppimiseen ja niiden ennaltaehkäisyyn. Aktiivinen prosessien tarkastelu ja ympäristön skannaus on tarpeen korkean luotettavuusvaatimuksen organisaatioissa potentiaalisten uhkien havaitsemisessa ennakkoon. Nykyistä enemmän pitäisi keskittyä siihen, mitä voidaan tehdä jo ennen kriisiä.

Kriisiä edeltävänä aikana kartoitetaan riskit, jotka voivat johtaa kriisiin. Siihen liittyy signaalien havaitseminen, ennaltaehkäisy ja valmistautuminen, riskeistä ja ongelmista sekä suunnitelmista ja ohjeistuksista viestiminen sekä kriisistrategioiden luominen, ja kaikkiin näihin voidaan vaikuttaa viestinnäl-

lä (Adkins 2010, 97–98; Coombs 2007, 2; Coombs 2010, 22; Frandsen & Johansen 2011, 355). Haastattelujen perusteella viestinnän keinot ovat kuitenkin vielä pitkälti hyödyntämättä sairaalaorganisaatioissa. Kriisiviestintään ei ole laadittu kaikissa sairaaloissa erillisiä suunnitelmia ja strategioita, ja viestinnän ammattilaisten rooli kriiseihin valmistautumisessa on pieni.

Kriisitilanne on potentiaalinen oppimisen mahdollisuus, sillä oppimista tapahtuu usein niissä tilanteissa, jotka haastavat aiemmin opittua eli poikkeavat totutusta toimintatavasta (Laajalahti 2014, 80). Jotta organisaatio voi oppia, sillä pitää olla suunnitelmallisuutta tietämyksen keräämiseen, selkeät oppimisen prosessit, johdon tuki oppimiselle sekä organisaatiokulttuuri, joka sallii ja rohkaisee oppimista (Larsson 2010, 714).

Kriiseihin voitaisiin valmistautua entistä paremmin luomalla organisaatioon kriisiviestintästrategia, joka ei keskity ainoastaan kriisitilanteessa selviytymiseen, vaan perustuu tässä tutkimuksessa esiteltyyn kolmivaiheiseen kriisisykliin sekä Tietoisen turvallisuuden malliin. Strategiassa olisi mahdollista pohtia vaihe vaiheelta, miten kriisejä voidaan ehkäistä viestinnän keinoin jo ennen niiden konkretisoitumista, kuinka viestintä voi auttaa kriisitilanteessa selviämistä ja siitä oppimista, ja mitkä ovat parhaat keinot jalkauttaa opittuja asioita kriisin jälkimainingeissa.

Kolmivaiheisen kriisistrategian avulla organisaatio voisi kehittää kriisiviestintäänsä huomioimalla myös organisaatioiden sisäisen dynamiikan tutkimisen ja ymmärtämisen pelkän kriiseihin vastaamisen sijaan. Näin olisi mahdollista löytää ja paikata aukkoja organisaation toiminnoissa sekä korjata rajoittavia rakenteita ja epäonnistuneita prosesseja, joiden vuoksi organisaatio ei näe ongelmia ennen kuin ne aktualisoituvat kriiseiksi. (Taylor 2010, 703.) Tietoisen turvallisuuden mallia hyödyntämällä voidaan varmistaa, että jänniteparit ja niiden tasapaino otetaan huomioon myös kriisiviestintästrategiaa laadittaessa.

## **8.2 Tutkimuksen arviointi**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli, miten organisaation turvallisuuskulttuuria ja kriiseistä oppimista on mahdollista kehittää viestinnän avulla. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään tekijöitä, joiden avulla myös muut kuin

tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot voisivat parantaa turvallisuus-kulttuuriaan erityisesti viestinnän keinoin.

Tutkimukseen asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. *Mistä turvallisuuden kulttuuri koostuu ja miten sellaista luodaan?*
2. *Miten viestinnän avulla voidaan kehittää organisaation turvallisuus-kulttuuria?*
3. *Millä tavoin viestintä voi edistää kriiseistä oppimista?*

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä aineistosta suoraan yleistettäviä päätelmiä, mutta tutkimalla tarkasti yksittäistä tapausta on mahdollista löytää se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 2008, 157, 177). Tässä teemahaastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa ei pyritty tuomaan esiin yleisluontoisia totuuksia, vaan tuloksia saatiin yhdistelemällä haastatteluissa nousseita ajatuksia ja ideoita tutkimuksen teoriapohjaan.

Laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineiston avulla jotakin uutta ja ennen havaitsematonta (Ruusu vuori ym. 2010, 16). Tässä tutkimuksessa muodostettiin Tietoisien turvallisuuden malli tutkimusaineistoa ja teoriapohjaa yhdistellen. Lisäksi tehtiin uusi ehdotus kolmivaiheisen kriisisyklin perinteisiin painotuksiin. Näin ollen voidaan todeta, että tämä tutkimus toi uusia näkökulmia yhteisöviestinnän tutkimukseen.

Aineiston vahvuutena oli se, että tutkimukseen osallistuivat kaikkien viiden yliopistollisen sairaalan turvallisuus- ja viestintäpäälliköt. Näin aineisto oli niin edustava kuin vain tällä rajauksella oli mahdollista. Haastattelut olivat myös onnistuneita, sillä niihin oli varattu riittävästi aikaa ja haastateltavat ilmaisivat haastattelijan tuntuman mukaan mielipiteitään rehellisesti ja kriittisesti, suoraan ja kaunistelematta.

Aineiston heikkoutena voidaan pitää sitä, että haastattelututkimukseen ei voida ottaa mukaan laajaa vastaajajoukkoa. Tutkimuksen aikana esiin nousseiden asioiden myötä jälkikäteen voidaan pohtia, olisiko esimerkiksi tietohallinto- tai potilasturvallisuuspäälliköiden haastatteleminen ollut myös hedelmällistä. Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet huomioon ottaen voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukseen saatiin mukaan riittävästi erilaisia näkökulmia viestintä- ja turvallisuuspäälliköitä haastattelemalla.



Aineiston rajaamisessa olennaista on, että se on perusteltavissa. Rajatun aineiston on vastattava riittävän hyvin tutkimuskysymyksiin ja tarjottava riittävän luotettavia tuloksia. (Ruusuvaara ym. 2010, 15, 17.) Tässä tutkimuksessa rajattiin ulkopuolelle kaikki se haastatteluaineisto, josta ei löydetty yhteyttä tutkimuskysymyksiin. Mitään olennaista tietoa ei jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Aineistosta löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää myös avata mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227). Tässä tutkimuksessa nostettiin esiin kaikki tutkimuksen vaiheet ja tutkimukseen vaikuttaneet tekijät.

Eettisen arvioinnin kannalta haastattelututkimuksessa on erityisen tärkeää haasteltujen informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20). Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse (liite 3). Sen lisäksi soitettiin niille kahdelle haastateltavalle, joita ei saatu kiinni sähköpostitse. Kaikki haastatteluun pyydyt suostuivat haastatteluun. Kaksi viikkoa ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin vielä lisätietoa haastattelusta (liite 4). Tämä sähköposti toimi samalla myös muistutuksena haastatteluajankohdasta. Haastateltaville kerrottiin, mikä on haastattelun tarkoitus. Lisäksi haastateltaville tarjottiin mahdollisuus kysyä lisätietoa tutkijalta. Haastateltaville annettiin tieto tulevasta tutkimuksesta, ja heillä oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta.

Saatuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteettia suojeltiin myös tutkimusta kirjoitettaessa. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti tutkimuksessa siltä osin, että yksittäisiä vastauksia ei eritelty kenenkään sanomiksi, vaan niihin viitattiin koodeilla V1-V5 ja T1-T5. Tämä ei ollut ongelma tutkimuksen kannalta, sillä vastaajien henkilöllisyyden erittelemine ei olisi tuonut lisäarvoa vastauksiin. Sen sijaan olisi ollut mahdollista, että haastateltavat eivät olisi uskaltaneet olla yhtä avoimia ja esimerkiksi tuoda kriittisiä näkökulmia esiin haastattelutilanteissa, mikäli he olisivat tienneet, että tutkimuksessa heidän sanomisiaan olisi voitu siteerata ilman anonymiteettia. Suurempi tarkkuus eri sairaaloiden toimintojen erittelyssä olisi voinut olla myös uhka sairaaloiden turvallisuuden kannalta.

Haastattelu on aikaa vievä tiedonhankintatapa, joka vaatii huolellista ennakosuunnittelua (Hirsjärvi ym. 2008, 200-202). Haastattelututkimuksessa on aina pohdittava myös sitä, miten haastattelukysymykset ja vuorovaikutustilanne ovat ohjanneet tai johdatelleet haastateltavan vastauksia. Haastattelu-

taphtumaa voidaan tarkastella keskusteluna, jolloin myös haastattelijan puhetta ja vaikutusta keskustelun kulkuun pidetään merkityksellisenä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 10-11.) Tässä tutkimuksessa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda näkökulmiaan esiin melko vapaasti ja aktiivisesti. Haastatteluissa noudatettiin niitä varten laadittuja kysymysrunkoja joustavasti tilanteen mukaan. Kysymysten muoto ja esittämisjärjestys vaihtelivat haastattelun kulkua myötäillen.

Tutkijan tehtävänä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Neutraalius on haastattelijan tärkeä ominaisuus, josta on pyrittävä pitämään tietoisesti kiinni haastattelu-tilanteessa. Oma osuus on pyrittävä minimoimaan keskittymällä kysymysten esittämiseen sekä jatkamiseen kehottaviin tai vastauksen riittävyttä kommentoiviin lyhyisiin palautteisiin. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44-45.) Tässä tutkimuksessa haastattelija pyrki mahdollisimman neutraaliin ja objektiiviseen lähestymistapaan. Tätä varten oli tärkeä tiedostaa oma suhde sairaalaorganisaatioihin. Tutkija työskentelee Kuopion yliopistollisen sairaalan viestintäyksikössä ja oli tutkimusta tehdessään opintovapaalla työstään. Haastateltavat eivät olleet tutkijalle ennestään tuttuja, muutaman heistä hän oli tavannut ohimennen työtehtävissään. Poikkeuksen muodostivat Kuopion yliopistollisen sairaalan turvallisuus- ja viestintäpäällikkö, jotka olivat tutkijalle tuttuja työtehtävien kautta. Erityisesti näissä haastatteluissa tutkija pyrki korostetusti keskittymään vain kysymysten esittämisen ja välttämään kaikenlaista kommentointia haastattelujen aikana.

Haastateltava voi kokea tilanteen pelottavana tai haluta antaa itsestään hyvän kuvan (Hirsjärvi ym. 2008, 200-202). Tutkijan aseman myötä voidaan pohtia, oliko vastaajilla tutkimuksessa niin sanotusti "oikein vastaamisen" paineita. Haluttiinko vastauksissa miellyttää tutkijaa ja vastata mahdollisesti tutkijan toivomalla tavalla? Tutkijan oman arvioinnin perusteella tällaista ilmiötä ei ollut havaittavissa. Vaikka haastateltavat joutuivat kysymysten myötä ruotimaan myös omaa työtään ja toimintaansa, he eivät silotelleet kannanottojaan, vaan toivat esiin myös hyvin kriittisiä näkökulmia aiheeseen liittyen. Tässä vaikutti varmasti osaltaan tutkimuksen anonymiteetti: asioista saattoi puhua nimettömänä ilman, että vaaransi sairaalan turvallisuuden tai asetti oman työyhteisön julkisen arvostelun kohteeksi.

### 8.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen myötä nousi esiin useita teemoja, jotka antaisivat aihetta jatkotutkimukseen. Tutkimuksessa luotua Tietoisien turvallisuuden mallia pitäisi tutkia ja kehittää eteenpäin. Toimivatko malli ja sen antamat toiminnan suuntaviivat käytännössä? Case-tutkimuksessa voitaisiin todentaa mallia valitussa kohdeorganisaatiossa. Kyseeseen voisi tulla esimerkiksi etnografinen tutkimus, jossa turvallisuuskulttuurin rakentumista tutkittaisiin havainnoinnin ja tarkkailun keinoin vaikkapa kahden sairaalan yksikön toiminnassa. Näin päästäisiin kiinni arkityöhön ja voitaisiin myös vertailla eroja kahden yksikön välillä.

Tämän tutkimuksen aihepiirejä olisi mielenkiintoista tutkia myös eri alojen organisaatioissa. Miten turvallisuus otetaan huomioon vaikkapa finanssialalla ja millaisia turvallisuuskäytäntöjä siellä on luotu, millaisia ohjeistuksia tehty ja harjoitellaanko uhkatilanteita käytännössä? Miten turvallisuuskulttuuri eroaa sairaaloista ja miksi?

Tätä tutkimusta voisi jatkaa vertailemalla tuloksia sairaaloiden henkilöstön käsityksiin turvallisuudesta. Kohtaavatko viestintä- ja turvallisuuspäälliköiden sekä muun henkilöstön käsitykset? Miten eri henkilöstöryhmät näkevät turvallisuuskulttuurin, turvallisuushaasteet, koulutusten merkityksen ja viestinnän roolin?

Oman tutkimuksensa arvoinen olisi myös kyberturvallisuus. Tässä tutkimuksessa se nousi selkeästi esiin turvallisuuden osa-alueena, joka tunnetaan heikoimmin, johon suhtaudutaan vaihtelevasti ja johon varautumisessa on puutteita. Hyödyllistä olisi tutkia esimerkiksi kyberturvallisuuteen liittyvää koulutusta organisaatioissa ja selvittää, miten tiedon lisääntyminen vaikuttaa koettujen kyberuhkien määrään ja niistä selviytymiseen sekä ylipäättään henkilöstön suhtautumiseen kyberturvallisuusasioihin.

## KIRJALLISUUS

- Adkins, G. L. 2010. Organizational Networks in Disaster Response. An Examination of the U.S. Government Network's Efforts in Hurricane Katrina. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 93-114.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. Berliini: Walter de Gruyter & Co.
- Boin, A. & McConnell, A. 2007. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns. *The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience*. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (1), 50-59.
- Bourrier, M. 2011. The Legacy of the High Reliability Organization Project. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 19 (1), 9-13.
- Chekkar-Mansouri, R. & Onnee, S. 2013. Towards a Theoretical Understanding of the Recurrence of Crises Embracing the Issue of Organizational Learning. An Illustration with the Case of Two Hostile Takeover Bids Faced by Société Générale (1988, 1999). *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21 (1), 56-68.
- Clarke, S. 1999. Perceptions of Organizational Safety. Implications for the Development of Safety Culture. *Journal of Organizational Behavior* 20 (2), 185-198.
- Conchie, S. M. & Burns, C. 2008. Trust and Risk Communication in High-Risk Organizations. A Test of Principles from Social Risk Research. *Risk Analysis* 28 (1), 141-149.
- Conchie, S. M., Donald, I. J. & Taylor, P. J. 2006. Trust. Missing Piece(s) in the Safety Puzzle. *Risk Analysis* 26 (5), 1097-1104.
- Coombs, W. T. 2007. *Crisis Management and Communication*. Gainesville: FL: Institute for Public Relations Essential Knowledge Project. Saatavilla verkossa:  
<[http://www.facoltaspes.unimi.it/files/\\_ITA\\_/COM/Crisis\\_Management\\_and\\_Communications.pdf](http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Crisis_Management_and_Communications.pdf)>. Haettu 1.2.2016.
- Coombs, W. T. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis. The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3), 163-176.
- Coombs, W. T. 2010. *Crisis Communication and Its Allied Fields*. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 54-64.

- Coombs, W. T. 2010. Parameters for Crisis Communication. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 17-53.
- Coombs, W. T., Frandsen, F. & Holladay, S. J. 2010. Why a Concern for Apologia and Crisis Communication?. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (4), 337-349.
- Curran, J. C. 2005. Organizational Culture. The Path to Better Organizations. *Journal for Nonprofit Management*, 28-40.
- Eisenberg, E. M., & Witten, M. G. 1987. Reconsidering Openness in Organizational Communication. *Academy of Management Review* 12 (3), 418-426.
- Falkheimer, J. & Heide, M. 2010. Crisis Communicators in Change. From Plans to Improvisations. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 511-526.
- Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. *ProComma Academic* 2014, 48-57.
- Frandsen, F. & Johansen, W. 2011. The Study of Internal Crisis Communication. Towards an Integrative Framework. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4), 347-361.
- Gilpin, D. & Murphy, P. 2010. Complexity and Crises. A New Paradigm. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 683-690.
- Grote, G. & Weichbrodt, J. C. 2007. Uncertainty Management Through Flexible Routines in a High-Risk Organization. 2nd Annual Cambridge Conference on Regulation, Inspection & Improvement - The End of Zero Risk Regulation: Risk Toleration in Regulatory Practice. Cambridge, Iso-Britannia.
- Heide, M. & Simonsson, C. 2011. Putting co-workers in the limelight. New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication* 5 (4), 201-220.
- Heide, M. & Simonsson, C. 2014. Developing Internal Crisis Communication. New Roles and Practices of Communication Professionals. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (2), 128-146.
- Heikkilä, M. 2016. Likaisia neuvoja käytettiin verinäytteiden ottoon - toimitusjohtaja: HUSLABin asiakkailta erittäin pieni HIV-riski. Yleisradio. Saatavilla verkossa: <<http://yle.fi/uutiset/3-8779142>>. Haettu 15.11.2016.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horsley, S. 2010. Crisis-Adaptive Public Information. A Model for Reliability in Chaos. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 550–567.
- Jin, Y. & Pang, A. 2010. Future Directions of Crisis Communication Research. Emotions in Crisis – The Next Frontier. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 677–682.
- Johnson Avery, E. & Lariscy, R. A. 2010. FEMA and the Rethoric if Redemption. *New Directions in Crisis Communication Models for Government Agencies*. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 319–334.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatio-kulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin. Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353.
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustieteen väitöskirja.
- Kofman, F. & Senge, P. 2010. *Communities of Commitment. The Heart of Learning Organizations*. Saatavilla verkossa: <[http://www.axialent.com/resource/article\\_details/36](http://www.axialent.com/resource/article_details/36)>. Haettu 29.1.2016.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden väitöskirja.
- Laajalahti, A. 2016. Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen: puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 76–82.
- Larsson, L. 2010. Crisis and Learning. Teoksessa W. T. Coombs & S. J. Holladay (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 713–718.
- Lindström, V. 2016. Turvallisuutta vaarantavien tapahtumien tutkinta – Case: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Laurea-ammattikorkeakoulu. Turvallisuusosaamisen opinnäytetyö.
- Littlefield, R., Rowan K., Veil, S. R., Kisselburgh L., Beauchamp, K., Vidoloff, K., Dick M. L., Russel-Loretz, T., Kim I., Ruvarac, A., Wang, Q., Cho, H., Hoang, T. S., Neff, B., Toles-Patkin T., Troester, R., Hyder, S., Venette, S. & Sellnow, T. L. 2010. "We Tell People. It's up to Them to be Prepared."

- Public Relations Practices of Local Emergency Managers. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 245-260.
- Luoma-aho, V. 2014. Särkymätön viestintä. *ProComma Academic* 2014, 8-18.
- Luoma-aho V. & Vos M. 2010. Towards a More Dynamic Stakeholder Model. Acknowledging Multiple Issue Arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315-331.
- Maresh, M. & Williams, D. E. 2010. Oil Industry Crisis Communication. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 285-300.
- Marsick, V. & Watkins, K. 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture. *The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources* 5 (2), 132-151.
- Marynissen, H., Ladkin, D., Denyer, D., Snoeijers, E. & Van Achte, T. 2013. The Role of Individual Risk Perception in an Organization Managing High Risks. *Proceedings of the Third International Conference on Engaged Management Scholarship*, Atlanta, Georgia, September 19-22.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Jyväskylä: PS-kustannus, 142-166.
- Mills, D. Q. & Friesen, B. 1992. The Learning Organization. *European Management Journal* 10 (2), 146-156.
- Mitroff, I. I. 2005. Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. 7 Essential Lessons for Surviving Disaster. New York, NY: Amacom, 27 (8), Osa 1, 1-8.
- Nikolaev, A. G. 2010. Thirty Common Basic Elements of Crisis Management Plans. Guidelines for Handling the Acute Stage of "Hard" Emergencies at the Tactical Level. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 261-281.
- Oikeusministeriö 1992. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Saatavilla verkossa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>>. Haettu 9.1.2017.
- Oikeusministeriö 1989. Erikoissairaanhoitolaki. Saatavilla verkossa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>>. Haettu 9.1.2017.

- Oikeusministeriö 1999. Henkilötietolaki. Saatavilla verkossa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>>. Haettu 9.1.2017.
- Palttala, P. & Vos, M. 2012. Quality Indicators for Crisis Communication to Support Emergency Management by Public Authorities. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 20 (1), 39–51.
- Pelkonen, A., Ahlqvist, T., Leinonen, A., Nieminen, M., Salonen, J., Savola, R., Savolainen, P., Suominen, A., Toivanen, H., Remes, J., & Kyheröinen, J. 2016. Kyberosaaminen Suomessa – Nykytila ja tiekartta tulevaisuuteen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 9/2015.
- Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri. Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylän yliopisto. Psykologian väitöskirja.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2015. Tietoliikennehäiriö korjaantumassa. Saatavilla verkossa: <[https://www.psshp.fi/uutisarkisto/-/asset\\_publisher/P36Ro5iCiS9R/content/tietoliikennehairio-korjaantumassa](https://www.psshp.fi/uutisarkisto/-/asset_publisher/P36Ro5iCiS9R/content/tietoliikennehairio-korjaantumassa)> . Haettu 14.3.2016.
- Puusa, A. & Toivanen, U. 2006. Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 11 (2), 29–33.
- Reynolds, B. & Seeger, M.W. 2005. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication* 10, 43–55.
- Ruuska, V-M. 2015. Virus levisi Facebookista Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tietoverkkoon. Yleisradio. Saatavilla verkossa: <[http://yle.fi/uutiset/virus\\_levisi\\_facebookista\\_varsinais-suomen\\_sairaanhoitopiirin\\_tietoverkkoon/7860084](http://yle.fi/uutiset/virus_levisi_facebookista_varsinais-suomen_sairaanhoitopiirin_tietoverkkoon/7860084)>. Haettu 10.3.2016.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Schein, E. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25 (2), 3–16.



- Schermuly, C., Draheim, M., Glasberg, R., Hartmann, M., Hessel, F., Stantchev, V. & Tamm, G. 2015. Human Resource Crises in German Hospitals – an Explorative Study. *Human Resources for Health* 13 (40).
- Singer, S.J., Gaba, D. M., Geppert, J. J., Sinaiko, A. D., Howard, S. K. & Park, K. J. 2003. The Culture of Safety. Results of an Organization-wide Survey in 15 California Hospitals. *Qual Saf Health Care* 12, 112–118.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2016. Sairaalat ja erikoissairaanhoidot. Saatavilla verkossa: <<http://www.stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoidot>>. Haettu 15.11.2016.
- Suvanto, S. 2013. Hoitajan turvanappi voi pelastaa myös potilaan. Yleisradio. Saatavilla verkossa: <[http://yle.fi/uutiset/hoitajan\\_turvanappi\\_voi\\_pelastaa\\_myos\\_potilaa\\_n/6896904](http://yle.fi/uutiset/hoitajan_turvanappi_voi_pelastaa_myos_potilaa_n/6896904)>. Haettu 6.4.2016.
- Taylor, M. 2010. Toward a Holistic Organizational Approach to Understanding Crisis. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 698–704.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Potilasturvallisuus. Saatavilla verkossa: <<https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-potilasturvallisuus/potilasturvallisuus>>. Haettu 15.11.2016.
- Työterveyslaitos 2015. Työväkivalta. Saatavilla verkossa: <[http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/tyovakivalta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/tyovakivalta/Sivut/default.aspx)>. Haettu 6.4.2016.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. 2010. Considering the Future of Crisis Communication Research. Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. Teoksessa Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 691–697.
- Veil, S. R. 2011. Mindful Learning in Crisis Management. *International Journal of Business Communication* 48 (2), 116–147.
- Venette, S. J. 2003. Risk Communication in a High Reliability Organization. Aphis PPQ's Inclusion of Risk in Decision Making. North Dakota State University of Agriculture and Applied Science. Tohtorin väitöskirja.
- Välikoski, T-R. 2014. Kuuntelemisen taito. *ProComma Academic* 2014, 58–66.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wang, J., Hutchins, H.M. & Garavan, T. N. 2009. Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review* 8 (1), 22–53.

- Yleisradio 2012. Turun sairaalapalo syttyi sattumien summana. Saatavilla verkossa: <<http://yle.fi/uutiset/3-5060062>>. Haettu 15.11.2016.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology* 90 (1), 77-93.
- Örtenblad, A. 2001. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization* 8 (3), 125-133.

## LIITTEET

### LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO TURVALLISUUS-PÄÄLLIKÖLLE

#### Kriiseihin varautuminen ja ennaltaehkäisy

- Kuka on vastuussa kriisi/turvallisuussuunnitelmien laatimisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä? Onko kriisisuunnitelmien teossa mukana eri henkilöstöryhmien edustajia?
- Ovatko suunnitelmat ajan tasalla? Miten niitä pitäisi mahdollisesti päivittää?
- Onko suunnitelmissa havaittu puutteita? Miten ne ovat ilmenneet?
- Miten henkilökuntaa informoidaan kriisisuunnitelmista?
- Tuodaanko kriiseihin valmistautumista / suunnitelmia esille työpaikalla päivittäisessä työssä?
- Millaisia turvallisuuteen/kriiseihin liittyviä koulutuksia järjestetään? Miten usein?
- Miten henkilökunta suhtautuu kriisiharjoituksiin / koulutuksiin?
- Miten organisaation johto suhtautuu turvallisuusasioihin?
- Millaista palautetta/kehittämisehdotuksia henkilökunnalta tulee turvallisuuteen ja kriiseihin liittyen? Onko mahdollisia kehittämisehdotuksia edistetty/käsitelty?
- Miten erilaisia kriisitilanteita ja turvallisuusuhkia pyritään profiloimaan / ennakoimaan?
- Mitkä näette suurimmiksi riskeiksi organisaation turvallisuudelle tällä hetkellä?
- Onko havaittu ennalta tilanteita, jotka olisivat voineet olla kriisi / turvallisuusuhka? Miten ja millaisia?
- Millaisena näet organisaatiokulttuurin roolin kriisien ennaltaehkäisyssä? Kerrotaanko ongelmista / vaaratilanteista avoimesti, kun niitä havaitaan?
- Miten kriisejä pyritään ennaltaehkäisemään?
- Millainen rooli viestinnällä on kriisien ennaltaehkäisyssä? Miten sitä voisi kehittää?

#### Kriiseistä oppiminen

- Millaisia kokemuksia kriisitilanteista on? Millaisia puutteita / kehittämiskohteita sairaalan kriisitoiminnoissa on havaittu?

- Miten kriisitilanteita/harjoituksia analysoidaan sairaalan sisällä jälkikäteen?
- Millaisia kehittämiskohteita nykytilanteessa on havaittu? Miten havaittiin? Miten pyritään kehittämään?
- Millaista dokumentaatiota kriisitilanteesta tehdään? Missä ja miten tätä materiaalia käsitellään/hyödynnetään?
- Miten kriiseihin varautumista voisi mielestäsi vielä kehittää? Tehdäänkö esimerkiksi eri sairaaloiden välillä yhteistyötä?
- Miten kriiseistä voisi oppia? Millaisen roolin näet organisaation sisäisellä viestinnällä?
- Miten oppimista voisi tapahtua jo ennen kriisin konkretisoitumista? Millä keinoin kriisejä voitaisiin oppia ehkäisemään paremmin? Millaisen roolin näet viestinnällä?

### **Turvallisuuskulttuurin kehittäminen**

- Miten turvallisuusnäkökulmia tuodaan esille työpaikalla päivittäisessä työssä? Miten turvallisuusasioista viestitään?
- Miten turvallisuusnäkökulmien huomioimista päivittäisessä työssä voisi mielestäsi edistää?
- Mistä organisaation turvallisuusajattelu mielestäsi kaiken kaikkiaan koostuu?
- Onko jokin turvallisuuden osa-alue mielestäsi paremmin hoidettu kuin toinen? Vaatisiko jokin osa-alue erityisesti kehittämistä?
- Miten turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaatiossa? Miten siihen vaikuttavat asenteet ja kokemukset? Entä eri ammattikuntien normit ja henkilökohtaiset ajatukset?
- Voiko olla yksi turvallisuuskulttuuri organisaation sisällä? Onko teillä mielestäsi yhteistä organisaation turvallisuusajattelua? Onko teidän organisaation väki sitoutunut turvallisuuteen? Onko se arvo? Onko se toimintatapa?
- Jos samaa kysyttäisiin teidän työntekijöiltä, mikä tuntuma, vastaisivatko he samantapaisesti?
- Millaiset resurssit turvallisuuden kehittämiseen on?
- Millaisen roolin tai vastuun näet ylimmällä johdolla / esimiehillä / työntekijällä?
- Millaisen roolin näet viestinnällä?
- Miten turvallisuuskulttuuria voisi kehittää viestinnän keinoin?
- Miten henkilöstön voisi saada mukaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen?

- Miten turvallisuusajattelusta, kriisien ehkäisystä ja niistä oppimisesta tulisi jokapäiväistä turvallisuuskulttuuria eli osa organisaation arkista toimintaa?
- Mitä mieltä olet turvallisuuspuolen ja viestinnän yhteistyöstä tällä hetkellä?

**Vapaa sana:** onko mielessä muuta aiheeseen liittyvää, mitä haluaisit tuoda esille?

## LIITE 2. TEEMAHAASTATTELURUNKO VIESTINTÄPÄÄLLIKÖLLE

### Kriiseihin varautuminen ja ennaltaehkäisy

- Onko sairaalalla kriisiviestintäsuunnitelmaa ja millainen rooli on sisäisen kriisiviestinnän suunnittelulla?
- Onko viestinnän edustaja organisaation kriisi- ja turvallisuusohjeiden laadinnassa?
- Mitä mieltä olet suunnitelmien nykytilasta? Huomioidaanko viestintä riittävästi ohjeistuksissa? Ovatko suunnitelmat ajan tasalla viestinnän osalta?
- Miten henkilökuntaa informoidaan kriisisuunnitelmista?
- Miten kriiseihin valmistautumista / suunnitelmia tuodaan esille työpaikalla päivittäisessä työssä?
- Millaisena näet organisaatiokulttuurin roolin kriisien ennaltaehkäisyssä? Kerrotaanko ongelmista / vaaratilanteista avoimesti, kun niitä havaitaan?
- Millainen rooli sisäisellä viestinnällä on kriisien ennaltaehkäisyssä? Millainen sen pitäisi olla?
- Miten kriisien ennaltaehkäisyä tai niihin valmistautumista voisi parantaa?
- Miten viestinnän avulla voidaan parantaa kriiseihin valmistautumista ja lisätä tietoutta suunnitelmista?

### Kriiseistä oppiminen

- Millaisia kokemuksia kriisitilanteista on? Millaisia puutteita / kehittämiskohteita sairaalan kriisitoiminnoissa on havaittu? Onko niihin tartuttu? Miten?
- Miten kriisitilanteita analysoidaan sairaan sisällä jälkikäteen? Onko viestintä mukana?
- Viestitäänkö harjoituksen tuloksista / kehityskohteista viestinnän toimesta? Mikä on viestinnän rooli kriisien / kriisiharjoitusten jälkitiedottamisessa? Pitäisikö roolia jotenkin kehittää nykyisestä?
- Miten kriiseihin varautumista voisi mielestäsi vielä kehittää?
- Miten kriiseistä voitaisiin oppia entistä paremmin?
- Miten sisäisen viestinnän avulla voitaisiin parantaa tilannetta?
- Miten oppimista voisi tapahtua jo ennen kriisin konkretisoitumista? Millä keinoin kriisejä voitaisiin oppia ehkäisemään paremmin? Millaisen roolin näet viestinnällä?

## Turvallisuuskulttuurin kehittäminen

- Miten turvallisuusnäkökulmia tuodaan esille työpaikalla päivittäisessä työssä?
- Miten turvallisuusasioista viestitään organisaation sisällä?
- Miten turvallisuusnäkökulmien huomioimista päivittäisessä työssä voisi mielestäsi edistää?
- Millaisen roolin tai vastuun näet ylimmällä johdolla / esimiehillä / työntekijällä?
- Millaisen roolin näet viestinnällä? Arvostetaanko/kuunnellaanko viestintää, millainen asema sillä on organisaatiossa?
- Onko viestintä / johto / esimiehet motivoituneet turvallisuusasioihin? Miten se ilmenee?
- Onko jokin turvallisuuden osa-alue mielestäsi paremmin hoidettu kuin toinen? Vaatisiko jokin osa-alue erityisesti kehittämistä?
- Mistä organisaation turvallisuusajattelu mielestäsi kaiken kaikkiaan koostuu?
- Miten turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaatiossa? Miten siihen vaikuttavat asenteet ja kokemukset? Entä eri ammattikuntien normit ja henkilökohtaiset ajatukset?
- Voiko olla yksi turvallisuuskulttuuri organisaation sisällä? Onko teillä mielestäsi yhteistä organisaation turvallisuusajattelua?
- Jos samaa kysyttäisiin teidän työntekijöiltä, mikä tuntuma, vastaisiko samantapaisesti?
- Miten turvallisuusajattelua voisi kehittää viestinnän keinoin?
- Miten henkilöstön voisi saada mukaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen?
- Miten turvallisuusajattelusta, kriisien ehkäisystä ja niistä oppimisesta tulisi jokapäiväistä turvallisuuskulttuuria eli osa organisaation arkista toimintaa?
- Millaiset resurssit turvallisuuden kehittämiseen ja turvallisuusviestintään on?
- Mitä mieltä olet turvallisuuspuolen ja viestinnän yhteistyöstä tällä hetkellä?

**Vapaa sana:** Onko mielessä muuta aiheeseen liittyvää, mitä haastateltava haluaisi tuoda esille?

### LIITE 3. SÄHKÖPOSTIVIEСТИ HAASTATELTAVILLE

Hei!

Työskentelen Kuopion yliopistollisen sairaalan viestintäyksikössä ja aloitteen paraikaa gradun tekemistä Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän maisteriohjelmassa. Ajatukseni on tutkia maisterintutkielmassani yliopistosairaaloiden sisäistä kriisiviestintää: sen nykytilaa ja kehittämistä. Suurena kysymyksenä on, kuinka kriiseistä voitaisiin oppia ja kuinka sairaaloihin voitaisiin luoda yhtenäistä turvallisuuskulttuuria viestinnän keinoin. Tutkimus ei niinkään pureudu akuuttiin kriisitilanteeseen, vaan kriisien ennaltaehkäisyyn ja niistä oppimiseen.

#### Aikataulu

Aihetta lähestyn tutkimalla yliopistosairaaloiden kriisiviestintään liittyviä suunnitelmia sekä haastatteleamalla kunkin yliopistosairaalan viestintäpäällikköä tai muuta kriisiviestinnän suuntaviivoista perillä olevaa viestintähenkilöä. Tarkoitus on aloittaa syksyn aikana kriisiviestintäsuunnitelmien läpikäynnillä ja jatkaa haastatteluilla joului- ja tammikuussa. Maisterintutkielmani valmistuu ensi vuoden aikana.

#### Tarvittavat tiedot ja materiaalit

Tässä vaiheessa pyytäisin, että lähettäisitte sähköpostitse käyttöni sairaalanne kriisiviestintäsuunnitelman tai jos sellaista ei ole, kaikki ne kriisiin valmistautumiseen liittyvät suunnitelmat (esim. valmiussuunnitelma), joissa viestintä on oleellisesti mukana.

Haastattelujen suhteen lähestyn teitä vielä erikseen. Tässä vaiheessa tarvitsisin vain tiedon siitä, kuka olisi haastateltavana teidän sairaalassanne.

#### Luottamuksellisuus ja lisätiedot

Kaikkea materiaalia käsitellään luottamuksellisesti ja kriisiviestintään liittyviä suunnitelmia ei luovuteta eteenpäin. Tutkimuksessa sairaaloista käytetään nimiä S1, S2, S3, S4 ja S5 eli myöskään yksittäisen sairaalan erityispiirteet eivät tule tutkimuksessa esille sairaalan nimellä.



Tutkimukseni tavoitteena on antaa yliopistosairaaloille ja muillekin suurille organisaatioille eväitä sisäisen kriisiviestinnän kehittämiseen. Uskon, että tutkimuksestani on käytännön hyötyä myös teidän sairaalallemme.

Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin, jos sellaisia heräsi!

yt. Eriikka Mannila, maisteriopiskelija, Jyväskylän yliopisto

## LIITE 4. SÄHKÖPOSTIViesti HAASTATELTAVILLE ENNEN HAASTATTELUA

Tervehdys!

Meillä on sovittuna kahden viikon kuluttua, xx.xx.2016 graduuni liittyvät teemahaastattelut. Haastattelut ovat kestäneet keskimäärin reilun tunnin.

Aloitin siis xxx:n haastattelulla klo xx ja kello xx on varattu aika xxx:n haastatteluun. Ilmoittelisitteko vielä minulle päin tilan, jossa haastattelut tehdään tai tapaamispaikan?

Alla vielä tietoa tutkimuksestani sekä teemahaastattelun periaatteista. Tapaamisiin kahden viikon kuluttua - mikäli teillä on kysyttävää, vastaan mielelläni sähköpostitse tai puhelimitse!

yt. Eriikka Mannila, maisteriopiskelija, Jyväskylän yliopisto

Tietoa tutkimuksesta ja teemahaastatteluista

Maisterintutkielmani aiheena on organisaatioiden turvallisuuskulttuuri, kriiseihin varautuminen ja niistä oppiminen sekä näiden asioiden kehittäminen. Case-esimerkkinä kartoitan yliopistosairaaloiden turvallisuuskulttuurin tilaa sekä viestinnän ja turvallisuuspuolen mietteitä sen kehittämistä. Haastattelut tehdään luottamuksellisesti. Työssä kerrotaan, keitä henkilöitä on haastateltu ja esitellään yliopistosairaaloita yleisellä tasolla, mutta muutoin sairaaloista ja haasteltavista puhutaan työssä termeillä H1, H2, S1, S2 jne. eli valmiista gradusta ei ilmene, mitä sairaalaa / ketä haastateltavaa mitkään kommentit koskevat.

Kyseessä on teemahaastattelu, joka myös nauhoitetaan. Haastattelut ovat luottamuksellisia eli niitä ei luovuteta eteenpäin: ainoastaan minä sekä mahdollisesti graduohjaajani ja -tarkastajat voivat tutustua niihin. Haastatteluun on määritetty tiettyjä teemoja, mutta se ei ole tarkkaan strukturoitu. Haastattelu etenee siis teemoittain suhteellisen vapaamuotoisesti sen perusteella, millaisia asioita haastattelun aikana tulee ilmi. Vääriä vastauksia ei ole, tarkoitus on kartoittaa sairaalan kriiseihin varautumista, oppimista ja turvallisuuskulttuuria sekä ammattilaisten mielipiteitä näiden asioiden kehittämisestä.

Teemoja on kolme: kriiseihin varautuminen ja ennaltaehkäisy, kriiseistä oppiminen sekä turvallisuuskulttuuri.

Kriiseihin varautumisessa käydään läpi mm. kriiseihin liittyviä suunnitelmia ja niiden jalkauttamista henkilöstölle (esim. tiedotus, harjoitukset, koulutukset). Lisäksi kysellään kriiseihin ennalta varautumisesta, pyritäänkö mahdollisia kriisitilanteita profiloimaan ennakkoon ja kartoittamaan turvallisuushakia sairaalan sisällä.

Kriiseistä oppimisen osiossa puhutaan kokemuksistanne kriisitilanteissa ja ajatuksia siitä, miten kriiseistä voidaan ottaa oppia. Voiko kriiseistä oppia jo ennalta, ennen kuin kriisi konkretisoituu?

Turvallisuuskulttuuriosiossa puhutaan turvallisuudesta sairaalassa yleensä: miten turvallisuutta tuodaan esiin arkityössä sekä ajatuksia siitä, miten turvallisuusajattelua ja -tietoisuutta henkilökunnan keskuudessa voisi kannustaa ja kehittää. Mitä on turvallisuuskulttuuri ja kuinka sitä kehitetään?

Haastattelun loppuksi on vielä vapaa sana eli voit tuoda vapaasti esiin muita aiheesta heränneitä ajatuksia.