

ESIMIESTEN TURVALLISUUSVIESTINTÄ

Alaisten ja heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä suomalaisessa
teollisuuden alan organisaatiossa

Elina Hannele Ylenius
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2013
Tampereen yliopisto
Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yksikkö – School Viestinnän, median ja teatterin yksikkö	
Tekijä – Author YLENIUS, ELINA HANNELE	
Työn nimi – Title Esimiesten turvallisuusviestintä – Alaisten ja heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä suomalaisessa teollisuuden alan organisaatiossa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Heinäkuu 2013	Sivumäärä – Number of pages 68 + 9 liitesivua
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkielmassa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Miten alaiset arvioivat esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua? 2) Millaista esimiesten turvallisuusviestintä on heidän omasta mielestään ollut? 3) Millaisia käsityksiä alaisilla ja heidän esimiehillään on esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämisessä? Tutkielma toteutettiin suomalaisessa teollisuuden alan organisaatiossa. Tavoitteena oli paitsi tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää myös lisätä ymmärrystä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä.</p> <p>Tutkielma pohjautui turvallisuus- ja esimiesviestinnän sekä esimiesten turvallisuusviestinnän tutkimuskirjallisuuteen. Laajempaan kontekstiin nähtiin sisäinen viestintä. Tutkimusaineisto hankittiin kahta eri menetelmää käyttäen: alaisten käsityksiä selvitettiin internet-kyselyn avulla ja esimiehiä haastateltiin. Kyselyyn vastasi 98 alaista ja haastatteluihin valittiin kuusi esimiestä. Tutkielmassa käytettiin sekä määrällistä että laadullista analyysitapaa.</p> <p>Esimiesten turvallisuusviestintää arvioitiin myönteisesti. Sekä alaiset että esimiehet pitivät esimiehiä alaistensa tärkeimpänä tiedonlähteenä turvallisuusasioissa. Alaisten mukaan esimiehen tärkein tehtävä turvallisuuden edistämiseksi oli alaisten motivointi. Esimiehet taas korostivat antamansa esimerkin tärkeyttä ja vaikutusta alaisten turvallisuuskäyttäytymiseen. Turvallisuusasioiden säännöllistä ja aktiivista esilläpitoa pidettiin esimiesten parhaimpana viestinnällisenä keinona edistää organisaation turvallisuutta. Onkin tärkeää, että turvallisuudesta viestitään riittävästi, säännöllisesti ja myönteisin tavoin. Viestintä tarvitsee tuekseen silti konkreettisia toimenpiteitä ja organisaation sitoutumista.</p> <p>Turvallisuusviestintä olisi hyvä kytkeä kiinteäksi osaksi päivittäisjohtamista ja operatiivista viestintää. Lisäksi turvallisuusviestinnässä olisi muistettava käsitellä fyysisen turvallisuuden ohella myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyviä asioita.</p>	
Asiasanat – Keywords turvallisuusviestintä, esimiesviestintä, esimiesten turvallisuusviestintä, turvallisuusviestinnän kehittäminen, työturvallisuus	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopiston pääkirjasto Linna; viestinnän, median ja teatterin yksikön kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Turvallisuusviestintä	9
2.1.1 Turvallisuusviestintä osana sisäistä viestintää	9
2.1.2 Turvallisuusviestintä ja turvallisuusilmapiiri	11
2.1.3 Turvallisuusviestinnän kehittäminen	14
2.2 Esimiesviestintä	18
2.2.1 Käsitteiden määrittelyä	18
2.2.2 Esimiesten turvallisuusviestintä	20
2.2.3 Esimies-alaisuuden vaihdantateoria ja turvallisuus	21
2.3 Koonti	23
3 TUTKIELMAN TOTEUTUS	25
3.1 Tutkielman tavoitteet	25
3.2 Kohdeorganisaatio	26
3.3 Kyselylomake	27
3.3.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	27
3.3.2 Kyselylomakkeen rakenne ja kyselyn toteutus	28
3.3.3 Kyselyaineiston käsittely ja analysointi	29
3.4 Haastattelut	31
3.4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja haastattelun tyyppi	31
3.4.2 Kysymysrunгон rakenne ja haastattelujen toteutus	32
3.4.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi	33

4 TULOKSET	35
4.1 Alaisten arvioita esimiesten turvallisuusviestinnästä	35
4.2 Esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä	37
4.3 Yhteenvedo kyselyn tuloksista	41
4.4 Esimiesten turvallisuusviestinnän tavat ja piirteet	42
4.5 Esimiesten turvallisuusviestinnän aiheet	45
4.6 Esimiehet turvallisuuden edistäjinä	47
4.7 Yhteenvedo haastattelujen tuloksista	49
5 POHDINTA	51
5.1 Tutkielman tulosten arviointi	51
5.1.1 Esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyys ja tavat	51
5.1.2 Esimiesten turvallisuusviestinnän laatu ja piirteet	53
5.1.3 Esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä	55
5.2 Ehdotuksia esimiesten turvallisuusviestinnän kehittämiseksi	57
5.3 Tutkielman toteutuksen arviointi	58
5.3.1 Tutkimusmenetelmien arviointi	59
5.3.2 Jatkossa	63
KIRJALLISUUS	65
LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Työturvallisuus on alasta riippumatta aina tärkeä asia. Työturvallisuuden laiminlyönti saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa sairastumiseen, vakavaan loukkaantumiseen tai jopa kuolemaan. Työtapaturma tai pitkään jatkunut altistuminen työturvallisuuden laiminlyönnistä aiheutuneille tekijöille voikin peruuttamattomalla tavalla muuttaa uhrin ja tämän läheisten elämän. Lieneekin selvää, että kaikki työtapaturmat sekä muut työperäiset altistumiset terveyttä vaarantaville tekijöille on pyrittävä ehkäisemään. Yksilöiden lisäksi työturvallisuudella on merkitystä myös organisaatioille ja koko yhteiskunnalle, joille työturvallisuuden noudattaminen ja työssäkäyvien hyvinvointi, terveys ja työkyvyn säilyminen merkitsevät taloudellista etua.

Organisaatioilla on käytössään monia keinoja, joilla ne voivat pyrkiä parantamaan työntekijöidensä turvallisuutta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi uuden työntekijän perehdytys työtehtäviinsä, turvallisuuskoulutukset, turvallisuussääntöjen vieminen käytäntöön tai tiedottaminen turvallisista työskentelytavoista. Yhteistä näille kaikille keinoille on viestintä, jota voidaan pitää kaiken inhimillisen toiminnan ja myös organisaatioiden perustana (Salminen 2000, 41). Palvelualojen turvallisuudesta kirjoittaneen Hjelt-Putilinin (2005, 13) mukaan viestintää ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikissa turvallisuuden parantamisen vaiheissa: kun ongelmia havaitaan ja kartoitetaan, kun tehdään turvallisuus- tai varautumissuunnitelmia, kun turvallisuutta johdetaan tai kun turvallisuussuunnitelmia vaikiinnutetaan käytäntöön. Viestintää ei siten voida erottaa turvallisuuden lisäämiseen tähtäävistä toimenpiteistä, vaan viestintä on nähtävä kiinteänä osana niitä ja turvallisuutta kokonaisuutena.

Suomessa työturvallisuutta säätelee työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on sen 1 pykälän 1 momentin mukaan ”- - parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden - - haittoja.” Työturvallisuuslain (8 § 5 mom.) mukaan työnantajan on huolehdittava turvallisuutta ja terveyttä koskevien toimenpiteiden huomioon ottamisesta tarpeellisella tavalla organisaation kaikessa toiminnassa.

Vuonna 2003 voimaantulleessa työturvallisuuslaissa korostetaan työpaikkojen oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Työnantajan on esimerkiksi perehdytettävä työntekijä tehtäviinsä ja annettava tälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä (14 § 1 mom.). Yhteistoiminnasta määräävä lainosa (17 §) puolestaan edellyttää työnantajaa antamaan työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista selvityksistä ja suunnitelmista. Työntekijöillä on myös oikeus esittää omia ehdotuksia työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen tai muihin työolosuhteisiin liittyen ja saada näihin ehdotuksiin palaute. Organisaatioilla on näin ollen viestintävastuu useista turvallisuuteen liittyvistä seikoista.

Turvallisuusviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sellaista organisaation viestintää, jonka tavoitteena on auttaa organisaatiota toimimaan ja saavuttamaan tavoitteitaan turvallisesti ja terveellisesti. Turvallisuusviestinnällä on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan keskeinen merkitys organisaation turvallisuudelle. Turvallisuusviestinnällä voidaan muun muassa rakentaa myönteistä turvallisuusilmapiiriä (esim. DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg & Butts 2004; Zohar 1980) ja vähentää työtapa-turmia (esim. Bentley & Haslam 2001).

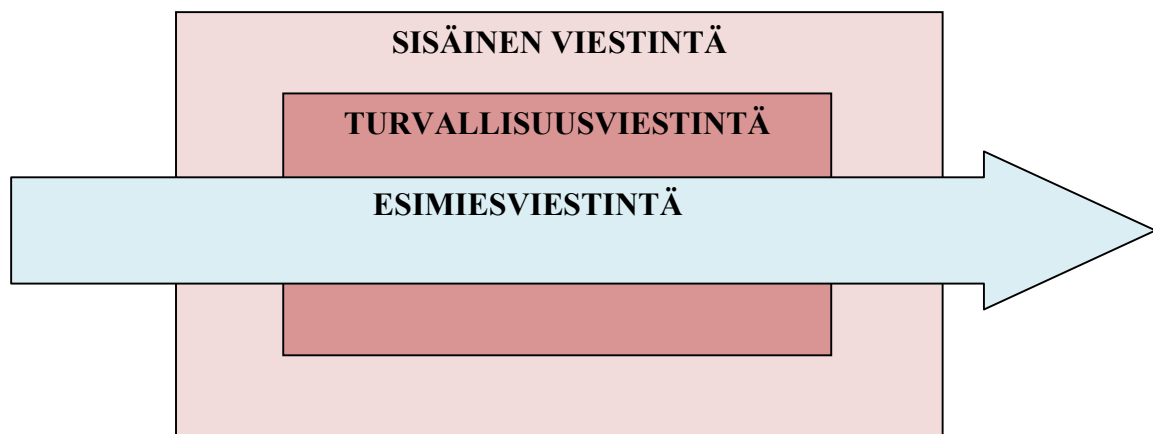
Tässä tutkielmassa tarkastellaan esimiesten turvallisuusviestintää, sillä esimiesten tiedetään olevan alaisilleen mieluisin tiedonlähde (Real 2008, 355). Tarkastelun näkökulmana käytetään sekä alais-ten että heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä, sillä tutkimuskohteesta pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja viestintäsuhteen molempien osapuolten näke-mykset huomioon ottava kuva. Alaisten käsityksiä selvitetään kyselylomakkeen ja esimiesten käsi-tyksiä haastattelujen avulla. Tutkielmassa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tutkimus.

Tutkielma osaltaan kartuttaa tiettävästi vielä melko vähäistä suomalaista turvallisuusviestinnän ja eritoten esimiesten turvallisuusviestinnän tutkimusta. Varsinkaan puheviestinnän näkökulmasta ei turvallisuusviestintää ole Suomessa juurikaan tutkittu. Suurin osa turvallisuusviestinnän tutkimuk-sesta on peräisin Yhdysvalloista, mutta myös Euroopassa on viimeisten vuosien aikana julkaistu joitakin turvallisuusviestintää käsitteleviä tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa edel-leen kehittää. Tutkielma pyrkii myös lisäämään ymmärrystä esimiesten roolista turvallisuusviestintä-nässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämiseksi.

Tutkielman kohdeorganisaatio on osa suomalaista teollisuuden alan yhtiötä, jolla on tuotantolaitoksia Suomen lisäksi myös muualla maailmassa. Kohdeorganisaatio edustaa yhtä yhtiön itsenäisistä liiketoiminnan osa-alueista Suomessa. Tutkielman taustalla on kohdeorganisaation ja koko yhtiön laajuinen turvallisuuskampanja. Koska turvallisuusviestintä nähdään tässä tutkielmassa osana organisaation sisäistä viestintää, ei kampanjaa itsessään katsottu tarpeelliseksi korostaa. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu siten turvallisuusviestinnän, esimiesviestinnän, esimiesten turvallisuusviestinnän ja jossain määrin myös sisäisen viestinnän tutkimuskirjallisuuteen.

2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu turvallisuusviestintää, esimiesviestintää ja erityisesti esimiesten turvallisuusviestintää käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalle. Jossain määrin käsitellään myös organisaation sisäistä viestintää, joka nähdään tutkielman laajempänä viitekehyksenä: turvallisuusviestintä nähdään yhtenä sisäisen viestinnän aihealueista ja esimiesviestintä yhtenä sisäisen- ja myös turvallisuusviestinnän kanavista.



KUVIO 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Turvallisuusviestinnän yhteydessä tuodaan esiin myös joitakin siihen läheisesti liittyviä käsitteitä, kuten esimerkiksi turvallisuusilmapiiri ja turvallisuuskulttuuri.

2.1 Turvallisuusviestintä

2.1.1 Turvallisuusviestintä osana sisäistä viestintää

Frankin ja Brownellin (1989, Dolphinin 2005, 172 mukaan) mukaan organisaation sisäisessä viestinnässä on kyse eri asiantuntijatehtävissä toimivien organisaation jäsenten ja ryhmittymien välisestä vaihdannasta. Tämä vaihdanta rakentaa ja yhä uudelleen muovaa organisaatiota ja koordinoi sen päivittäistä toimintaa (Dolphin 2005, 172). Myös Juholin (1999, 13) näkee sisäisen viestinnän työyhteisön tai minkä tahansa muun organisaation jäsenten välisenä vuorovaikutuksena, mutta jossa kyse on paitsi tiedon ja informaation vaihdosta myös jaettujen kokemusten, käsitysten ja kulttuurin luomasta yhteisyydestä. Sisäistä viestintää tarvitaan myös kertomaan organisaation tapahtumista sen jäsenille (Åberg 2000, 171).

Sisäisellä viestinnällä on organisaatiossa useita tehtäviä. Sen avulla voidaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa heidän kuuluvuudentunnettaan organisaatioon. Sen välityksellä voidaan jakaa ja hallita työtehtäviin liittyvää tietoa, vähentää epävarmuutta, tukea organisaation jäseniä muutostilanteissa ja motivoida työntekijöitä toimimaan tehtävissään. (Dolphin 2005, 179–181.) Sisäisen viestinnän avulla organisaatio voi perustella ja selittää jäsenilleen organisaation toiminnan ja koko sen olemassaolon keskeisimpiä asioita: mikä on organisaation tavoite, millä keinoilla tavoitteeseen aiotaan päästä ja millaiset arvot organisaation toimintaa ohjaavat (Juholin 1999, 32). Sisäisen viestinnän tehtävänä on siis tukea organisaation perustehtävää ja auttaa sitä saavuttamaan toiminnalleen asettamia tavoitteita.

Turvallisuusviestintä puolestaan voidaan määritellä organisaation keinoksi välittää jäsenilleen organisaation turvallisuutta koskevia normeja, uskomuksia ja käytäntöjä. Turvallisuusviestinnän avulla voidaan toisin sanoen välittää organisaation turvallisuutta koskevaa tietoa. Tämän tiedon perusteella organisaation jäsenet voivat tehdä sellaisia omaa toimintaansa koskevia valintoja, jotka johtavat turvalliseen ja terveelliseen työskentelyyn. (Real & Cooper 2009, 2–4.) Turvallisuusviestintä voi toimia organisaatiossa myös eräänlaisena kokoavana voimana, jonka avulla voidaan tuoda yhteen yleensä hieman irrallisia turvallisuuden edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä (Merivirta 2011, 62; ks. myös Hjelt-Putilin 2005, 13), kuten esimerkiksi turvallisuuskoulutuksia, tiedottamista tai turvallisuussuunnitelmien tekemistä ja niiden viemistä käytäntöön.

Lundgren ja McMakin (1998) sijoittavat turvallisuusviestinnän yhdeksi osa-alueeksi laajempaa riskiviestinnän viitekehystä, johon turvallisuusviestinnän lisäksi kuuluvat terveys- ja ympäristöviestintä. Koska erilaiset viestintätilanteet ja olosuhteet vaativat usein erilaisia viestintäkeinoja, jakavat Lundgren ja McMakin (1998, 5–6) turvallisuus-, terveys- ja ympäristöviestinnän edelleen kolmeen eri viestintästrategiaan. Valistusviestinnällä (*care communication*) tarkoitetaan viestintää sellaisista riskeistä, jotka on usein tieteellisesti osoitettu, jotka näin ollen tiedostetaan ja joiden hallitsemiseksi on olemassa valmiita lakisäädöksiä tai muita vakiintuneita tapoja toimia. Konsensusviestintä (*consensus communication*) puolestaan tarkoittaa viestintää, jolla tarjotaan yhteisöille ja niiden jäsenille tiedollisia resursseja päättää itse heille sopivista riskienhallinnan keinoista. Viimeisenä on kriisiviestintä (*crisis communication*), jolla tarkoitetaan viestintää jonkin kriisitilanteen uhatessa, sen aikana tai sen jälkeen. Kriisiviestintä liittyy siten jo toteutuneisiin riskeihin tai riskeihin, joiden toteutumisen uhka on erityisen todellinen.

Esimerkkinä organisaation turvallisuusaiheisesta valistusviestinnästä voidaan mainita työturvallisuuslakiin (738/2002) perustuvat yleiset ohjeistukset henkilösuojaimista ja soveltuvasta työvaateuksesta (20 §). Konsensusviestinnällä taas voitaisiin tarkoittaa vaikkapa yleisiä pelastusohjeita, joiden puitteissa organisaation yhden toimipisteen henkilökunta sopii keskenään siitä, ketkä ovat päävastuussa rakennuksen tyhjentämisestä tulipalotilanteessa. Kriisiviestintää tarvitaan esimerkiksi organisaation tuotantolaitoksella sattuneen onnettomuuden aikana, sen jälkeen tai vakavan onnettomuusuhan alla.

Vaikka Lundgrenin ja McMakinin (1998, 5–6) valistus-, konsensus- ja kriisiviestintä kuvaavat kukin erilaisiin tilanteisiin soveltuvia viestintästrategioita, voidaan niiden ajatella myös edustavan erilaisia turvallisuusviestinnän tehtäviä tai tavoitteita organisaatiossa. Turvallisuusviestinnän tavoitteena olisi ensinnäkin jo tunnetuista turvallisuusriskeistä ja niiden hallintakeinoista kertominen. Toinen turvallisuusviestinnän tavoitteista olisi mahdollistaa organisaation oma-aloitteinen turvallisuus toiminta. Tämän tavoitteen voidaan katsoa olevan linjassa työturvallisuuslain (738/2002) kanssa, jossa korostetaan nimenomaan työpaikkojen oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Kolmantena turvallisuusviestinnän tavoitteena olisi tukea, ohjata ja auttaa työntekijöitä selviytymään uhkaavissa tilanteissa tai uhkien jo toteuduttua.

Voidaan myös pohtia, onko turvallisuus-, terveys- ja ympäristöviestintää tarkoituksenmukaista Lundgrenin ja McMakinin (1998) tavoin erottaa toisistaan, sillä esimerkiksi moniin turvallisuusriskeihin sisältyy elementtejä, jotka ovat uhkia myös ympäristölle. Esimerkki ympäristöuhan sisältävästä turvallisuusriskistä voisi olla myrkkykemikaalivuoto organisaation tuotantolaitoksella. Lisäksi olennainen osa työturvallisuutta on työskentelyolosuhteiden terveellisyys. Työturvallisuuslaki (738/2002) ottaakin kokonaisvaltaisesti huomioon paitsi työympäristön turvallisuuden myös sen terveellisyyden. Työturvallisuuslailla pyritään muun muassa ammattitautien ehkäisyyn (1 § 1 mom.)

Lisää turvallisuusviestinnän tehtäviä organisaatiossa voidaan yksilöidä peilaamalla turvallisuusviestintää sisäisen viestinnän tehtäviin (ks. esim. Dolphin 2005, 179–181; Juholin 1999, 32). Turvallisuusviestinnän keinoin voidaan paitsi jakaa tietoa turvallisista työskentelytavoista myös tehdä tietäväksi turvallisuuteen liittyviä tavoitteita ja keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Turvallisuusviestinnällä voidaan lisäksi viestiä organisaation turvallisuustoimintaa ohjaavia arvoja. Turvallisuusviestinnän avulla työntekijöitä voidaan myös motivoida noudattamaan turvallisista työskentelytapoja ja sitouttaa heitä organisaation turvallisuutta koskeviin tavoitteisiin. Turvallisuusviestintää voidaankin pitää sisäisen viestinnän erityisalueena, jonka tehtävänä on auttaa organisaatiota toimimaan ja saavuttamaan tavoitteitaan turvallisesti, terveellisesti ja ympäristöä kunnioittaen.

2.1.2 Turvallisuusviestintä ja turvallisuusilmapiiri

Turvallisuusviestintä paitsi välittää organisaation turvallisuutta koskevia normeja, uskomuksia ja käytäntöjä myös ilmentää ja heijastaa organisaation turvallisuusilmapiiriä (*safety climate*) (Real & Cooper 2009, 2–3). Organisaatiolla voi olla toimintansa luonteesta riippuen useita erilaisia ilmapiirejä, kuten esimerkiksi asiakaspalveluilmapiiri tai turvallisuusilmapiiri (DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg & Butts 2004, 82). Ajatus organisaatiosta erilaisina ilmapiireinä on peräisin Scheinin (1990, 111) organisaatiokulttuurista, joka määrittellään kokoelmaksi organisaation perusolettamuksia, jotka ovat syntyneet organisaation pyrkiessä sopeutumaan ympäristöönsä ja koordinoimaan sisäistä toimintaansa. Perusolettamuksia pidetään oikeina tapoina ajatella ja tuntea organisaatiossa, minkä vuoksi ne opetetaan myös sen uusille jäsenille.

Organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla: konkreettisina merkkeinä (*artifacts*), arvoina (*values*) ja perusolettamuksina (*basic assumptions*). Konkreettiset merkit voivat olla mitä tahansa

havaittavia asioita, kuten esimerkiksi organisaation työntekijöiden työvaatetus tai heidän tapansa puhutella toisiaan. Arvot puolestaan voivat olla esimerkiksi organisaation toimintaa ohjaavia sääntöjä tai asenteita. Perusolettamukset ovat syvälle juurtuneita ja usein tiedostamattomia tapoja ajatella ja tuntea. Ne ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. (Schein 1990, 111–112.)

Organisaatiolla voi olla useita erilaisia kulttuureita. Esimerkiksi turvallisuuskulttuuri voidaan Scheinin (1990, 111) ajatusta mukaillen määritellä kokoelmaksi erilaisia turvallisuutta koskevia perusolettamuksia, jotka ilmenevät kolmella eri tasolla. Turvallisuusviestintä, turvallisuuskampanjat, turvavarusteiden käyttö ja myös työtapaturmat ovat esimerkkejä turvallisuuskulttuurin konkreettisista merkeistä. Esimerkkejä arvoista ovat turvallisuussäännöt tai turvallisuuteen kohdistuvat asenteet. Perusolettamukset taas ovat mitä tahansa syvään juurtuneita ja tiedostamattomia turvallisuutta koskevia ajattelutapoja, jotka toimivat organisaation toiminnan ohjenuorana. (Guldenmund 2000, 251–252.) Scheinin (1990, 109) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa syvällä organisaatiossa, perusolettamusten kautta. Organisaatioilmapiiri sen sijaan ilmentää organisaatiokulttuuria näkyvillä ja havaittavissa olevilla tavoilla, kuten esimerkiksi arvojen ja asenteiden kautta. Siten myös turvallisuusilmapiiriä voidaan pitää turvallisuuskulttuurin näkyvänä ja havaittavissa olevana muotona.

Zoharin (1980, 96) mukaan turvallisuusilmapiiri koostuu työntekijöiden yhteisistä käsityksistä siitä, miten tärkeänä turvallisuutta organisaatiossa pidetään. Samaan tapaan Real ja Cooper (2009, 1) ehdottavat turvallisuusilmapiirin tarkoittavan organisaation jäsenten käsityksiä siitä, miten hyvin organisaation turvallisuussääntöjä ja -suunnitelmia noudatetaan. Kath, Marks ja Ranney (2010, 645–646) puolestaan pitävät turvallisuusilmapiirin perustana työntekijöiden käsityksiä johdon sitoutuneisuudesta turvallisuuteen, mahdollisista ristiriidoista työvaatimusten ja turvallisuuden välillä ja siitä, esiintyykö kollegoiden taholta painostusta joko noudattaa tai jättää noudattamatta turvallisia työskentelytapoja. Turvallisuusilmapiirin määrittäjänä on myös pidetty sitä, miten avoimesti työntekijät voivat turvallisuudesta puhua erityisesti silloin, kun pyritään selvittämään työtapaturman tai muun työssä tapahtuneen vahingon syitä (esim. Cigularov, Chen & Rosecrance 2010, 1498). Turvallisuusilmapiirille ei siis ole yhtä ainoa määritelmää. Yhteistä useille määritelmille näyttäisi kuitenkin olevan se, että tärkeinä pidetään johdon sitoutumista turvallisuuteen sekä sitä, miten suuri painoarvo turvallisuudelle organisaatiossa annetaan. (DeJoy ym. 2004, 82; ks. esim. Hofmann & Stetzer 1998, 645; Kath ym. 2010, 645–646; Zohar 1980, 101.)

Myös viestinnällä on useissa tutkimuksissa havaittu olevan varsin merkittävä rooli turvallisuusilmapiirin muodostumisessa. Realin ja Cooperin (2009, 3) mukaan turvallisuusilmapiiri koetaan usein myönteiseksi niissä organisaatioissa, joissa vallitsee avoin ja myönteinen viestintäilmapiiri; silloin työntekijät kokevat voivansa puhua turvallisuudesta vapaasti, etsiä vapaasti turvallisuuteen liittyvää tietoa ja kertoa työtapaturmista tai vaaratilanteista ilman pelkoa seurauksista. Zohar (1980, 97) vertasi toisiinsa eri lailla turvallisuuden suhteen menestyviä organisaatioita. Myönteisen turvallisuusilmapiirin omaavissa organisaatioissa turvallisuusviestintä oli paitsi aktiivista myös hyvin suunniteltua. Pakotteiden, varoitusten ja nuhteiden sijasta turvallisuusviestinnässä suosittiin myönteistä, opastavaa ja keskustelevaa lähestymistapaa. Toisaalta Merivirta (2011, 43–44) havaitsi rakennusalan turvallisuutta käsittelevässä pro gradu -tutkielmassaan, että joissakin tilanteissa suora käskytäminen tai vaatiminen saattavat olla oikeita keinoja välittää jokin tärkeä turvallisuusviesti organisaation jäsenille.

Myös DeJoy ym. (2004, 87–88) havaitsivat toimivan, tehokkaan ja avoimen turvallisuusviestinnän olevan turvallisuussääntöjen noudattamisen ja organisaation tuen ohella yksi vahvimista turvallisuusilmapiirin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Selkeän ja merkittävän yhteyden viestinnän ja turvallisuusilmapiirin väliltä löysivät myös Real ja Cooper (2009, 21–22), joiden mukaan työntekijöiden tyytyväisyys turvallisuusviestintään sekä turvallisuustiedon riittävyys ja saatavuuteen rakensivat myönteistä turvallisuusilmapiiriä. Myös työntekijöiden odotukset turvallisuusviestintää koskien sekä se, miten vapaasti he kokivat voivansa etsiä turvallisuustietoa rakensivat osaltaan turvallisuusilmapiiriä.

Erityisesti esimiesten turvallisuusviestinnällä on todettu olevan olennainen merkitys turvallisuusilmapiirille. Zohar (1980, 97) havaitsi esimiesten turvallisuusviestinnän olevan runsasta ja avointa niissä organisaatioissa, joissa turvallisuusilmapiiri miellettiin myönteiseksi ja työtapaturmia tapahtui vain vähän. Myös Merivirta (2011, 41) havaitsi esimies-alaisuus-suhteiden vaikuttavan olennaisesti siihen, millaisena organisaation turvallisuusilmapiiriä pidettiin. Esimiehiltä toivottiin avointa, rakentavaa ja myönteistä näkökulmaa painottavaa palautteenantoa. Nämä piirteet ovat tärkeitä erityisesti silloin, kun selvitetään työtapaturman syitä. Mikäli johdon viestintä työtapaturmatilanteissa on kielteistä, tuomitsevaa ja syyllistävää, eivät työntekijät seurausten pelossa uskalla puhua esimiehilleen turvallisuuteen liittyvistä seikoista tai ongelmista (Hofmann & Stetzer 1998, 645–646). Kielteinen turvallisuusilmapiiri saattaaakin vähentää työntekijöiden halua käsitellä turvallisuusasioita esimiestensä kanssa. Myönteinen turvallisuusilmapiiri ja hyvät esimies-alaisuus-suhteet sen sijaan roh-

kaisevat työntekijöitä nostamaan esille mieltään askarruttavia turvallisuusasioita (Kath ym. 2010, 645; Real & Cooper 2009, 3).

Turvallisuusilmapiiri on useissa tutkimuksissa yhdistetty myös muihin myönteisiin ilmiöihin organisaatioissa. Myönteisen turvallisuusilmapiirin on esimerkiksi todettu vähentävän työtaturmien määrää ja lisäävän työntekijöiden aktiivisuutta noudattaen turvallisia työskentelytapoja (esim. Cigularov ym. 2010, 1503). Myös Griffin ja Neal (2000, 355–356) havaitsivat myönteisen turvallisuusilmapiirin lisäävän työntekijöiden aktiivisuutta turvallisuusohjeiden ja -sääntöjen noudattamisessa. Myönteinen turvallisuusilmapiiri myös lisäsi työntekijöiden motivaatiota huolehtia turvallisuudesta ja oppia siihen liittyviä asioita.

Turvallisuusilmapiiri kertoo yleisellä tasolla siitä, miten tärkeässä asemassa turvallisuus on organisaatioissa ja myös siitä, miten avoimesti siitä voidaan eri tilanteissa keskustella. Aikaisemman tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että avoin, rakentava, aktiivinen ja hyvin suunniteltu turvallisuusviestintä rakentaa myönteistä turvallisuusilmapiiriä. Turvallisuuden puolestaan on havaittu olevan hyvällä tasolla niissä organisaatioissa, joissa turvallisuusilmapiiri mielletään myönteiseksi. Vaikuttaakin siltä, että turvallisuutta parantaakseen organisaatioiden olisi hyvä panostaa juuri turvallisuusviestintään ja sen kautta myönteisen turvallisuusilmapiirin rakentamiseen.

2.1.3 Turvallisuusviestinnän kehittäminen

Tutkielman taustalla on turvallisuuskampanja, jonka tavoitteena on parantaa turvallisuutta kohdeorganisaatioissa ja koko yhtiössä. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että turvallisuuteen organisaatioissa vaikuttavat oleellisesti turvallisuusviestintä ja edelleen organisaatioissa vallitseva turvallisuusilmapiiri (esim. Cigularov ym. 2010, 1503; Griffin & Neal 2000, 355–356; Kath ym. 2010, 645; Real & Cooper 2009, 3, 21–24; Zohar 1980, 97). Mikäli siis organisaation tavoitteena on turvallisuuden parantaminen, olisi tärkeää kiinnittää huomiota turvallisuusviestintään, turvallisuusilmapiiriin ja näiden kahden kehittämiseen. Yksi tapa kehittää turvallisuusviestintää on hyödyntää Rimalin ja Realin (2003) koetun riskitason viitekehystä (*risk perception attitude framework*), jonka perusajatuksen mukaan työntekijät paitsi kokevat riskit eri tavoin myös luottavat eri tavoin kykyihinsä hallita niitä.

Koetun riskitason viitekehyksen avulla voidaan tunnistaa neljä erilaista tapaa suhtautua riskeihin. Nämä neljä tapaa ovat: myötämielinen (*responsive*), ennaltaehkäisevä (*proactive*), välttelevä (*avoidant*) sekä välinpitämätön (*indifferent*). Myötämielistä tapaa edustavat työntekijät ovat tietoisia riskeistä, uskovat omiin kykyihinsä hallita niitä ja ovat usein motivoituneita työskentelemään turvallisesti. Myös ennaltaehkäisevästi suhtautuvia motivoi halu välttyä tapaturmilta. He uskovatkin omiin kykyihinsä hallita riskejä, mutteivät ole huolissaan tai välttämättä edes tietoisia niistä. Välttelevästi suhtautuva sen sijaan on tietoinen ja usein myös huolissaan riskeistä, mutta hänellä ei omasta mielestään ole riittävästi valmiuksia hallita niitä. Siksi hän todennäköisesti pyrkiikin välttelemään tilanteita, joissa riskit ovat läsnä. Välinpitämättömästi riskeihin suhtautuvat työntekijät eivät ole huolissaan riskeistä, mutteivät omasta mielestään myöskään kykene hallitsemaan niitä. Siitä huolimatta he eivät ole kovinkaan motivoituneita kehittämään riskinhallintakykyjään esimerkiksi etsimällä turvallisuustietoa. (Real 2008, 342.)

Myötämielisesti tai ennaltaehkäisevästi työympäristönsä riskeihin suhtautuvien työntekijöiden on todettu noudattavan turvallisempia työskentelytapoja kuin välttelevästi tai välinpitämättömästi suhtautuvien. Myötämielisesti tai ennaltaehkäisevästi suhtautuvat työntekijät myös etsivät aktiivisemmin turvallisuustietoa. Tärkeää näyttää siis olevan se, missä määrin työntekijät uskovat omiin kykyihinsä hallita riskejä ja suojautua niiltä. Työntekijöiden kyky tunnistaa riskejä ja hallita niitä taas riippuu organisaation turvallisuusviestinnän aktiivisuudesta ja siitä, onko työntekijöiden saatavilla riittävästi luotettavaa ja ajantasaista turvallisuustietoa. (Real 2008, 353–354.) Näyttää siis siltä, että tietoisuus riskeistä ja kyky hallita niitä edellyttävät organisaatiolta aktiivista ja riittävää turvallisuusviestintää.

Koetun riskitason viitekehyksen avulla työntekijät voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin sen mukaan, miten riskitietoisia he ovat, miten vakavina uhkina he riskejä pitävät ja missä määrin he uskovat kykyihinsä hallita ja suojautua näiltä riskeiltä. Eri ryhmät paitsi käyttäytyvät turvallisuuden suhteen eri lailla myös motivoituvat erilaisista asioista, minkä lisäksi heidän tarpeensa saada ja etsiä turvallisuustietoa vaihtelevat. Koetun riskitason viitekehys tarjoaa organisaatioille konkreettisen suunnittelutyökalun, jonka avulla jokaiselle ryhmälle ja erilaiselle vastaanottajalle voidaan kohdistaa juuri oikeanlaista viestintää. (Real 2008, 355.) Koetun riskitason viitekehystä voidaan hyödyntää esimerkiksi turvallisuuskampanjan suunnittelussa tai kun turvallisuusviestintää organisaatiossa halutaan muutoin kehittää.

Real (2008, 355–356) ehdottaa tiettyjä viestinnällisiä keinoja, joiden avulla turvallisuusviestintää voidaan kehittää siten, että eri tavoin riskeihin suhtautuvat ja erilaiset riskinhallintakyvyt omaavat työntekijät otetaan tasapuolisesti huomioon. Näitä keinoja ovat: 1) esimiesviestinnän lisääminen, 2) viestinnän pitäminen selkeänä ja yksinkertaisena, 3) myönteisyyden korostaminen viestinnässä sekä 4) useampien viestintäkanavien käyttäminen.

Realin (2008, 355) mukaan sekä tutkimukset että kokemukset ovat osoittaneet työntekijöiden haluavan kuulla tärkeät tiedot henkilökohtaisesti omalta esimieheltään. Myös esimiehen omalla käyttäytymisellään antama esimerkki on työntekijöille tärkeä. Esimiesviestinnästä ja sen lisäämisestä hyötyvätkin kaikki työntekijät. Myös Hofmann ja Morgeson (1999, 293) korostavat hyvien, avointen ja myönteisten esimies-alaissuhteiden rakentamisen tärkeyttä organisaatiossa. Mikäli esimiehet ja työntekijät ovat päivittäin tekemisissä keskenään, pitäisi esimiesten turvallisuusviestinnän lisäämisen olla helposti toteutettavissa. Keskustelun aloittaminen ja ylläpitäminen on helppoa, sillä viestintäkanava -esimies-alaissuhde- on jo olemassa. (Kines, Andersen, Spangenberg, Mikkelsen, Dyreborg & Zohar 2010, 404; Merivirta 2011, 43.)

On tärkeää, että turvallisuustietoa on organisaatiossa saatavilla riittävästi. Ymmärrettävyyden takia tieto olisi kuitenkin hyvä pitää mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Välttelevästi tai välinpitämättömästi riskeihin suhtautuville selkeä ja yksinkertainen viesti on parempi vaihtoehto kuin lukuisiin yksityiskohtiin keskittyvä viestintä. Toisaalta heille, jotka jo ovat riskitietoisia tai kykeneviä omasta mielestään hallitsemaan riskejä olisi hyvä olla saatavilla myös syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa turvallisuustietoa. (Real 2008, 355–356.) Myös Merivirta (2011, 43) havaitsi pro gradu -tutkielmassaan, että hyvänä turvallisuusviestinnän keinona pidettiin yksinkertaisia, yhteen asiaan kerrallaan keskittyviä tietoiskuja valituista turvallisuusteemoista.

Realin (2008, 356; ks. myös Hofmann & Stetzer 1998, 645–646; Merivirta 2011, 41, 61) mukaan myönteistä näkökulmaa painottava turvallisuusviestintä, jossa kieltojen ja rajoitusten sijasta pyritään hyvien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ja työntekijöiden riskinhallintakykyjen kehittämiseen, on kaikkein tehokkainta. Myönteisestä näkökulmasta voisivat hyötyä niin välinpitämättömästi kuin välttelevästi riskeihin suhtautuvat työntekijät, joiden välttelevyyttä uhkakuviin ja kieltoihin keskittyvä viestintä saattaisi entisestään lisätä. Myönteinen turvallisuusviestintä saattaisi myös enti-

sestään vahvistaa myötämielisesti tai ennaltaehkäisevästi riskeihin suhtautuvien uskoa omista kyvyistään hallita ja suojautua riskeiltä.

Viimeisenä keinona Real (2008, 356) mainitsee useampien viestintäkanavien käytön. Useamman viestintäkanavan avulla yksittäinen turvallisuusviesti saisi enemmän näkyvyyttä ja vahvistusta sanomalleen. Monikanavainen turvallisuusviestintä saattaisi herättää erityisesti välttelevästi tai välinpitämättömästi riskeihin suhtautuvien huomion. Useampia viestintäkanavia käytettäessä on kuitenkin hyvä käyttää harkintaa kanavien valinnassa ja viestinnän sisältöjen suunnittelussa, sillä liiallinen viestintä voi aiheuttaa organisaation jäsenille niin sanotun tietoyliannostuksen (*information overload*) (ks. esim. Edmunds & Morris 2000, 18–19), jossa he kokevat saavansa liikaa tietoa siihen nähden, mitä he pystyvät sisäistämään tai ymmärtämään.

Merivirta (2011, 60–61) ehdottaa organisaation turvallisuuden parantamiseksi yhteistyön lisäämistä, vuorovaikutuksen kehittämistä sekä turvallisuusviestinnän suunnitteluun panostamista. Työntekijöiden osallistaminen turvallisuuden ja turvallisuusviestinnän suunnitteluun voisi sitouttaa heitä paremmin turvallisuuteen. Työntekijöiden ja eri asiantuntijaryhmittymien välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen voisi myös parantaa yleistä tiedonkulkua organisaatiossa. Turvallisuusviestintään olisi lisäksi tärkeää panostaa yhtä paljon kuin organisaation muuhunkin viestintään: sille olisi hyvä laatia oma strategiansa tavoitteineen (Zohar 1980, 97).

Turvallisuus olisi tärkeää nähdä ehdottomana edellytyksenä organisaation kaikelle toiminnalle. Mahdolliset ristiriidat esimerkiksi tuottavuuden tai tehokkuuden ja turvallisuuden välillä olisi näin ollen pyrittävä poistamaan (Merivirta 2011, 61). Myös turvallisuusviestinnälle olisi hyvä löytää oma luonnollinen ja pysyvä osansa kaikissa organisaation työprosesseissa aina niiden suunnittelusta toteutukseen saakka (Kines ym. 2010, 404). Kun tavoitteena on parantaa organisaation turvallisuutta, vaikuttaisi kaikkein suurin merkitys olevan ylimmän johdon ja esimiesten sitoutumisella turvallisuuteen. Turvallisuuteen olisikin oltava valmiita panostamaan kokonaisvaltaisesti. Turvallisuus säännöt, -kampanjat, -viestintä tai muut pahimmassa tapauksessa näennäisiksi jäävät panostukset eivät todennäköisesti juurikaan motivoi työntekijöitä noudattamaan turvallisuutta, mikäli organisaation johto ja esimiehet eivät aidosti sitoudu turvallisuuden parantamiseen (Zohar 1980, 101). Aktiivisesta ja hyvin suunnitellusta turvallisuusviestinnästä huolimatta työntekijöiden on luultavasti han-

kalaa vakuuttua turvallisuuden tärkeydestä, jos esimerkiksi tarvittavien suojarusteiden saatavuudessa on ongelmia tai tehtävänanto on ristiriidassa turvallisuuden kanssa.

2.2 Esimiesviestintä

2.2.1 Käsitteiden määrittelyä

Tutkielmassa tarkastellaan alaisten ja heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä. Kohdeorganisaation esimiehet toimivat päällikkötason työtehtävissä eivätkä siten työskentelevänsä varsinaisina johtajina kohdeorganisaation ylimmässä johdossa. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 21) mukaan esimies- ja johtaja-käsitteet on tyypillisesti erotettu toisistaan kuvailemalla niihin liitettävien käytännön työtehtävien erilaisuutta tai muita vain esimiehen tai johtajan asemalle tyypillisiä piirteitä. Samankaltaisin perustein on toisistaan erotettu myös esimies- ja johtamisviestintä. Salmisen (2000, 44, 50) mukaan johtamisviestintä ei kuitenkaan ole vain yrityksen ylimmän johdon viestintää, vaan johtamisviestintää harjoittavat myös esimiehet sekä useat muut johdon näkökulmaa suhteessa työntekijöihin edustavat organisaation toiminnot. Nytemmin johtamisviestinnän käsitteellä tarkoitetaan laajasti kaikkien esimies-, johtaja- tai vastaavissa asemissa työskentelevien viestintää.

Ylimmän johdon toimintana tyypillisesti pidettyyn johtamiseen voidaan sisällyttää myös esimiesasemassa työskentelevien toiminta. Johtaminen voidaan määritellä kenen tahansa johtavassa asemassa työskentelevän toiminnaksi, jolla pyritään saamaan organisaation jäsenet työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuakseen pyrkimyksessään johtajan on kyettävä vaikuttamaan organisaation jäsenten päätöksentekoon, mikä puolestaan edellyttää johtajalta tehokasta viestintää organisaation toiminnan lähtökohdista ja tavoitteista. Johtaminen ja viestintä liittyvätkin kiinteästi toisiinsa. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan siten kaikkea sellaista viestintää, jonka avulla johtavissa asemissa työskentelevät pyrkivät vaikuttamaan organisaation toimintaan. Alaisten näkökulmasta katsottuna johtamisviestintä taas näyttää heidän päätöksentekoaan tukevana tärkeänä tiedonlähteenä. (Salminen 2000, 41, 45, 49.)

Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan johtamisviestinnästä usein hieman erilaisin käsittein. Käytettyjä englanninkielisiä käsitteitä ovat esimerkiksi *leadership communication*, *superior-subordinate communication*, *managerial communication*, *management communication* sekä *supervisory communication*. Käytettyjen käsitteiden valintaan vaikuttaa oleellisesti aina se seikka, kenen tai minkä tahon viestintää tarkalleen ottaen on tutkittu: onko tutkimuksessa tarkasteltu lähiesimiesten tai päällikköjen viestintää vai onko tutkimuksen keskiössä ollut nimenomaan organisaation ylimpään johtoon kuuluvien johtajien viestintä. Johtamisviestinnästä käytettyjä eri käsitteitä pidetään kuitenkin tässä tutkielmassa toistensa synonyymeina, eikä niitä tai niiden merkityksiä ole katsottu tarpeelliseksi erotella toisistaan. Esimiesviestinnän katsotaan tarkoittavan samaa kuin johtamisviestintä, ja näitä käsitteitä käytetäänkin jatkossa vaihtovuoroisesti.

Jablinin (1979, 1202) mukaan esimiesviestinnällä tarkoitetaan interpersonaalista tiedon vaihdantaa ja viestintäsuhteen osapuolten keskinäistä vaikuttamista, kun ainakin yksi viestintäsuhteen osapuolista on organisaation virallisten määritelmien mukaan auktoriteettiasemassa ja oikeutettu ohjaamaan sekä arvioimaan toisen organisaation jäsenen toimintaa. Kyseinen määritelmä on kenties yksi varhaisimmista vuorovaikutusta korostavista esimiesviestinnän määritelmistä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28). Johtamisviestinnän tutkimuksessa pitkään vallinnut johtajakeskeinen näkökulma korosti viestinnän luonnetta yksisuuntaisena ja mekanistisena tiedonsiirtona. Tarkastelun keskiössä olivat ensisijaisesti johtajan omat ajatukset, luonteenpiirteet, käsitykset, kokemukset, taidot ja tunteet. Nytemmin johtajakeskeisyys on antanut tilaa uudelle näkökulmalle, johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkastelulle, jossa yhteinen merkitysten luominen korostuu. (Fairhurst 2001, 379, 381–386; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23–28).

Jablinin (1979, 1202) tavoin Northouse (2007, 3) määrittelee johtamisviestinnän johtajan ja alaisen väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa molemmat pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja siten saavuttamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Myös Sias (2009, 20, Laaksosen 2011, 10 mukaan) kuvailee esimiesviestintää työhön liittyväksi, ei-vapaaehtoisuuteen perustuvaksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa esimiehellä on alaiseen nähden formaali valta. Puron (2002, 13) oppikirjamääritelmässä esimiesviestintä nähdään kokoelmana jokapäiväisessä esimiestyössä vaadittavia taitoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegointiin, käskemiseen tai alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Vaikka määritelmä on lähtökohdiltaan käytännönläheinen, sisältää se silti vuorovaikutuksen elementin. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21–22) puolestaan toteaa johtamisviestinnässä olevan kyse ensinnäkin siitä, että ihmiset saadaan tekemään te-

hokkaasti oikeita asioita. Toiseksi johtamisviestinnän tarkoituksena on rohkaista, motivoida ja kannustaa työntekijöitä.

Tässä tutkielmassa esimiesviestinnällä tarkoitetaan muodollisessa auktoriteettiasemassa olevan esimiehen ja hänen alaisensa välistä, jokapäiväisissä työhön liittyvissä tilanteissa ilmenevää vuorovaikutusta, jonka tehtävänä on auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Esimiesviestinnän tehtävänä on myös kannustaa, rohkaista ja motivoida alaisia. Turvallisuusviestintä taas määriteltiin organisaation keinoksi välittää jäsenilleen turvallisuutta koskevia normeja, uskomuksia ja käytäntöjä (Real & Cooper 2009, 2–3).

Esimies- ja turvallisuusviestinnän määritelmiä mukaillen esimiesten turvallisuusviestintä määritellään seuraavalla tavalla: Esimiesten turvallisuusviestinnällä tarkoitetaan esimiesten ja heidän alaisensa välistä, jokapäiväisissä työhön liittyvissä tilanteissa ilmenevää vuorovaikutusta, joka keskeisellä tavalla liittyy turvallisuuteen. Turvallisuusviestinnällään esimiehet välittävät alaisilleen organisaation turvallisuutta koskevia normeja, uskomuksia ja käytäntöjä. Turvallisuusviestinnällään esimiehet lisäksi auttavat alaisiaan saavuttamaan organisaation tavoitteita turvallisesti ja terveellisesti. Esimiehet voivat turvallisuusviestinnällään sekä motivoida alaisiaan työskentelemään turvallisesti että kannustaa heitä nostamaan esille turvallisuuteen liittyviä asioita.

2.2.2 Esimiesten turvallisuusviestintä

Esimiesten turvallisuusviestinnällä on havaittu olevan merkitystä turvallisuusilmapiirin muodostumisessa (esim. Hofmann & Stetzer 1998, 645–646; Kath, Marks & Ranney 2010, 645; Zohar 1980, 97). Lisäksi esimerkiksi Real (2008, 355) ehdotti esimiesviestinnän lisäämistä yhtenä keinona parantaa organisaation turvallisuutta. Lähellä alaisiaan työskentelevät esimiehet ovatkin tärkeässä roolissa, kun tavoitteena on parantaa tai lisätä organisaation turvallisuutta. Esimerkiksi Kines ym. (2010, 403–404) havaitsivat, että lähiesimiesten turvallisuusasioita käsittelevän kasvokkaisviestinnän lisääminen paransi merkittäväällä tavalla työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymistä ja siten koko työympäristön turvallisuutta. Esimiesten tärkeyden organisaation turvallisuudelle ovat osoittaneet myös Parker, Axtell ja Turner (2001, 218, 223–224), joiden mukaan esimiehen tuki sekä kannustava ja myönteinen asenne lisäävät työntekijöiden turvallisuutta. Myös sillä, että turvallisuudesta viestitään riittävästi, havaittiin olevan työntekijöiden turvallisuutta lisääviä vaikutuksia.

Bentley ja Haslam (2001, 33) vertailivat keskenään organisaatioita, joissa työtaturmia sattui joko paljon tai vähän. Selkeimpänä erona vertailussa esiin nousi esimiesten turvallisuusviestintä. Organisaatioissa, joissa työtaturmia sattui vain vähän esimiesten turvallisuusviestintä oli runsasta ja säännöllistä. Esimiehet keskustelivat alaistensa kanssa turvallisuudesta erityisen paljon epävirallisissa yhteyksissä, mitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä turvallisuutta lisäävistä tekijöistä. Lisäksi organisaatioissa, joissa esimiesten turvallisuusviestintä oli runsasta esimiehet kertoivat alaisten suhtautuvan turvallisuuteen myönteisesti ja noudattavan turvallisia työskentelytapoja. Organisaatioiden välisiä eroja havaittiin myös työtaturmatutkiminnan laajuudessa, työtaturmien jälkihoidossa sekä siinä, miten havaittuihin vaaratekijöihin reagoitiin.

Näyttäisi siltä, että turvallisuutta parantaakseen esimiesten olisi tärkeää tukea ja kannustaa alaisiaan, asennoitua turvallisuuteen myönteisesti ja myös huolehtia riittävästä ja säännöllisestä turvallisuusviestinnästä. Esimiesten turvallisuusviestinnän lisääminen varsinkin epävirallisissa yhteyksissä ja kasvokkaisissa tilanteissa vaikuttaisi olevan turvallisuuden parantamisen kannalta hyödyllistä.

2.2.3 Esimies-alaissuhteen vaihdantateoria ja turvallisuus

Esimes-alaissuhteen vaihdantateoria (*leader-member exchange theory*) eli niin sanottu LMX-teoria on vuosikymmenten aikana vakiinnuttanut paikkansa esimiesten ja alaisten välisten suhteiden ja siten myös esimiesviestinnän tutkimuksessa. Esimes-alaissuhteen vaihdantateorian mukaisesti johtamisessa on kyse esimiehen ja alaisen välisestä dyadista, vuorovaikutussuhteesta tapahtuvasta sosiaalisesta vaihdannasta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). Esimes-alaissuhteen vaihdantateoria perustuu Danseraun, Graenin ja Hagan (1975) tutkimukseen, jonka mukaan esimiehet muodostavat alaistensa kanssa ainutlaatuisia vaihdantasuhteita. Esimes-alaissuhteen vaihdantateorian mukaan esimiehet käyttävät rajallisia resurssejaan, kuten esimerkiksi aikaa, eri tavoin eri alaisten kanssa riippuen kunkin yksilöllisen esimies-alaissuhteen laadusta, joka määrittyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä. Kyseessä on tiettävästi ensimmäinen ja ainoa teoria, jossa johtaminen määritellään johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen, ei esimerkiksi johtajan piirteiden, kautta (Northouse 2007, 151; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28).

Esimes-alaissuhteen vaihdantateorian mukaan johtajan ja johdettavan väliset suhteet vaihtelevat epämuodollisesta muodolliseen. Suhteen laatu riippuukin käytännössä siitä, miten epämuodollinen

ja läheinen tai vastaavasti muodollinen ja etäinen esimies-alaissuhde on. (Danserau ym. 1975.) Esimies-alaissuhteen vaihdantateorian avulla kuvataan siis esimies-alaissuhteiden läheisyyden astetta. Läheinen ja sitoutunut esimies-alaissuhde, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, kunnioitus ja avoimuus, vaatii sekä esimiehen että alaisen panosta. Toisaalta korostetaan esimiehen aloitteellisuutta ja vastuuta: esimiesten pitäisi pyrkiä laadukkaaseen vuorovaikutukseen alaisten kanssa, jotta alaiset sekä luottaisivat esimiehiinsä että sitoutuisivat vuorovaikutussuhteeseen ja sen yhteisiin tavoitteisiin. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Korkealaatuiset esimies-alaissuhteet on lukuisissa tutkimuksissa yhdistetty useisiin myönteisiin ilmiöihin organisaatioissa. Esimerkiksi Michaelin, Guon, Wiedenbeckin ja Rayn (2006, 474) mukaan korkealaatuiset esimies-alaissuhteet vähensivät merkittävästi alaisten todennäköisyyttä joutua työtapaturmaan tai läheltä piti -tilanteeseen. Sen sijaan turvallisuusviestinnän ei yksinään todettu vaikuttavan työntekijöiden todennäköisyyteen joutua tapaturma- tai vaaratilanteeseen. Michael ym. (2006, 474) näkevätkin turvallisuusviestinnän tärkeänä osana laajempaa kokonaisuutta, johon viestinnän lisäksi vaikuttavat muun muassa turvallisuusilmapiiri, turvallisuuskulttuuri, esimies-alaissuhteet sekä johdon sitoutuminen turvallisuuteen.

Hofmann ja Morgeson (1999) tutkivat esimies-alaissuhteen vaikutusta siihen, miten avoimesti työntekijät kokivat voivansa keskustella turvallisuudesta ja nostaa esiin siihen liittyviä huoliaan (ks. myös Cigularov, Chen & Rosecrance 2010; Hofmann & Stetzer 1998). Samassa yhteydessä tutkittiin myös esimiesten ja koko organisaation tuen vaikutusta työntekijöiden vapautuneisuuteen viestiä turvallisuusasioista. Työntekijöiden havaittiin nostavan turvallisuusasioita esiin sitä vapautuneemmin, mitä myönteisempiä ja korkealaatuisempia työntekijöiden suhteet heidän esimiehiinsä olivat. Myös esimiesten ja koko organisaation tuki lisäsivät työntekijöiden halukkuutta viestiä turvallisuusasioista. Työntekijöiden vapautuneisuuden viestiä turvallisuudesta katsottiin puolestaan lisäävän heidän sitoutumistaan turvallisuuteen, minkä edelleen todettiin vähentävän työtapaturmia.

Myöhemmin Kath ym. (2010, 648–649) vahvistivat Hofmannin ja Morgesonin (1999) tutkimustuloksen esimies-alaissuhteen vaikutuksista työntekijöiden halukkuuteen nostaa esiin turvallisuusasioita. Muilta osin Hofmannin ja Morgesonin (1999, 293) tutkimustulokset esimiehen ja koko organisaation tuen myönteisestä vaikutuksesta työntekijöiden turvallisuusviestintään eivät kuitenkaan saaneet vahvistusta. Sen sijaan esimiesten asenne ja heidän sitoutumisensa organisaation turvallisuuteen vaikuttivat kaikkein eniten työntekijöiden halukkuuteen viestiä turvallisuusasioista. Aikaisem-

pien tutkimusten perusteella voisikin sanoa, että organisaatioiden olisi hyödyllistä panostaa turvallisuusviestinnän ja -ilmapiirin lisäksi myös korkealaatuisten esimies-alaisuhteiden kehittämiseen.

2.3 Koonti

Turvallisuusviestintä on organisaation keino välittää jäsenilleen turvallisuutta koskevia normeja, uskomuksia ja käytäntöjä. Yksi turvallisuusviestinnän tehtävistä on välittää organisaation jäsenille heidän päätöksentekonsa tueksi turvallisiin työskentelytapoihin liittyvää tietoa. Sen avulla voidaan myös kertoa organisaation turvallisuuteen liittyvistä tavoitteista, keinoista päästä näihin tavoitteisiin ja organisaation turvallisuustoimintaa ohjaavista arvoista. Turvallisuusviestintää voidaan myös tarkastella erilaisten turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöön liittyvien riskien hallinnan näkökulmasta. Turvallisuusviestintä määrittää siten organisaation sisäiseen viestintään kuuluvaksi osaluokaksi, jonka tehtävänä on auttaa työntekijöitä ja organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan turvallisesti, terveellisesti ja ympäristöä kunnioittaen. Viestintä on erottamaton osa turvallisuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Turvallisuusviestinnän olisi siksi hyvä olla kiinteä osa organisaation työprosessien suunnittelua ja toteutusta.

Turvallisuusviestintä yhtäältä ilmentää ja toisaalta rakentaa organisaation turvallisuusilmapiiriä. Turvallisuusilmapiirin määrittäjinä pidetään usein sitä, miten paljon turvallisuutta organisaatiossa arvostetaan, miten vahvasti johto on turvallisuuteen sitoutunut ja miten avoimesti turvallisuudesta voidaan organisaatiossa keskustella. Turvallisuusviestinnän nähdäänkin vaikuttavan organisaation turvallisuuteen eritoten turvallisuusilmapiirin kautta. Myönteinen turvallisuusilmapiiri kertoo siitä, että turvallisuus on organisaatiossa kokonaisuudessaan tärkeällä sijalla. Myönteisen turvallisuusilmapiirin omaavissa organisaatioissa tapahtuu tyypillisesti vähiten työtaturmia. Myönteisen turvallisuusilmapiirin organisaatioissa työntekijät noudattavatkin aktiivisesti turvallisia työskentelytapoja ja ovat motivoituneita oppimaan turvallisuudesta lisää.

Myös esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen ja se, millaista heidän turvallisuusviestintänsä on ilmentävät organisaation turvallisuusilmapiiriä. Esimiesten turvallisuusviestintä voi myös rakentaa turvallisuusilmapiiriä: aktiivinen, riittävä, hyvin suunniteltu, myönteinen, rakentava sekä keskusteleleva turvallisuusviestintä nähdään tärkeänä edellytyksenä myönteiselle turvallisuusilmapiirille.

Esimiesten turvallisuusviestintä on tärkeää myös siksi, että työntekijät kuulevat työhönsä liittyvät tärkeät tiedot tyypillisesti mieluiten esimiehiltään. Esimiehet työskentelevät usein lähellä alaisiaan, joten myös heidän antamansa esimerkki on alaisille tärkeä.

Turvallisuutta organisaatiossa voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä esimiesten turvallisuusviestintää. Viestinnässään esimiehet voisivat esimerkiksi hyödyntää useampia viestintäkanavia. Kaiken kaikkiaan organisaatioiden olisi hedelmällistä panostaa hyvien esimies-alaisuhteiden luomiseen, sillä niiden on havaittu muun muassa vähentävän työntekijöiden todennäköisyyttä joutua työtapa-turmaan tai uhkaavaan vaaratilanteeseen. Tärkeimpänä voidaan kuitenkin pitää organisaation johdon ja esimiesten asennetta ja sitoutumista turvallisuuteen; edes hyvin suunniteltu ja aktiivinen turvallisuusviestintä ei todennäköisesti tuota haluttua tulosta, mikäli turvallisuusviestinnän perustana ei ole esimiesten vahva sitoutuminen turvallisuuden parantamiseen.

3 TUTKIELMAN TOTEUTUS

3.1 Tutkielman tavoitteet

Turvallisuusviestinnällä voidaan aikaisempien tutkimusten mukaan vaikuttaa myönteisesti organisaatioiden turvallisuuteen. Tärkeää vaikuttaisi olevan se, että turvallisuudesta viestitään riittävästi ja aktiivisesti. Turvallisuusviestinnän olisi hyvä olla lisäksi myönteistä, rakentavaa, suunniteltua ja tavoitteellista. Näyttää myös siltä, että turvallisuutta voidaan lisätä erityisesti esimiesten turvallisuusviestinnän ja myönteisten esimies-alaisuusuhteiden avulla. Turvallisuutta parantaakseen organisaatioiden olisikin tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten turvallisuusviestintään ja sen mahdollisiin kehitystarpeisiin. Mahdolliset kehitystarpeet voidaan havaita selvittämällä, miten esimiehet tosiasiasassa turvallisuudesta viestivät. Tässä tutkielmassa pyritään siten selvittämään alaisten ja heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä. Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää.

Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita sekä alaisten että esimiesten käsityksistä, sillä tutkimuskohteesta pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja esimies-alaisuusuhteen molemmat osapuolet huomioon ottava kuva. Tutkimuskohdetta, esimiesten turvallisuusviestintää, tarkastellaan näin ollen kahdesta eri näkökulmasta: sekä alaisten että esimiesten käsitysten kautta. Turvallisuusviestinnän ja erityisesti esimiesten turvallisuusviestinnän tutkimus on ollut Suomessa vielä toistaiseksi melko vähäistä. Varsinkaan puheviestinnän näkökulmasta ei turvallisuusviestintää tai esimiesten turvallisuusviestintää ole tiettävästi juurikaan tutkittu. Toisena tavoitteenaan tutkielma pyrkiikin lisäämään ymmärrystä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämisessä.

Tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten alaiset arvioivat esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua?
- Millaista esimiesten turvallisuusviestintä on heidän omasta mielestään ollut?

- Millaisia käsityksiä alaisilla ja heidän esimiehillään on esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämisessä?

Tutkimus toteutettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää käyttäen: alaisten käsityksiä kartoitettiin kyselylomakkeen avulla ja esimiesten käsityksiä selvitettiin haastatteluin. Kahden tai useamman aineistonkeruumenetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa eli menetelmätriangulaatiota perustellaan useimmiten sillä, että tutkimuskohteesta on vain yhtä tutkimusmenetelmää käyttäen vaikeaa saada kattavaa kuvaa. Eri tutkimusmenetelmien uskotaankin täydentävän toisiaan. Lisäksi ajatellaan, että useampia tutkimusmenetelmiä käyttämällä parannetaan tutkielman luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 69–70.) Tässä tutkielmassa eri menetelmin kerätyt tutkimusaineistot nähtiin tasa-arvoisina ja toisiaan täydentävinä. Tutkielmassa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tutkimus: kyselylomakkeen tuottamaa tutkimusaineistoa analysoitiin tilastollisesti, kun taas haastatteluaineisto analysoitiin laadullisesti teemoittelemalla.

3.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on osa suomalaista teollisuuden alan yhtiötä, jonka tuotantolaitoksia sijaitsee paitsi Suomessa myös muualla maailmassa. Kohdeorganisaatio edustaa yhtä yhtiön itsenäisistä liiketoiminnan osa-alueista Suomessa ja sen tehtäviin kuuluu muun muassa raaka-aineiden hankinta. Kohdeorganisaatiossa työskentelee 566 henkilöä. Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin kuitenkin hieman pienempi osa henkilöstöä, sillä tutkimukseen haluttiin saada osallistumaan nimenomaan sellaisia työntekijöitä, joiden päivittäisessä työssä turvallisuus on liikkuvan ja vaihtelevan työnkuvan johdosta erityisen konkreettisesti läsnä.

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin kohdeorganisaation niin sanotussa kenttäorganisaatiossa toimivia työntekijöitä ja heidän esimiehiään, joihin kohdistuvat turvallisuusriskit liittyvät tyypillisimmin liikenteeseen ja maastossa liikkumiseen. Esimerkkejä työtapaturmissa syntyvistä vammoista ovat nyrjähdys-, venähdys- ja silmän alueen vammat. Perusjoukko koostui yhteensä 246 henkilöstä, joista 15 oli esimiehiä ja 231 heidän alaisiaan. Esimiehistä haastatteluihin valittiin edelleen kuusi henkilöä. Kohdeorganisaation tunnuspiirteenä on maantieteellinen hajautuneisuus: esimiehet toimivat suurimmilla paikkakunnilla ja heidän alaisensa hajautetusti ympäri Suomen.

Tutkielman innoittajana on koko yhtiön laajuinen turvallisuuskampanja, joka alkoi vuonna 2011 jatkuen vuoteen 2014 saakka. Turvallisuuskampanja käynnistettiin henkilöstön turvallisuuden lisäämiseksi ja tapaturmien ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Rogersin ja Storeyn (1987, Atkinin ja Salmonin 2010, 419 mukaan) mukaan kampanjalla tarkoitetaan suunniteltua viestintää, jolla pyritään tietynlaisiin lopputuloksiin tai vaikutuksiin kohtuullisen suuressa ihmisjoukossa, tietyn ajan sisällä. Tässä tutkielmassa kampanja nähdään kuitenkin tavanomaisena osana yhtiön ja kohdeorganisaation sisäistä viestintää, eikä kampanjan erityisluonnetta katsottu tarpeelliseksi korostaa.

3.3 Kyselylomake

3.3.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Tutkielmassa haluttiin selvittää mahdollisimman monen alaisen käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä. Alaisten käsityksiä selvitettiin kyselylomakkeen avulla, sillä se mahdollisti laajan tutkimusaineiston keräämisen. Kyselylomakkeen etuna pidetäänkin sitä, että tutkimukseen on sen avulla mahdollista saada osallistumaan laaja joukko henkilöitä, minkä lisäksi kyselylomakkeessa voidaan kysyä useita kysymyksiä eri aiheista. Kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto voidaan myös melko vaivattomasti tallentaa tietokoneen avulla käsiteltävään muotoon. Aineiston käsittelyssä voidaan lisäksi hyödyntää valmiiksi kehitettyjä tilastollisia analyysi- ja raportointitapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–195.)

Kyselylomakkeen käyttöön liittyy joitakin haittoja. Tutkija ei voi olla täysin varma siitä, tulevatko kysymykset ymmärretyiksi tarkoitetuilla tavoilla. Ei voida myöskään tietää, miten huolellisesti, rehellisesti tai tosissaan vastaajat ovat vastanneet. Tietyt kysymystyypit voivat lisäksi aiheuttaa vastaustaipumuksen, jossa vastaus valitaan sosiaalisen hyväksyttävyyden mukaan. Ongelmaksi kyselylomaketutkimuksissa voi muodostua myös kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 203.) Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman ymmärrettäviksi, mihin saatiin apua kohdeorganisaatiolta. Kyselylomakkeen ensimmäinen versio myös pilotoitiin, minkä jälkeen siihen tehtiin tarvittavia muutoksia. Kyselyyn vastaamisen tärkeyttä korostettiin kyselyn alun saatetekstissä, jossa muistutettiin myös kysymysten huolellisesta lukemisesta. Lisäksi tutkielmasta ja mahdollisuudesta osallistua siihen tiedotettiin etukäteen kohdeorganisaatiossa.

3.3.2 Kyselylomakkeen rakenne ja kyselyn toteutus

Kyselylomake koostui yhteensä 16 kysymyksestä. Tutkielman lopussa liitteenä (liite 1) olevassa kyselylomakkeessa kysymyksiä on kuitenkin vain 10. Kohdeorganisaation toiveesta kyselylomakkeessa kartoitettiin myös joitakin tutkimusongelmaan suoranaisesti liittymättömiä aiheita, joita koskevat kysymykset poistettiin tutkielmaan liitetystä kyselylomakkeesta. Myös joitakin vastaajien taustatietoihin liittyviä kysymyksiä, joista kohdeorganisaation nimi olisi voitu päätellä, poistettiin. Liitteen kyselylomakkeeseen on myös tehty joitakin muokkauksia kohdeorganisaation anonymiteetin säilyttämiseksi. Esimerkiksi henkilöstölehden nimi on korvattu ilmaisulla ”oman yksikön sisäinen uutiskirje”.

Kysymykset 1–3 käsittelivät esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä. Kysymys 1 oli 15 strukturoidusta väittämästä koostuva mittari, johon vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla. Kohdat 2 ja 3 olivat suljettuja kysymyksiä. Esimiesten turvallisuusviestinnän laatua käsittelevä kysymys 4 oli myös mittari, jonka 12 strukturoituun väittämään vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla. Kysymykset 5–7 käsittelivät vastaajien käsityksiä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten turvallisuuden edistämisessä kohdeorganisaatiossa. Kysymys 5 oli avokysymys, ja kysymyksissä 6 ja 7 vastaajat arvioivat sekä esimiesten toimenpiteiden että eri tiedonlähteiden tärkeyttä 5-portaisten Likert-asteikkojen avulla. Kysymyksissä 8–10 kysyttiin vastaajien taustatietoja.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tutkimuskysymysten sekä kohdeorganisaatiolle ominaiseen käytännön turvallisuuteen liittyvien teemojen perusteella. Samoin perustein laadittiin myös esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua kartoittavat mittarit. Riittävyttä mittaavien väittämien tarkoituksena oli yksinkertaisesti selvittää, miten riittävästi työntekijät kokivat saaneensa tietoa kohdeorganisaation turvallisuuteen liittyvistä aiheista. Thomasin, Zolinin ja Hartmanin (2009, 289) mukaan viestinnän laadun ajatellaan usein koostuvan viestinnän tarkkuudesta (*accuracy*), oikea-aikaisuudesta (*timeliness*) ja hyödyllisyydestä (*usefulness*). Esimiesten turvallisuusviestinnän laatua mittaavien väittämien laadinnassa hyödynnettiin juuri näitä viestinnän ominaisuuksia. Myös säännöllisyys, selkeys, motivoivuus, kannustavuus, myönteisyys ja avoimuus olivat ominaisuuksia, joiden tutkija ajatteli kuvaavan ja määrittävän viestinnän laatua.

Kysely toteutettiin internet-kyselynä E-lomake-ohjelman avulla. Internet-kyselyä käytettäessä vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen tietokantaan, jolloin aineistoa voidaan alkaa käsitellä nopeas-

ti aineistonkeruun päätyttyä. Internet-kysely on lisäksi helppo ja nopea tapa tavoittaa laaja vastaajajoukko. (Heikkilä 2010, 69.) Kohdejoukon edustajat liikkuvat työssään paljon, mutta lähes poikkeuksetta he kuljettavat mukanaan tietokonetta. Näin ollen vastaajat pystyivät vastaamaan internet-kyselyyn ajasta ja paikasta riippumatta, eikä heille koitunut vastaamisen lisäksi muita velvollisuuksia, kuten esimerkiksi vastauskuoren postittamista.

Linkki internet-kyselyyn jaettiin sähköpostitse yhteensä 231 henkilölle. Lista sähköpostiosoitteista saatiin kohdeorganisaation henkilöstöhallinnosta. Kyselylomake oli avoinna vastattavaksi aikavälillä 10.12.2012–31.12.2012. Kyselyyn vastasi 98 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 42,4 %. Vastaajista peräti 90 oli miehiä ja naisia vain kahdeksan. Vastaajien sukupuolijakauma vastaa hyvin perusjoukon todellista sukupuolijakaumaa, sillä kohdeorganisaation kenttäorganisaatio on hyvin miesvaltainen. Iältään vastaajat olivat keskimäärin 48,6 vuotiaita, vanhimman vastaajan ollessa 62- ja nuorimman 24-vuotias. Myös vastaajien ikäjakauma kuvastaa hyvin perusjoukon todellista ikäjakaumaa. Vastaajista 32,7 % työskenteli Länsi-Suomen, 29,6 % Itä-Suomen, 22,4 % Keski-Suomen ja 15,3 % Pohjanmaan alueella.

3.3.3 Kyselyaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla. Analyysi toteutettiin pääasiassa sijainti- ja hajontalukujen avulla. Sijaintiluvuista käytettiin keskiarvoa (M) sekä moodia (Mo) ja hajontaluvuista keskihajontaa (s). Vastaajien lukumäärästä käytettiin tarvittaessa lyhennettä N. Avokysymysten tuottama tutkimusaineisto analysoitiin laadullisesti teemoittelemalla, eli samankaltaisia aiheita sisältäneet vastaukset ryhmiteltiin saman teeman alle. Tulosten raportointia avovastausten osalta elävöitettiin empirialeikkeillä. Empirialeikkeisiin tehtiin joitakin muokkauksia kohtiin, joissa kohdeorganisaation anonymiteetti olisi voinut vaarantua. Esimerkiksi kohdeorganisaation nimi korvattiin ilmaisulla [yksikkö]. Muokatut kohdat on ympäröity hakasulkein. Avovastaukset numeroitiin sattumanvaraisesti numerosta 1 alkaen. Vastauksen numero on nähtävissä empirialeikkeen lopussa.

Joistakin osista tuloksia muodostettiin summamuuttujia. Alkulan, Pöntisen ja Ylöstalón (1995, 100) mukaan: ”summamuuttuja tarkoittaa yhdistettyä asteikkoa, joka muodostuu siten, että kunkin havaintoyksikön sijainti tällä asteikolla määräytyy asteikon osina olevien osioiden arvojen summana.” Varsinkin abstrakteja käsitteitä joudutaan usein mittaamaan useilla erillisillä osamittareilla, ja jotta tutkittavasta käsitteestä saataisiin kokonaiskuva, on erilliset osamittarit järkevää yhdistää summa-

muuttujaksi. Summamuuttujia tarvitaan siis siksi, että tietynlaisista aiheista on vaikeaa saada kokonaiskuvaa vain yhtä asiaa kysymällä. (Alkula ym. 1995, 100–101.)

Tässä tutkielmassa summamuuttujia muodostettiin kyselylomakkeen kohtien 1 ja 4 mittareiden väittämistä, joiden avulla kartoitettiin esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua. Kaikista mittareiden väittämistä ei kuitenkaan muodostettu summamuuttajia: kummastakin mittarista jätettiin summamuuttujien ulkopuolelle yksi väittämä. Nämä olivat väittämä 3 kohdasta 1 ja väittämä 1 kohdasta 4. Kyseiset väittämät jätettiin summamuuttujien ulkopuolelle, sillä niiden ei katsottu sisältöjensä puolesta soveltuvan riittävän hyvin muodostettuihin summamuuttujiin.

Mittareiden ja summamuuttujien reliabelius eli luotettavuus voidaan laskea Cronbachin alfaksi kutsutun kertoimen avulla (Frey, Botan & Kreps 2000, 112). Vaikka yksiselitteistä sääntöä Cronbachin alfa -kertoimen tulkintaan ei voida antaa, pidetään yleisenä sääntönä sitä, että kertoimen tulisi olla vähintään 0,7 (Alkula ym. 1995, 99). Tässä tutkielmassa käytettyjä mittareita ja niiden väittämistä muodostettuja summamuuttujia voidaan pitää luotettavina, sillä kaikki kertoimet olivat vähintään 0,7 tai selvästi sen yli. Summamuuttujat ja niiden Cronbachin alfa -kertoimet on esitetty alla.

Esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyys

Turvallisuuden esillä pitäminen: 0,82

Ohjeistaminen: 0,78

Turvallisuuskampanjasta kertominen: 0,82

Turvallisuuden kehittämisestä kertominen: 0,74

Esimiesten turvallisuusviestinnän laatu

Hyödyllisyys: 0,70

Viestintäaktiivisuus: 0,84

Ilmapiiri: 0,83

Motivointi ja kannustaminen: 0,90

Tutkielman tuloksissa mittareiden väittämiä tarkastellaan sekä summamuuttujittain että yksittäin. Summamuuttujia voidaan käsitellä tilastollisesti aivan kuten yksittäisiäkin muuttujia, eli myös summamuuttujille voidaan laskea sijainti- ja hajontalukuja. Summamuuttujat saivat siten keskiarvoja 1 ja 5 väliltä. Mitä suuremman keskiarvon summamuuttuja sai, sitä myönteisemmäksi tulos tulkittiin. Vastaavasti mitä pienemmän keskiarvon summamuuttuja sai, sitä kielteisemmäksi tulos tulkittiin. Toisin sanoen mitä korkeampi summamuuttujan keskiarvo oli, sitä paremmin summamuuttujan kuvaamassa asiassa oli vastaajien mielestä onnistuttu. Vastaajien käsitysten neutraaliutta summamuuttujan kuvaamasta asiasta ilmaisi keskiarvo 3.

3.4 Haastattelut

3.4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja haastattelun tyyppi

Esimiesten käsityksiä heidän omasta turvallisuusviestinnästään selvitettiin haastattelujen avulla. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä esimiesten uskottiin voivan parhaiten itse omin sanoin kertoa turvallisuusviestinnästään. Haastatteluilla haluttiin myös täydentää sekä mahdollisesti syventää ja selventää kyselylomakkeen avulla kerättyä aineistoa. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.) Haastattelun valintaa tutkielman toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi puolsi myös se, että haastateltaviksi soveltuvia kohdeorganisaation kenttäorganisaation esimiehiä oli määrällisesti vain vähän, jolloin esimerkiksi kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruumenetelmänä ei heidän kohdallaan olisi ollut järkevää.

Tämän tutkielman haastattelutyypinä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluissa käytettiin apuna kysymysrunkoa, joka oli suunniteltu huolellisesti siten, että kysymysten esittäminen sellaisenaan oli mahdollista. Kysymyksiä ja niiden järjestystä kuitenkin muokattiin usein haastattelujen aikana. Toisinaan taas kysymyksiä ei tarvinnut esittää lainkaan, mikäli keskustelu oli omalla painollaan tai muutoin luontevalla tavalla edennyt kysymyksen sisältämään teemaan. Aika ajoin haastattelun eteneminen taas vaati kysymysten esittämistä tarkassa muodossaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle onkin tunnusomaista, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastatteliija voi tarvittaessa muokata kysymysten sanamuotoa tai järjestystä.

Teemahaastattelulle taas on tunnusomaista, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat haastattelijan tiedossa, mutta haastattelua varten ei ole laadittu tarkasti muotoiltuja ja järjestettyjä kysymyksiä. Haastattelijalla on yleensä jonkinlainen tukisanalista teemoista, joiden varassa haastattelun on määrä edetä. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu on näin ollen haastattelu-tyyppi, jossa haastattelijan on tilanteen mukaan mahdollista kysyä valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä sellaisenaan, muokata niitä ja niiden järjestystä tai antaa haastattelun edetä omalla painollaan haluttuihin teemoihin.

3.4.2 Kysymysrunгон rakenne ja haastattelujen toteutus

Haastattelujen kysymysrunko laadittiin kyselylomakkeen tavoin tutkimuskysymysten sekä kohdeorganisaatiolle ominaiseen käytännön turvallisuuteen liittyvien teemojen perusteella. Kysymysrunko muodostui kolmesta teema-alueesta, jotka olivat: esimiesten turvallisuusviestinnän tavat, esimiesten turvallisuusviestinnän laatu ja esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä. Kysymysrunko on liitteenä tutkielman lopussa (liite 2).

Kohdeorganisaation kenttäorganisaation 15 esimiehestä haastateltaviksi valittiin 6 henkilöä. Valinnassa saatiin apua kohdeorganisaatiolta, sillä haastateltaviksi haluttiin sellaisia henkilöitä, jotka olivat työskennelleet esimiesasemassa mahdollisimman pitkään tai vähintäänkin turvallisuuskampanjan alusta alkaen. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 14.12.2012–9.1.2013. Haastattelupaikkoina neljässä haastattelussa toimivat kohdeorganisaation toimitilat Pirkanmaalla, Kanta-Hämeessä sekä Uudellamaalla. Haastatteluista kaksi toteutettiin puhelinhaastatteluina. Puhelinhaastatteluihin päädyttiin, sillä kyseisten haastateltavien kohdalla oli vaikeaa löytää sopivaa haastattelupaikkaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisanelimella. Haastattelujen kestot vaihtelivat 29 minuutista 46 minuuttiin. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin 204 minuuttia eli 3,4 tuntia.

Ennen jokaisen haastattelun alkua haastateltaville annettiin täytettäväksi esitietolomake, jossa kysyttiin muun muassa ikää, esimiestyökokemuksen määrää vuosissa, alaisten määrää sekä työskentelyaluetta. Haastateltavista viisi oli miehiä ja naisia yksi. Haastateltavien iät vaihtelivat 39 vuodesta 56 vuoteen, keskimääräisen iän ollessa 47,8 vuotta. Aika, jonka haastateltavat olivat työskennelleet nykyisissä esimiesasemissaan vaihtelivat 3 vuodesta 20 vuoteen. Keskimäärin haastateltavilla oli

alaisinaan 19 henkilöä. Haastateltavista neljä työskenteli Länsi-Suomen, yksi Keski-Suomen ja yksi Itä-Suomen alueella.

3.4.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettu haastatteluaineisto siirrettiin digitaalisanelimelta tietokoneelle. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin läpi ja ne litteroitiin sanatarkasti. Pääasiassa kaikki puhe sekä haastattelijalta että haastateltavilta litteroitiin, joskin litteroimatta jätettiin muutamia kohtia, jotka eivät liittyneet haastattelujen teema-alueisiin. Esimerkiksi erään haastateltavan kertomus työpaikan juhlista jätettiin litteroimatta. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 61 A4-arkkia (rivinväli 1,5, fontti 12).

Haastatteluaineiston analyysin taustana käytettiin laadullista sisällönanalyysia ja analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan sisällönanalyysin voidaan ajatella olevan paitsi oma ja erillinen metodi myös väljä teoreettinen analyysikehys, jonka piiriin voidaan liittää useita eri analyysimenetelmiä; useimpien analyysimenetelmien voidaankin sanoa tavalla tai toisella perustuvan sisällönanalyysiin, mikäli sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Tässä tutkielmassa laadullinen sisällönanalyysi ymmärretään laajempänä analyysikehyksenä, jonka sisältämiin eri analyysimenetelmiin teemoittelu lukeutuu.

Teemoittelu valittiin analyysimenetelmäksi, sillä sitä pidettiin luonteavana tapana analysoida puoli-strukturoidun teemahaastattelun avulla kerättyä aineistoa. Teemoittelu soveltuu myös erityisen hyvin käytännöllisten tutkimusongelmien ratkaisuun (Eskola & Suoranta 1998, 179–180), mikä tuki entisestään teemoittelun valintaa haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysimenetelmää, jossa tarkastellaan sellaisia tutkimusaineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä kaikille tai mahdollisimman monelle haastattelulle. Tästä syystä teemahaastatteluaineistosta nousee usein esiin juuri haastattelujen lähtöteemoihin liittyviä seikkoja. On myös mahdollista, että aineistosta nousee esiin täysin uusia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tässä tutkielmassa haastatteluaineistosta nousi esiin enimmäkseen kysymysrunгон teemojen mukaisia asioita. Tästä syystä kysymysrunkoa päätettiin käyttää analyysin ja teemoittelun pohjana.

Analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu haastatteluaineisto huolellisesti läpi. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta alettiin väärinkoodaamalla poimia kysymysrunon kolmeen pääteemaan kuuluvia osia. Kaikista pääteemoista niihin kuuluvine aineiston osineen tehtiin omat tekstidokumenttinsa. Seuraavassa vaiheessa aineisto analysoitiin uudelleen poimimalla pääteemoittain jaotellusta aineistosta edelleen tarkempia alateemoja. Analyysin tarkentuessa pääteemoista kaksi, esimiesten turvallisuusviestinnän tavat ja esimiesten turvallisuusviestinnän laatu, yhdistettiin yhdeksi uudeksi pääteemaksi nimeltä *viestintätavat ja viestinnän piirteet*. Tämän pääteeman alle muodostettiin kolme alateemaa. Seuraavaksi muodostettiin yksi kokonaan uusi pääteema, *viestinnän aiheet*, jolle myös löydettiin kolme alateemaa. Kolmatta kysymysrunon pääteemaa muokattiin hieman, ja siitä tuli *esimiesten rooli turvallisuuden edistämässä*. Siihen liitettiin kaksi alateemaa. Haastatteluaineiston pääteemat ja niiden alateemat on esitetty alla.

1. Viestintätavat ja viestinnän piirteet
 - 1.1 Miten esimiehet olivat turvallisuudesta viestineet
 - 1.2 Muutokset esimiesten turvallisuusviestinnässä
 - 1.3 Turvallisuusviestintäilmapiiri
2. Viestinnän aiheet
 - 2.1 Riskit sekä vaara- ja tapaturmatilanteet
 - 2.2 Turvallisuuden ja turvallisuusosaamisen kehittäminen
 - 2.3 Turvallisuuskampanja
3. Esimiesten rooli turvallisuuden edistämässä
 - 3.1 Esimiesten paras viestinnällinen tapa edistää turvallisuutta
 - 3.2 Esimiesten turvallisuusviestinnän rooli

Tulosten raportointia elävöitettiin haastatteluaineistosta poimituilla empirialeikkeillä. Kolme pistettä -merkintää (...) käytettiin empirialeikkeissä kuvaamaan keskeneräiseksi jäänyttä lausetta ja useimmiten siitä johtuvaa taukoa. Merkintää - - käytettiin kuvaamaan empirialeikkeestä poistettua osaa. Esimerkiksi turhia täytesanoja poistettiin. Haastattelut numeroitiin sattumanvaraiseen järjestykseen numeroilla 1–6. Haastattelun tunnus (esim. H6) ilmoitetaan sulkeissa empirialeikkeiden yhteydessä.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tuloksia. Kolme ensimmäistä alalukua käsittelevät kyselylomakkeen avulla kerätystä aineistosta saatuja tuloksia eli alaisten käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä. Jälkimmäiset neljä alalukua käsittelevät haastattelujen tuloksia eli esimiesten käsityksiä heidän omasta turvallisuusviestinnästään.

4.1 Alaisten arvioita esimiesten turvallisuusviestinnästä

Riittävyys

Alaisten arvioita esimiesten turvallisuusviestinnän riittävydestä tarkastellaan ensin summamuuttujien avulla. Alaiset olivat kokonaisvaltaisesti melko tyytyväisiä esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyteen, sillä kaikkien summamuuttujien keskiarvot ylsivät lähelle neljää. Korkeimman keskiarvon sai summamuuttuja *turvallisuuden esillä pitäminen* ($M=3,85$, $s=0,84$). Toiseksi korkeimman keskiarvon sai *ohjeistaminen* ($M=3,75$, $s=0,75$), kolmanneksi korkeimman *turvallisuuskampanjasta kertominen* ($M=3,63$, $s=0,91$) ja matalimman keskiarvon sai summamuuttuja *turvallisuuden ja turvallisuusosaamisen kehittämisestä kertominen* ($M=3,55$, $s=0,77$). Esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä kuvaavien summamuuttujien rakenne sekä keski- ja hajontaluvut on kuvattu liitteessä 3.

Alaisten arvioita esimiesten turvallisuusviestinnän riittävydestä tarkasteltiin paitsi summamuuttujittain myös väittämittäin, joita oli yhteensä 15. Tyypillisimmin alaiset olivat väittämien kanssa keskimäärin jokseenkin samaa mieltä, mikä toteutui peräti 14 väittämässä. Tämä oli myös yleisin vastaus kyseisten 14 väittämän kohdalla. Alaisten käsitykset olivat siten keskimäärin paitsi hyvin yhteneväisiä myös melko myönteisiä. Keskimäärin jokseenkin samaa mieltä ($M=4,02$, $s=1,01$) oltiin esimerkiksi siitä, että alaisilla oli ollut riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimiestensä kanssa turvallisuudesta. Keskimäärin vahvimmin samaa mieltä ($M=4,05$, $s=0,96$) oltiin siitä, että esimies toi turvallisuusasioita riittävästi esiin. Siitä, olivatko alaiset saaneet esimiehiltään riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan sujumisesta, ei kuitenkaan keskimäärin oltu samaa, muttei myöskään eri mieltä ($M=3,30$, $s=1,04$). Tämä oli myös kyseisen väittämän yleisin vastaus. Yksikään väittäjä ei

siis saanut aikaan eriäviä mielipiteitä: alaiset eivät keskimäärin olleet jokseenkaan tai täysin erimielisiä yhdenkään väittämän kanssa. Väittämät tuloksineen esitetään liitteessä 4.

Keskustelun- ja tiedontarve

Kyselylomakkeessa alaisia pyydettiin myös kertomaan, haluaisivatko he keskustella esimiestensä kanssa enemmän tai muutoin saada esimiehiltään enemmän tietoa turvallisuudesta. Alaisista 14,3 % (N=14) ilmoitti haluavansa keskustella esimiestensä kanssa enemmän turvallisuudesta. Lähes samansuuruisen osa alaisista (15,3 %) (N=15) kertoi haluavansa saada esimiehiltään enemmän turvallisuustietoa.

Aiheista esiin nostettiin usein yksintyöskentelyn turvallisuus. Alaisia mietitytti muun muassa se, että työtapaturman sattuessa kukaan ei välttämättä tietäisi heidän sijaintiaan. Myös työvälineiden turvallisuudesta, työvaatetuksesta, turvavarusteista ja työergonomiasta kaivattiin sekä lisätietoa että keskustelua. Yleisesti ottaen esimiehen kanssa haluttiin käydä keskusteluja juuri omaan työhön liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta. Esimiehiltä toivottiin myös sattuneiden työtapaturmien ja vaaratilanteiden läpikäyntiä ennaltaehkäisevässä hengessä. Alaiset myös toivoivat, että omaan työhön liittyviä turvallisuusasioita käsiteltäisiin silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Esimiesten toivottiin myös selventävän vastuun jakautumista työkohteiden eri toimijoiden välillä. Myös henkinen hyvinvointi ja työssä jaksaminen olivat aiheita, joita esimiesten toivottiin käsittelevän enemmän.

Laatu

Alaisten arvioita esimiesten turvallisuusviestinnän laadusta tarkastellaan ensin summamuuttujien avulla. Summamuuttujien keskiarvojen perusteella alaiset olivat melko tyytyväisiä myös esimiesten turvallisuusviestinnän laatuun. Kaikki esimiesten turvallisuusviestinnän laatua kuvaavat summamuuttujat olivat keskiarvoiltaan joko lähellä neljää tai sen yli. Selkeästi korkeimman keskiarvon sai summamuuttuja *ilmapiiri* (M=4,45, s=0,67). Toiseksi korkein keskiarvo oli summamuuttujalla *motivointi ja kannustaminen* (M=4,05, s=0,79), kolmanneksi korkein summamuuttujalla *hyödyllisyys* (M=3,88, s=0,74) ja matalin keskiarvo *viestintäaktiivisuudella* (M=3,78, s=0,91). Summamuuttujien rakenne sekä keski- ja hajontaluvut esitetään liitteessä 5.

Myös arvioita esimiesten turvallisuusviestinnän laadusta tarkasteltiin summamuuttujien lisäksi väittämittäin. Väittämiä oli yhteensä 12. Tyypillisimmin alaiset olivat väittämien kanssa keskimäärin

jokseenkin samaa mieltä, mikä toteutui yhteensä 10 väittämässä. Tämä oli myös yleisin vastaus kyseisiin väittämiin. Keskimäärin jokseenkin samaa mieltä ($M=4,36$, $s=0,75$) oltiin esimerkiksi siitä, että esimiehet tiedottivat turvallisuusasioista avoimesti. Keskimäärin täysin samaa mieltä alaiset olivat esimiesten myönteisestä suhtautumisesta turvallisuusasioihin ($M=4,48$, $s=0,72$) ja siitä, että alaiset pystyivät keskustelemaan esimiestensä kanssa avoimesti turvallisuudesta ($M=4,51$, $s=0,83$). *Täysin samaa mieltä* oli näissä kahdessa väittämässä myös yleisimmin valittu vastausvaihtoehto. Keskimäärin yksikään väittäjä ei siten tuottanut eriäviä mielipiteitä: alaiset eivät keskimäärin olleet jokseenkaan tai täysin erimielisiä yhdenkään väittämän kanssa. Väittämät tuloksineen esitetään liitteessä 6.

4.2 Esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä

Alaiset saivat omin sanoin kertoa, millaisin viestinnällisin keinoin esimiehet voivat heidän mielestään parhaiten edistää turvallisuutta organisaatiossa. Avoimeen kysymykseen vastasi 39,8 % ($N=39$) kaikista kyselyyn vastanneista. Vastauksista oli eriteltävissä viisi teemaa: 1) säännöllinen esilläpito, 2) liiallisuuksien välttäminen viestinnässä, 3) käsittely esimerkkien avulla, 4) huomion kiinnittäminen työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin sekä 5) yksilöllisen vastuun korostaminen.

Miltei puolet kysymykseen vastanneista pitivät turvallisuusasioiden säännöllistä esilläpitoa esimiesten parhaana viestinnällisenä keinona edistää turvallisuutta. Turvallisuusasioita haluttiin käsitellä säännöllisesti palavereissa, mutta myös epävirallisemmissä tilanteissa. Päivittäiseen keskusteluun esimiesten kanssa ei silti läheskään aina ollut mahdollisuutta. Tätä ei kuitenkaan pidetty välttämättä huonona asiana: tärkeämpänä pidettiin sitä, että turvallisuusasioita käsiteltäisiin säännöllisesti, jolloin niinkään esimiesten turvallisuusviestinnän runsaus tai useus ei ollut ratkaisevaa. Eräs alaisista perusteli asiaa seuraavalla tavalla:

Päivittäistä yhteyttä esimieheen ei ole, joten keskustelut ja viestintä tapahtuu harvemmin. Toisaalta työ-
turvallisuusasioiden läpikäynti ja niiden huomioiminen onkin tehokkaampaa, kun niistä puhutaan har-
vemmin, mutta kuitenkin säännöllisesti (max. viikoittain, 2-3 kertaa kuukaudessa tai tarvittaessa). (V23)

Akuuttien ja ennakoimattomien tilanteiden todettiin kuitenkin vaativan muutakin kuin vain säännöllistä turvallisuusviestintää. Esimerkiksi työtapaturmatilanteessa olisi tärkeää omata ensiaputaitoja,

mikä voidaan taata vain säännöllisellä ja riittäväällä ensiapukoulutuksella. Esimiesten toivottiin myös huolehtivan esimerkiksi turva- ja suojarusteiden saatavuudesta, sillä turvallisuusviestinnän katsottiin usein tarvitsevan tuekseen konkreettisia tekoja.

Teot puhuvat. Sanomalla "olkaa varovaisia" ei ole vaikutusta jos ei ole tekoja. Jos firma antaa työturvallisuuteen vaikuttavat välineet (kengät, turvaliivit, työkasineet, lämpöpuvun...), sen jälkeen sanatkin kuuluvat eivätkä jää helinäksi. (V37)

Esimiehille annettiin myös vastuu turvallisuusohjeiden viestimisestä alihankkijoille ja muille kohdeorganisaation ulkopuolisille toimijoille työkohteissa.

Vaikka alaiset pitivät tärkeänä esimiesten säännöllistä turvallisuusviestintää, olivat monet heistä silti sitä mieltä, että viestintää oli ollut turvallisuuskampanjan aikana jopa liikaa. Toinen teema koostuikin toivomuksista välttää liiallista turvallisuusviestintää. Hyvä tarkoitus edistää turvallisuutta saattoi ikään kuin kääntyä itseään vastaan, jos itsestään selviltä tuntuvia asioita korostettiin liikaa. Varsinkin jo pitkään työssä olleet alaiset kokivat, ettei esimiehen tarvitse joka päivä muistuttaa turvallisuudesta.

Osan alaisista mielestä ylikorostuneessa turvallisuusviestinnässä piili myös se vaara, että panostaminen turvallisuuteen nähtäisiin ainoastaan kampanjaan liittyvänä ohimenevänä ilmiönä. Eräs alaisista kuvailikin esimiehen tärkeimmän tehtävän olevan paitsi toimia esimerkillisesti myös painottaa turvallisuuden olevan erottamaton osa jokapäiväistä työarkea, ei silloin tällöin toistuva kampanja.

Kolmas teema koostui vastauksista, joiden mukaan esimerkkien kertomista pidettiin esimiesten parhaimpana viestinnällisenä keinona edistää turvallisuutta. Kohdeorganisaatiossa sattuneiden työtapa-turmien ja läheltä piti -tilanteiden käsittelyä yhdessä esimiesten kanssa pidettiin hyvänä mahdollisuutena oppia ehkäisemään samankaltaisia tilanteita tulevaisuudessa.

Neljäs teema keskittyi työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Osan alaisista mielestä turvallisuuden edistämisen kannalta olisi tärkeintä, että esimiehet kiinnittäisivät huomiota alaistensa työkuorimitukseen. Esimiesten toivottiinkin käsittelevän viestinnässään nykyistä enemmän työssä jaksamista ja työhyvinvointia, joiden nähtiin liittyvän olennaisesti turvallisuuteen. Esimerkiksi työtapaturmat

yhdistettiin usein jatkuvaan kiireeseen ja työpaineisiin. Eräs alaisista ilmaisi huolensa kasvaneista työmääristä seuraavalla tavalla:

Työturvallisuutta on myös alaisten jaksaminen työssään eikä vain se onko suojaliivi ja kypärä mukana. [Yksikön] väenvähennyksen jälkeen itselläni on tunne että nykyiset esimiehet eivät ehdi paneutua alaisensa työmääriin ja niistä selviytymiseen. Tilanteeseen reagoidaan kun tulee sairastumisia, tehtävien tekemättä jättämisistä ynnä muita ongelmia. - - (V26)

Lopuksi osa alaisista oli sitä mieltä, että esimiehen tärkein viestinnällinen keino edistää organisaation turvallisuutta oli yksilöllisen vastuun korostaminen. Esimiesten olisi hyvä painottaa turvallisuuden kuuluvan kaikille: jokaisen työntekijän on huolehdittava turvallisten työskentelytapojen noudattamisesta omassa työssään. Tämä nähtiin tärkeänä erityisesti sen takia, että alaiset toimivat itsenäisesti omilla paikkakunnillaan, kaukana esimiehistään ja mahdollisesti myös toisistaan. Kasvokkaisia tapaamisia tai puhelinkeskusteluita esimiesten kanssa saattoi olla vain harvoin, jolloin jokaisen vastuu omasta itsestä korostui.

Esimiesten toimintatavat

Alaiset saivat lisäksi arvioida esimiesten erilaisia toimintatapoja ja sitä, miten tärkeinä he niitä pitivät, kun tavoitteena on edistää turvallisuutta organisaatiossa ja saada työntekijät omaksumaan turvallisempia työskentelytapoja. Alaisten arviot esimiesten toimintatapojen tärkeydestä on esitetty seuraavan sivun taulukossa 1. Taulukon ensimmäisestä sarakkeesta käy ilmi toimintatapa, toisesta vastausten keskiarvo, kolmannesta vastausten keskihajonta ja viidennestä niiden moodi. Tulokset on esitetty taulukossa korkeimmasta keskiarvosta alkaen.

TAULUKKO 1 Esimiesten toimintatapojen tärkeys.

Toimintatapa	M	s	Mo
1.Alaisten motivoiminen turvallisten työskentelytapojen noudattamiseksi	4,21	0,78	4
2.Turvallisuuden tärkeyden korostaminen kaikessa toiminnassa	4,16	0,85	4
3.Käytännöllisen tiedon jakaminen (esim. toimintaohjeet tai ohjeistukset suoja- varusteiden käytöstä)	4,11	0,77	4
4.Alaisten kannustaminen avoimeen keskusteluun turvallisuusasioista	4,04	0,80	4
5.Alaisten kannustaminen osallistumaan aktiivisesti turvallisuusasioiden kehittä- miseen	4,02	0,83	4
6.Keskustelut alaisten kanssa turvallisuusasioista	4,00	0,85	4
7.Alaisten kannustaminen raportoimaan työssä kohdatuista vaaratilanteista ja tapaturmista	3,94	0,94	4
8.Turvallisuuskampanjan taustoista ja tavoitteista kertominen	3,70	0,92	4
9.Raportoiminen turvallisuuskampanjan sujumisesta	3,38	1,04	4
1=Ei lainkaan tärkeää, 2=Ei kovin tärkeää, 3=Melko tärkeää, 4=Tärkeää, 5=Erittäin tärkeää			

Kaikkein tärkeimpänä esimiehen toimintatapana alaiset pitivät motivoimista turvallisten työskentelytapojen noudattamiseksi. Tärkeiksi toimintatavoiksi arvioitiin myös turvallisuuden tärkeyden korostaminen, käytännöllisen tiedon jakaminen, alaisten kannustaminen avoimeen keskusteluun turvallisuudesta, alaisten kannustaminen aktiiviseen osallistumiseen turvallisuuden kehittämiseksi sekä keskustelu alaisten kanssa turvallisuudesta. Vähiten tärkeäksi toimintatavaksi arvioitiin raportoiminen turvallisuuskampanjan sujumisesta, vaikkakin sitä pidettiin silti melko tärkeänä. Yhdenkään toimintatavan ei siten arvioitu olevan keskimäärin *ei kovin tärkeää* tai *ei lainkaan tärkeää*.

Alaiset pohtivat myös erilaisten tiedonlähteiden tärkeyttä. Tällä haluttiin selvittää, mistä tiedonlähteistä he mieluiten saivat turvallisuusaiheista tietoa. Alaisten arviot tiedonlähteiden tärkeydestä on esitetty seuraavan sivun taulukossa 2. Taulukon ensimmäisestä sarakkeesta käy ilmi tiedonlähde, toisesta vastausten keskiarvo, kolmannelta keskihajonta ja neljännestä moodi. Tulokset on esitetty taulukossa suurimmasta keskiarvosta aloittaen.

TAULUKKO 2 Tiedonlähteiden tärkeys.

Tiedonlähde	M	s	Mo
1. Oma esimies	4,54	0,71	5
2. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt	4,46	0,80	5
3. Oman yksikön intranet	3,94	1,06	4
4. Tiimipalaverit ym. tiimin viralliset tapaamiset	3,92	0,95	4
5. Työkaverit	3,90	0,89	4
6. Yksikön johto	3,85	1,06	4
7. Oman yksikön sisäinen uutiskirje	3,44	1,00	4
8. Konsernin intranet	3,33	1,13	4
9. Konsernin henkilöstölehti	2,69	1,10	2
1= Ei lainkaan tärkeä, 2=Ei kovin tärkeä, 3=Melko tärkeä, 4=Tärkeä, 5=Erittäin tärkeä			

Erittäin tärkeinä ja samalla kaikkein tärkeimpinä turvallisuusaiheisen tiedon lähteinä pidettiin omaa esimiestä ja turvallisuudesta vastaavia henkilöitä. Oman yksikön intranetia, tiimipalavereita ja muita tiimin tapaamisia, työkavereita sekä yksikön johtoa pidettiin tärkeinä tiedonlähteinä. Melko tärkeinä pidettiin oman yksikön sisäistä uutiskirjettä ja konsernin intranetia. Selkeästi vähiten tärkeimpänä tiedonlähteenä turvallisuusasioissa pidettiin konsernin henkilöstölehteä; sen saama keskiarvo poikkesi muiden tiedonlähteiden saamista keskiarvoista selvästi. Yhtäkään tiedonlähteistä ei siten pidetty keskimäärin *ei kovin tärkeänä* tai *ei lainkaan tärkeänä*.

4.3 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Alaiset arvioivat esimiesten turvallisuusviestintää kokonaisuutena myönteisesti: esimiesten turvallisuusviestinnän arvioitiin olleen kaikilla viestinnän riittävyyttä ja laatua kuvaavilla osa-alueilla keskimäärin melko tai jopa hyvin onnistunutta. Esimiehet olivat viestinnässään onnistuneet parhaiten turvallisuusasioiden esillä pitämisessä sekä turvallisuuden kannalta avoimen ja myönteisen viestintäilmapiirin luomisessa. Alaiset olivat esimerkiksi jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehet olivat viestinnässään tuoneet turvallisuusasioita riittävästi esille ja korostaneet riittävästi turvallisuuden tärkeyttä. Täysin samaa mieltä oltiin siitä, että esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen oli myönteinen, sekä siitä, että alaiset kokivat voivansa keskustella esimiestensä kanssa mistä tahansa

turvallisuuteen liittyvästä asiasta. Kuitenkin pieni osa alaisista kertoi kaipaavansa esimiehiltään lisätietoa turvallisuudesta tai haluavansa keskustella heidän kanssaan turvallisuudesta enemmän.

Motivoimista turvallisten työskentelytapojen noudattamiseksi pidettiin esimiesten tärkeimpänä toimenpiteenä, kun tavoitteena on edistää turvallisuutta organisaatiossa ja saada alaiset omaksumaan turvallisia työskentelytapoja. Oman esimiehen arvioitiin lisäksi olevan turvallisuusasioissa kaikkein tärkein tiedonlähde. Lähes yhtä tärkeänä tiedonlähteenä pidettiin myös turvallisuudesta vastaavia henkilöitä. Esimiesten parhaimpana viestinnällisenä keinona edistää turvallisuutta pidettiin turvallisuusasioiden säännöllistä esillä pitämistä. Esimiesten toivottiin tuovan turvallisuusviestinnässään esille ajankohtaisia ja vastaajien työhön konkreettisesti liittyviä turvallisuusseikkoja. Toisaalta esimiesten toivottiin välttävän liiallista viestintää tai itsestään selvien asioiden kertomista.

4.4. Esimiesten turvallisuusviestinnän tavat ja piirteet

Miltei kaikki esimiehet nostivat turvallisuusasioita esille lähes jokaisessa tapaamisessa alaisensa kanssa. Turvallisuusasioita pyrittiin käsittelemään säännöllisesti palavereissa sekä kehitys- ja turvallisuuskeskusteluissa, mutta myös muutoin arkipäiväisissä keskustelutilanteissa. Monet esimiehistä kertoivatkin pyrkivänsä siihen, että turvallisuudesta puhumisesta tulisi heille ja heidän alaisilleen säännöllinen ja luonnollinen rutiini. Tapana oli esimerkiksi aloittaa palaveri jollakin turvallisuuteen liittyvällä käytännöllisellä ja ajankohtaisella teemalla.

No silleen justiin että kun on näitä yhteisiä palavereita sun muita, niin aina jonkun teeman, tai jollakin teemalla, joku asia siinä ois työturvallisuuteen liittyen, että tota millon se on ensiapukoulutus, millon se on turvavarusteet, millon se on handsfree, millon se on toiminta tapaturmassa. Aina siihen oon jonkun otanu, mut et just sillä et se on tavallaan, et joku kokee sen asian omakseen, - - (H6)

Useat esimiehistä toivoivat, että heidän turvallisuusviestintänsä tuntuisi alaisista konkreettiselta ja hyödylliseltä. Viestintä pyrittiinkin pitämään käytännöllisenä ja relevanttina, karsien pois tai jättäen vähemmälle huomiolle kaiken sen, mikä ei tuntunut tärkeältä eikä liittynyt alaisten työtehtäviin. Lähes kaikki esimiehet kokivat pystyvänsä antamaan alaisilleen hyödyllistä turvallisuustietoa. Nostamalla esiin käytännöllisiä ja relevantteja turvallisuusteemoja haluttiin myös välittää alaisille vies-

tiä siitä, että esimiehet olivat aidosti kiinnostuneita turvallisuuden parantamisesta. Eräs esimiehistä kertoi:

No sen tiedon, mitä mä oon jakanu, ni sen mä oon pyrkiny pitämään semmosena, et siitä saa alaiset hyötyä ja se on niinku konkreettista, ja oon sen sitten suodattanu pois mikä mun mielestä...tai niinkun vähemmällä huomiolla ja osan ehkä sivuuttanu kokonaan pois, mikä ei meidän töihin liity millään tavalla. -
- Et hyvin konkreettisia asioita pyrkiny tuomaan esille. Ja sillai, sillä mun mielestä pystyy välittään näitä asioita, tai sanomaan sitä et tässä ollaan aidosti liikenteessä tällä asialla. (H1)

Hyvänä keinona nostaa esiin turvallisuusasioita pidettiin turvallisuuskulman luontevaa yhdistämistä operatiivisiin asioihin. Tällä haluttiin rakentaa ja entisestään vahvistaa ajatusta siitä, että turvallisuutta ei pitäisi käsitellä irrallisena aiheena vaan kiinteänä osana työtehtäviä. Tyypillistä oli esimerkiksi se, että sähköpostitse lähetetyissä operatiivisissa tiedotteissa ja työohjeissa tuotiin esille jokin aiheeseen olennaisesti liittyvä turvallisuusseikka.

Muutammat esimiehistä kertoivat pyrkivänsä turvallisuusviestinnässään myös aitouteen. Aidon viestinnän vastakohtana mainittiin usein turvallisuuteen liittyvä yhtiön yleisviestintä, jossa pääpaino annettiin luvuille, tilastoille ja vaikeasti hahmotettaville kuvaajille. Aidolla viestinnällä tarkoitettiin näin ollen viestintää, joka oli paitsi selkeää ja ymmärrettävää myös käytännöllistä ja hyödyllistä. Yksinkertaisen viestin todettiin usein olevan paras viesti. Tilastot, kuvaajat ja englannin kieli olivat siksi asioita, joita jotkut esimiehistä kertoivat pyrkivänsä välttämään. Monimutkaisissa esityksissä tärkein sanoma, pyrkimys turvalliseen työskentelyyn, usein hukkui. Eräs esimiehistä pohti lisäksi, että viestijän uskottavuus saatettaisiin kyseenalaistaa, mikäli viestinnän sisällöt jäivät etäisiksi.

- - jos sit taas menee jollakin englanninkielisillä kalvoilla ja statistiikalla näyttelemään näitä juttuja, niin kyllähän se vähän tuntuu, ettei toi nyt ihan tosissaan tossa oo. Ja et mahtaako toi puhuja ihan itsekkään uskoo, kun aina sanotaan että turvallisuus ensin, vai meneekö se vaan ihan sen protokollan mukaan. - -
(H6)

Vain yksi esimiehistä uskoi oman turvallisuusviestintänsä jääneen turvallisuuskampanjan aikana luultavasti vähäisemmäksi kuin mitä sen olisi pitänyt olla. Vaikka kyseinen esimies pitikin turvallisuutta tärkeänä asiana, totesi tämä operatiivisten asioiden ja päivittäisjohtamisen vevän valtaosan työajasta. Alaisten kanssa käsiteltiin tuolloin lähinnä pakollisiksi ja välttämättömimmiksi katsotut asiat. Haasteena pidettiin aikaresurssien rajallisuuden lisäksi myös kohdeorganisaation hajautuneisuutta: pitkät välimatkat, maantieteellisesti laajat vastualueet ja alaisten suuri määrä rajoittivat kasvokkaisen tapaamisen ja päivittäisen keskustelun mahdollisuutta esimiesten ja alaisten välillä.

Lähes kaikki esimiehet totesivat oman turvallisuusviestintänsä lisääntyneen ja säännöllistyneen turvallisuuskampanjan myötä. Myös suhtautuminen turvallisuutta kohtaan oli muuttunut.

- - minä tuon sitä aktiivisemmin omassa tiimissä esille, ja ehkä se että nyt tommoset jotkut vaaratilanteet, niin niitä piti niinkun ihan normaaliin työhön kuuluvina asioina, eikä sillä tavalla miettiny et miten minä voisin tämän ehkästä. - - Niin nyt kyllä miettii vähän niinkun toisesta näkökulmasta tätä asiaa, et oisko estettävissä semmoset. (H4)

Muutos suhtautumisessa heijastui myös siihen, miten turvallisuudesta viestittiin. Turvallisuusviestinnän painopiste olikin muuttunut ikään kuin reaktiivisesta proaktiiviseksi: Ennen turvallisuudesta puhuttiin vain silloin, kun työtapaturma tai vaaratilanne oli tapahtunut. Nyt turvallisuusviestinnällä pyrittiin nimenomaan edistämään riskienhallintaa sekä ennaltaehkäisemään vaaratilanteita ja työtapaturmia.

Kaiken kaikkiaan esimiehet suhtautuivat turvallisuuteen myönteisellä tavalla, minkä uskottiin myös välittyvän alaisille. Myönteisen asennoitumisen katsottiin vaikuttavan turvallisuusviestintäilmapiirin avoimuuteen: kun esimies on aidosti kiinnostunut ja välittää alaistensa turvallisuudesta, on alaisen helpompaa tulla keskustelemaan esimiesten kanssa turvallisuudesta. Kaikki esimiehet arvioivat kohdeorganisaation viestintäilmapiirin olevan avoin, minkä katsottiin koskevan turvallisuuden ohella muitakin aiheita. Lähes kaikki esimiehet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että työssä jaksamisesta saattoi olla jossain määrin vaikeaa puhua.

- - mut että toki varmaan sellasta kynnystä on jos on esimerkiksi henkiseen jaksamiseen liittyvää, et läheteeks sitä ensimmäisenä esimiehelleen soittamaan, et kyl varmaan, et jos semmosta on, niin siitä ei niin herkästi tulla, mut et kaikissa näissä muissa asioissa on kyllä avointa. - - (H5)

Työssä jaksamista pidettiin aiheena, josta puhuminen saatettiin kokea hankalaksi. Tämän ei kuitenkaan katsottu koskettavan pelkästään kohdeorganisaatiota, vaan ilmiön ajateltiin kuvaavan laajemmin suomalaista työelämää, -moraalia ja -kulttuuria. Esimiehet toivoivatkin kohdeorganisaatiossa kiinnitettävän nykyistä enemmän huomiota työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Näiden katsottiin olevan olennainen osa turvallisuutta, sillä kiire ja uupumus lisäsivät virhearviointien ja työtapaturmien mahdollisuutta.

Lähes kaikki esimiehet arvioivat onnistuneensa vähintäänkin kohtuullisen hyvin motivoimaan alaisia kiinnittämään enemmän huomiota turvallisuuteen ja nostamaan esiin turvallisuuteen liittyviä asioita. Tyypillisimpänä perusteluna arviolleen esimiehet kertoivat alaisten selvästi aktivoituneen oma-aloitteisessa turvallisuuskeskustelussa. Alaiset käsittelivät turvallisuutta entistä enemmän esimerkiksi keskenään pitämissään toimistopalavereissa.

Eräs esimiehistä piti onnistumisen merkkinä sitä, että alaiset olivat selvästi sitoutuneet turvallisuuteen ja sen parantamiseen. Jokainen huolehti omasta turvallisuudestaan ja ne asiat tehtiin, mitkä oli yhdessä esimiehen ja muun tiimin kanssa sovittu. Motivoinnin kuvailtiin parhaiten onnistuvan omalla esimerkillä, avoimella viestinnällä ja pitämällä turvallisuutta viestinnässä konkreettisilla tavoilla esillä.

4.5 Esimiesten turvallisuusviestinnän aiheet

Kyselylomakkeen tavoin myös haastatteluissa haluttiin keskittyä tiettyihin tärkeisiin turvallisuuden teemoihin ja niihin liittyvään viestintään. Näitä teemoja olivat: 1) riskit sekä vaara- ja tapaturmatilanteet, 2) turvallisuuden ja turvallisuusosaamisen kehittäminen sekä 3) turvallisuuskampanja. Haastattelujen perusteella esimiehet viestivät alaisilleen eniten riskeistä sekä vaara- ja tapaturmatilanteista. Jonkin verran vähemmän esimiehet käsittelivät viestinnässään turvallisuuden tai turvallisuusosaamisen kehittämiseen liittyviä aiheita. Vähemmälle huomiolle esimiesten turvallisuusviestinnässä jäi myös turvallisuuskampanja.

Riskit sekä vaara- ja tapaturmatilanteet

Esimiehet korostivat, että heidän alaisensa olivat pääsääntöisesti niin kokeneita ja pitkään työtehtävissään toimineita, että tavanomaisimmat riskit olivat varmasti kaikilla heistä tiedossa. Tämän ei kuitenkaan katsottu vähentävän tarvetta puhua riskeistä. Riskeistä puhuminen olikin jopa lisääntynyt turvallisuuskampanjan myötä, mikä näkyi paitsi esimiesten itsensä myös koko kohdeorganisaation turvallisuusviestinnässä. Yhdessä alaisten kanssa pohdittiin vaikkapa sitä, miten riskit syntyvät ja miten niiltä voi suojautua. Itsestään selviä ja entuudestaan tuttuja asioita ei pitäisi kuitenkaan esittää kuin uusina ja ennenkuulumattomina. Erään esimiehen mukaan:

- - nää on niinkun niin kokenutta porukkaa jo, et menehän se siihen huvittavan ja naurettavan rajamaille, et jos mä alan kertomaan jotenkin uutena asiana, et talvella voi liukastua. (H3)

Kaikki esimiehet olivat viestinnässään käsitelleet usein vaara- ja tapaturmatilanteita sekä niihin liittyviä toimintaohjeita. Useimmat heistä kertoivat käsitelleensä asiaa alaistensa kanssa juuri kuluneen kuukauden aikana. Asia otettiin puheeksi usein silloin, kun vaaratilanne tai työtapaturma oli sattunut, mutta myös muulloin. Vaikka aiheen käsittely olikin ollut melko aktiivista ja kattavaa, oli toimintaohjeita joidenkin mielestä tarpeen aika-ajoin kerrata.

Turvallisuuden ja turvallisuusosaamisen kehittäminen

Työntekijöiden mahdollisuudet kehittää omaa turvallisuusosaamistaan koostuivat käytännössä yhtiön turvallisuuskoulutuksista. Vuoden 2012 aikana kaikki esimiehet ja heidän alaisensa olivat suorittaneet sekä liikenteeseen liittyvän turvallisuuskoulutuksen että työturvallisuuskortin. Lisäksi ajoittain järjestettiin ensiapukoulutuksia, joihin kaikki työntekijät saivat halutessaan ja tarpeen mukaan osallistua. Muita turvallisuuskoulutuksia ei esimiesten mukaan ainakaan toistaiseksi tarjottu. Tästä syystä esimiehet eivät olleet viestinnässään kovinkaan aktiivisesti tuoneet esille turvallisuusosaamisen kehittämiseen liittyviä teemoja. Kukaan esimiehistä ei myöskään ollut havainnut alaisten keskuudessa tarvetta saada lisätietoa turvallisuudesta. Tietoa kerrottiin olevan runsaasti saatavilla, vaikka varmoja ei kuitenkaan oltu siitä, miten hyvin alaiset osaisivat tai ehtisivät sitä etsiä.

No ei silleen, et se ei oo kyllä oikeen kysytty, et lisää tietoa. - - Meillähän on tietysti tuolla aika hyvä tietokanta mistä löytää ja mitä on niinkun tuotu tyrkylle, linkattu jo valmiiks. En mä tosin tiedä että osaako ihmiset hakee ja onks aikaakaan, kun jonkun pitäis tehdä ne työtkin siinä sivussa. (H5)

Palavereissa ja muissa keskusteluissa käsiteltiin toisinaan turvallisuuden kehittämiseen liittyviä ehdotuksia, jotka usein koskivat suojarusteita. Ehdotusten tekemiseen oli jo pitkään ollut käytössä virallinen aloitekanava, mutta vain yksi esimiehistä kertoi ohjanneensa alaisiaan hyödyntämään sitä. Lähes kaikki olivat kuitenkin tuoneet viestinnässään esille, että ehdotukset voisi esittää suoraan esimiehille, jotka mahdollisuuksiensa mukaan toteuttaisivat tai veisivät niitä eteenpäin.

Turvallisuuskampanja

Pääasiassa kaikki esimiehet olivat kertoneet turvallisuuskampanjasta aktiivisimmin kampanjan alussa. Sittemmin turvallisuuskampanjan korostaminen oli ollut selvästi vähäisempää. Useimmat esi-

miehistä katsoivat turvallisuuskampanjan olevan niin voimakkaasti läsnä fyysisessä työympäristössä, että kampanjan tavoitteineen uskottiin olevan hyvin alaisten muistissa.

No silloin kun se alkoi ni silloinhan se tuotiin se kampanja esille, ja koko ajanhan täs on tullu erilaista julistetta ja tätä muuta kampanjamateriaalia, että kyllä se niinkun sitä myöden... Toki ehkä vois niinkun sitä muistia virkistääkin, mut kyllä se joka päivä niinkun näkyy, tietokoneen kun aukaset intran, ni siel niinkun näkyy se, että, ja se niinkun tulee erilaisina asioina mitä on palavereissa - - . (H2)

Useimmat esimiehistä olivat myös sitä mieltä, ettei kampanjaa pitäisikään korostaa liikaa. Vaarana oli, että turvallisuuden panostaminen koettaisiin kampanjan tavoin vain lyhytaikaisena ja ohimenevänä ilmiönä, jolla on alku ja loppu. Tehostetun turvallisuusviestinnän lisäksi tarvittiin syvällisempää muutosta: jotta turvallisuutta voitaisiin kohdeorganisaatiossa ja koko yhtiössä parantaa, tarvittaisiin ennen kaikkea jatkuvuutta ja konkreettisia muutoksia asenteisiin ja toimintatapoihin.

4.6 Esimiehet turvallisuuden edistäjinä

Esimiehet pitivät aktiivista turvallisuusviestintää ja omalla käytöksellään antamaansa esimerkkiä parhaimpina viestinnällisinä keinoina edistää turvallisuutta organisaatiossa. Haastatteluissa nousi esiin joitakin seikkoja, jotka esimiesten mielestä olisi hyvä ottaa viestinnässä huomioon. Kaikkien esimiesten mielestä turvallisuusviestinnässä olisi ensinnäkin käsiteltävä fyysisen turvallisuuden lisäksi myös sen henkistä ulottuvuutta. Työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta olisi tärkeää puhua avoimesti, sillä niiden katsottiin olevan merkittävä osa turvallisuutta. Yleinen käsitys oli, että mitä enemmän työhyvinvoinnista puhutaan, sitä paremmin myös alaiset rohkaistuvat puhumaan omasta jaksamisestaan.

Useat esimiehistä kertoivat pyrkivänsä omassa turvallisuusviestinnässään luontevuuteen. Turvallisuus olisi esimiesten mielestä hyvä yhdistää luontevalla tavalla jokapäiväisiin asioihin niin, että siitä tulee rutiininomainen osa työtehtäviä. Eräs esimiehistä kuvaili:

- - Se turvallisuusasia on niinku jokapäivästä asiaa, jokapäivästä työtä, ja sitä niinku pitää ehdottomasti korostaa. - - että se on se, se pieni asia, yksittäinen pieni asia ni on, on myös turvallisuutta, et aina ei puhuta kuolemanvaarasta tai jostakin muusta isoista jutuista. (H4)

Lisäksi esimiesten turvallisuusviestinnän olisi hyvä olla relevanttia. Turvallisuusviestinnän uskottiin olevan tehokkainta silloin, kun siinä käsitellään ajankohtaisia, käytännönläheisiä ja kullekin tilanteelle tai alaisryhmälle tarpeellisia aiheita. Eräs esimiehistä piti tärkeimpänä tehtävänä tunnistaa juuri hänen alaisilleen tyypillisiä riskikohteita ja kohdistaa viestintä niihin. Myös tapahtuneiden vaaratilanteiden ja työtapaturmien käsittelyä pidettiin melko hyvänä keinona korostaa turvallisten työskentelytapojen tärkeyttä. Erään esimiehen mukaan esimerkkitapauksia olisi hedelmällistä käsitellä myös myönteisestä näkökulmasta.

- - Tietysti, oishan se hyvä että löytyis niitä positiivisiakin juttuja: me tehtiin nämä etukäteen, ni täs ei käynykään sitten hullusti, että molemmin päin, että on tehty jotakin hyvin, otettu huomioon, ajateltu turvallisesti, ja sit onki välttytty. Kun että sit jos ei ois tehty, ni mitä kauheeta sitten ois voinu tapahtua. (H5)

Monet esimiehistä antoivat painoarvoa myös omalle esimerkilleen. Esimiehen antamaa esimerkkiä pidettiin turvallisuuden edistämisen kannalta lähes yhtä tärkeänä kuin aktiivista turvallisuusviestintää. Esimiehen omalla asennoitumisella ja käyttäytymisellä katsottiin olevan hyvin suuri merkitys sille, miten alaiset turvallisuuteen asennoituivat. Mikäli esimies itse suhtautui turvallisuuteen välinpitämättömästi, olisi tämän hyvin vaikeaa saada alaisiaan vakuuttuneeksi turvallisuuden tärkeydestä.

Yleisesti ottaen esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiehet ovat alaistensa tärkein tiedonlähde. Alaisten pitäisi voida luottaa esimiesten viestintään ja siihen, että esimiehet tuovat alaistensa tietoisuuteen kaikki tärkeimmät asiat. Vaihtelevan ja liikkuvan työnsä takia alaiset eivät esimerkiksi usein ehtineet tai pystyneet seuraamaan yksikön intranetin tiedotteita, jolloin esimiesten viestintävastuu korostui. Erään esimiehen mukaan:

- - meillähän tulee aika paljon ilmoitustaululle kaikenlaista, ja sit se meidän porukan ilmoitustaulun lukemisaktiviteetti on paljon alhasempi kun kuvitellaan hr:ssä tai kuvitellaan keskuskonttorilla tai kuvitellaan vaikka minäkin tässä. Kun se työ on sitten kuitenkin jotain muuta kun tota ohjeiden lukemista. Et kyl se esimiehen tehtävä on tuoda niitä tärkeitä asioita esiin alaisille. (H5)

Muutammat esimiehistä pitivät tärkeänä myös omaa rooliaan suhteessa ylimmän johdon viestintään. Esimiehet kokivat tehtäväkseen yhtäältä huolehtia siitä, että heidän turvallisuusviestintänsä olisi

yhdenmukaista ylimmän johdon viestinnän kanssa. Toisaalta esimiehet pitivät velvollisuutenaan ikään kuin suodattaa muualta tulevaa viestintää, poimien siitä olennaisen heidän ja heidän alaistensa työtehtäviä ajatellen.

4.7 Yhteenveto haastattelujen tuloksista

Turvallisuuskampanjan myötä esimiesten turvallisuusviestintä oli lisääntynyt. Sen painopiste oli myös muuttunut ennaltaehkäisevämmäksi. Useimmat esimiehistä viestivät turvallisuudesta säännöllisesti niin palaverissa kuin muissakin keskusteluyhteyksissä. Turvallisuusviestinnästä pyrittiin luomaan rutiininomainen osa arkea, vaikka toisinaan kiire ja pitkät välimatkat asettivat haasteita säännölliselle keskustelulle. Esimiehet pyrkivät konkreettiseen, relevanttiin ja selkeään turvallisuusviestintään, jonka avulla turvallisuus voitaisiin yhdistää luontevalla tavalla jokapäiväisiin työtehtäviin.

Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen oli poikkeuksetta myönteinen. Myös turvallisuusviestintäilmapiiirin arvioitiin olevan myönteinen ja avoin, vaikka työssä jaksamisesta uskottiinkin olevan vaikeaa puhua. Alaiset olivat siitä huolimatta aktivoituneet turvallisuuskeskustelussa ja turvallisten työskentelytapojen noudattamisessa. Esimiehet olivatkin omien arvioidensa mukaan onnistuneet vähintään kohtuullisesti motivoimaan ja kannustamaan alaisia nostamaan turvallisuusasioita esille ja työskentelemään turvallisemmin.

Työhön liittyvistä riskeistä sekä vaara- ja tapaturmatilanteista keskusteltiin melko usein. Vaikka esimiehet pitivät alaisiaan kokeneina työntekijöinä, pidettiin riskeistä puhumista silti tarpeellisenä. Myös vaara- ja tapaturmaohjeistuksia kerrattiin säännöllisin väliajoin. Turvallisuuskampanjaa sen sijaan ei katsottu kovin tarpeelliseksi korostaa, sillä turvallisuuden parantamisen katsottiin edellyttävän ennen kaikkea pysyviä muutoksia asenteissa ja toimintatavoissa.

Aktiivista esillä pitämistä pidettiin parhaimpana viestinnällisenä keinona edistää turvallisuutta organisaatiossa. Alaistensa tärkeimpänä tiedonlähteenä esimiesten oli huolehdittava siitä, että alaiset saivat tietoonsa heitä itseään koskevia tärkeitä asioita. Esimiesten mielestä heidän tehtäviinsä kuului myös yhtäältä vahvistaa, toisaalta suodattaa muualta kohdeorganisaatiosta tulevaa viestintää. Tär-

keänä pidettiin myös omaa esimerkkiä: välinpitämättömästi turvallisuuteen suhtautuvan esimiehen ajateltiin olevan lähes kykenemätön vaikuttamaan alustensa asenteisiin ja heidän työskentelynsä turvallisuuteen.

5 POHDINTA

Tutkielmassa selvitettiin alaisten ja heidän esimiestensä käsityksiä esimiesten turvallisuusviestinnästä. Tutkielman taustalla oli kohdeorganisaation ja koko sen taustayhtiön laajuinen turvallisuus-
kampanja, jonka tavoite on ollut parantaa turvallisuutta koko yhtiössä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten alaiset arvioivat esimiestensä turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua. Toisessa tutkimuskysymyksessä esimiehille annettiin mahdollisuus kertoa itse, millaista heidän turvallisuusviestintänsä oli heidän omasta mielestään ollut. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, millaisia käsityksiä sekä alaisilla että heidän esimiehillään oli esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämisessä. Mielekkään kokonaiskuvan tutkielman tuloksista saamiseksi alaisten ja esimiesten käsityksiä tarkastellaan seuraavassa rinnakkain ja toisiinsa peilaten.

5.1 Tutkielman tulosten arviointi

5.1.1 Esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyys ja tavat

Parhaiten esimiehet olivat alaisten arvioiden mukaan onnistuneet turvallisuusasioiden esillä pitämisessä, jolla tarkoitettiin turvallisuuden tärkeyden riittävää korostamista ja turvallisuusasioiden riittävää esiintuontia viestinnässä. Pieni osa alaisista kertoi kuitenkin haluavansa keskustella esimiehensä kanssa enemmän turvallisuudesta tai kaipaavansa tältä enemmän turvallisuustietoa. Esimiehistä lähes kaikki kertoivat viestivänsä turvallisuudesta miltei jokaisessa tapaamisessa alaistensa kanssa. Esimiesten turvallisuusviestintä olikin heidän itsensä mielestä paitsi lisääntynyt myös säännöllistynyt turvallisuuskampanjan myötä. Tutkimustulokset voidaan näiltä osin tulkita kohdeorganisaation kannalta myönteisiksi, sillä aktiivisen ja säännöllisen turvallisuusviestinnän on useissa tutkimuksissa osoitettu lisäävän työntekijöiden turvallisuutta (esim. Parker, Axtell & Turner 2001; Real & Cooper 2009). Kines, Andersen, Spangenberg, Mikkelsen, Dyreborg ja Zohar (2010, 403–404; ks. myös Bentley & Haslam 2001, 33) havaitsivat juuri esimiesten turvallisuusviestinnän lisäämisen parantaneen merkittävästi työntekijöiden ja siten koko työympäristön turvallisuutta. Kohdeorgani-

saation esimiesten olisikin myös jatkossa hedelmällistä panostaa säännölliseen turvallisuusviestintään.

Alaiset olivat melko tyytyväisiä myös siihen, missä määrin heidän esimiehensä olivat heitä ohjeistaneet; olivatko esimiehet antaneet heille riittävästi tietoa työhön liittyvistä riskeistä, niiden hallinnasta tai toiminnasta vaara- tai tapaturmatilanteessa. Realin (2008, 341) mukaan työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että turvallisuustietoa ja -ohjeistuksia viestitään ja on saatavilla organisaatiossa riittävästi, sillä kuinka muuten he voisivat tuntea tai hallita työhönsä liittyviä vaaroja. Työntekijöiden ohjeistamisesta määrätään myös työturvallisuuslain (2002/738) 14 §:ssä, joka velvoittaa työnantajan ohjeistamaan työntekijöitä työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Myös esimiehet olivat omasta mielestään ohjeistaneet alaisiaan jokseenkin riittävästi. Vaikka alaisten joukossa oli erittäin kokenutta ja näin ollen työn vaaratekijöistä hyvin tietoista väkeä, oli aihetta esimiesten mielestä tarpeen välillä kerrata. Jo entuudestaan tuttuja aiheita oli heidän mukaansa mahdollista käsitellä ilman itsestäänselvyyksien viljelyä. Näin ajattelee myös Real (2008, 355), jonka mukaan turvallisuusviestintää voidaan suunnitella juurikin sen mukaan, miten tietoisia työntekijät riskeistä ovat ja missä määrin he uskovat omaan kykyihinsä hallita niitä. Alunperin Rimalin ja Realin (2003) kehittämää koetun riskitason viitekehystä olisikin ehkä mahdollista hyödyntää kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä.

Sekä esimiehet että alaiset totesivat, että turvallisuuskampanjaa ei pitäisi korostaa turvallisuusviestinnässä liikaa. Esimiehet eivät siksi olleet kovinkaan paljoa tuoneet turvallisuuskampanjaa esille viestinnässään. Vaarana oli, että turvallisuuteen panostaminen nähtäisiin vain tilapäisenä ilmiönä. Yleinen mielipide alaisten ja esimiesten keskuudessa oli se, että kampanjaviestinnän lisäksi tarvittiin syvällisempää muutosta: jotta turvallisuutta voitaisiin kohdeorganisaatiossa parantaa, tarvittiin jatkuvuutta, johdon sitoutumista ja konkreettisia muutoksia asenteisiin ja toimintatapoihin (Michael, Guo, Wiedenbeck & Ray 2006, 474; Zohar 1980, 101). Kaikesta huolimatta alaiset kokivat saaneensa esimiehiltään melko riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan taustoista, tavoitteista ja sujumisesta. Vaikuttaakin siltä, että kohdeorganisaation työntekijät eivät luultavasti kovinkaan aktiivisesti kaipaa tietoa turvallisuuskampanjasta.

Vähemmälle esimiesten turvallisuusviestinnässä oli jäänyt myös turvallisuuden tai turvallisuusosaamisen kehittämisestä kertominen. Tällä tarkoitettiin viestintää esimerkiksi siitä, mistä ja miten alaiset voisivat halutessaan etsiä turvallisuuteen liittyvää tietoa, miten he voisivat kehittää omaa

turvallisuusosaamistaan ja miten he voisivat halutessaan osallistua turvallisuuden kehittämiseen kohdeorganisaatioissa. Syy tähän oli muun muassa siinä, että esimiehet eivät olleet havainneet alaisensa keskuudessa tarvetta lisätiedolle. Alaiset olivatkin melko tyytyväisiä siihen, missä määrin esimiehet olivat heille aiheesta kertoneet. On myös mahdollista, että kyselyyn vastaamisen hetkellä alaiset kokivat olevansa riittävän osaavia turvallisuuden suhteen. Tähän puolestaan saattoi vaikuttaa se, että kuluneena vuonna kaikki kohdeorganisaation työntekijät ja heidän esimiehensä olivat osallistuneet useampiin turvallisuuskoulutuksiin.

Esimiesten haastatteluissa nousivat esiin aikaresurssien rajallisuus ja siitä syntyvät haasteet turvallisuusviestinnälle. Päivittäisjohtamisen ja operatiivisten asioiden todettiin vievän valtaosan päivittäisestä työajasta, eikä turvallisuus tai siitä viestiminen aina ollut kiireen keskellä päällimmäisenä mielessä (Merivirta 2011, 42). Turvallisuutta ei kuitenkaan pitäisi kohdella organisaation toiminnasta ja työprosesseista erillisenä osana, vaan se olisi hyvä nähdä kiinteänä osana kaikkea organisaation toimintaa (Kines ym. 2010, 404) ja esimiesten johtamistyötä. Zoharin (1980, 101) mielestä turvallisuutta onkin johdettava samalla tavoin kuin mitä tahansa organisaation toimintaa. Suurin osa esimiehistä kertoi pyrkivänsä viestinnässään yhdistämään turvallisuusnäkökulman luontevasti operatiivisiin asioihin. Tätä voidaankin pitää hyvänä käytäntönä varsinkin silloin, kun esimiehet viestivät alaisensa kanssa harvemmin.

5.1.2 Esimiesten turvallisuusviestinnän laatu ja piirteet

Alaiset arvioivat esimiesten onnistuneen selkeästi parhaiten myönteisen ilmapiirin luomisessa. Tällä tarkoitettiin käytännössä sitä, että esimiesten myönteinen suhtautuminen turvallisuuteen välittyi myös alaisille, minkä lisäksi viestintäilmapiiri oli avoin: keskimäärin alaiset kokivat voivansa puhua esimiestensä kanssa avoimesti kaikista turvallisuuteen liittyvistä asioista (ks. Real & Cooper 2009, 3). Näyttäisi siltä, että kohdeorganisaation turvallisuusilmapiiri on hyvä ja myönteinen ainakin esimies-alaisuuden näkökulmasta. Myös esimiehet uskoivat myönteisen asennoitumisensa rakentavan avointa ja luottamuksellista viestintäilmapiiriä, jossa alaiset voivat keskustella turvallisuudesta avoimesti. Lukuisat tutkimukset (esim. Cigularov, Chen & Rosecrance 2010, 1503; Hofmann & Morgeson 1999, 293; Kath, Marks & Ranney 2010, 648) tukevat esimiesten käsitystä myönteisyyden vaikutuksesta turvallisuusviestintäilmapiirin avoimuuteen.

Esimiehet olivat alaisten mielestä onnistuneet melko hyvin motivoimaan alaisia työskentelemään turvallisemmin. Alaisten mukaan esimiehet olivat melko hyvin myös onnistuneet kannustamaan heitä keskustelemaan turvallisuudesta sekä kehittämään turvallisuutta ja siihen liittyvää osaamista. Myös esimiehet arvelivat onnistuneensa näissä asioissa vähintäänkin kohtuullisesti, mikä heidän mielestään näkyi alaisten lisääntyneenä oma-aloitteisuutena turvallisuuskeskustelussa ja edelleen sitoutumisena turvallisuuteen. Samaan tapaan myös Hofmann ja Morgeson (1999, 293) totesivat työntekijöiden aktiivisuuden ja vapautuneisuuden turvallisuuskeskustelussa lisäävän työntekijöiden sitoutumista turvallisuuteen, mikä puolestaan lisäsi turvallisuutta ja vähensi työtaturmia. Yksi esimiesten tärkeistä tehtävistä turvallisuusviestinnässä näyttäisikin olevan turvallisuustiedon välittämisen (Real & Cooper 2009, 2–4) lisäksi alaisten kannustaminen ja motivointi. Sen lisäksi, että työntekijät pitäisi saada tekemään tehokkaasti oikeita asioita, näkee myös Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21–22) johtamisviestinnän tehtäviksi juuri motivoinnin, kannustamisen ja rohkaisemisen.

Alaiset olivat melko tyytyväisiä myös esimiesten turvallisuusviestinnän hyödyllisyyteen: alaiset kokivat pystyvänsä melko hyvin soveltamaan esimiehiltään saamaansa turvallisuustietoa omassa työssään. Esimiehetkin uskoivat turvallisuusviestintänsä olleen alaisille pääpiirteittäin hyödyksi. He pyrkivät pitämään turvallisuusviestintänsä konkreettisena, käytännöllisenä ja kaikin tavoin sellaisena, että alaiset kokisivat sen tarpeelliseksi omien työtehtäviensä kannalta. Tällä haluttiin viestittää myös vaikutelmaa siitä, että esimiehet olivat aidosti kiinnostuneita ja sitoutuneita turvallisuuteen. Esimiehet pyrkivät pitämään viestintänsä myös selkeänä ja yksinkertaisena, mitä myös Real (2008, 355–356) piti tärkeänä organisaation turvallisuusviestintää suunniteltaessa.

Vähiten myönteisimmin alaiset arvioivat esimiestensä turvallisuusviestinnän säännöllisyyttä ja oikea-aikaisuutta, joskin näihinkin oltiin silti melko tyytyväisiä. Alaiset toivoivat esimiehiltään säännöllistä turvallisuusviestintää, mihin myös esimiehet kertoivat pyrkivänsä. Haasteita asetti kuitenkin esimerkiksi se, että esimiehet saattoivat pitkien välimatkojen ja maantieteellisesti laajojen vastuualueiden vuoksi olla vain harvoin keskusteluyhteydessä alaistensa kanssa. Alaiset myös toivoivat esimiesten käsittelevän turvallisuusviestinnässään ajankohtaisia ja relevantteja asioita, minkä myös esimiehet olivat asettaneet turvallisuusviestintänsä tavoitteeksi.

5.1.3 Esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä

Turvallisuusviestintä on organisaatioille tärkeä keino välittää jäsenilleen turvallisuuteen liittyviä uskomuksia, normeja ja käytäntöjä (Real & Cooper 2009, 2–3), mutta myös siihen liittyviä tavoitteita ja keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Juholin 1999, 32). Sekä alaiset että esimiehet pitivätkin turvallisuusasioiden säännöllistä esiinnostamista esimiesten parhaimpana viestinnällisenä keinona edistää turvallisuutta. Viestintä yksistään ei kuitenkaan vielä riitä parantamaan turvallisuutta; sekä alaiset että heidän esimiehensä korostivat turvallisuuden parantamiseksi tarvittavan myös tekoja ja sitoutumista, sillä muuten sanat jäisivät vain helinäksi (Michael ym. 2006, 474; Zohar 1980, 101). Osa alaisista koki, että konkreettisia toimenpiteitä turvallisuuden edistämiseksi olisikin hyvä lisätä. Kohdeorganisaatiossa saattaisikin olla hyvä kartoittaa alaisten tarpeita ja toivomuksia liittyen esimerkiksi suojavarusteiden käyttöön ja saatavuuteen.

Lisäksi alaiset toivoivat esimiehiltään ja kohdeorganisaatiolta avoimempaa ja aktiivisempaa keskustelua työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Monet alaisista totesivatkin kohdeorganisaatiolla olevan kehittymisen varaa työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen huomioonottamisessa. Myös esimiehet pitivät tärkeänä turvallisuuden henkistä ulottuvuutta. Heikin toivoivat kohdeorganisaation kiinnostävän enemmän huomiota työmääriin ja työtehtävistä selviytymiseen. Parkerin ym. (2001, 213) mukaan liiallinen työkuormitus paitsi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin myös lisää työtapaturmien mahdollisuutta. Henkiselle turvallisuudelle olisikin ehdottoman tärkeää antaa vähintäänkin yhtä tärkeä sija kuin fyysiselle. Myös työhön kohdistuvien odotusten ristiriitaisuus saattaa heikentää turvallisuutta. Tyypillinen esimerkki tällaisesta ristiriidasta on tilanne, jossa työ pitäisi suorittaa turvallisesti hyvin kiireisellä aikataululla. (Parker ym. 2001, 231.)

Sekä alaiset että esimiehet itse pitivät esimiehiä alaistensa tärkeimpinä tiedonlähteinä turvallisuusasioissa (Real 2008, 355). Lähes yhtä tärkeinä alaiset pitivät turvallisuudesta vastaavia henkilöitä (Merivirta 2011, 46). Esimiesten mukaan alaisten oli voitava ehdottomasti luottaa esimiestensä viestintään. Esimiesten vastuulla oli tuoda alaistensa tietoon kaikki turvallisuuteen liittyvä tärkeä tieto. Viestinnällistä rooliaan jotkut esimiehistä luonnehtivat siten, että heidän tehtävänänsä oli yhtäältä vahvistaa ylimmän johdon viestintää ja toisaalta suodattaa sitä. Esimiehet pitivät tärkeänä viestinnällisenä tehtävänänsä myös hyvän esimerkin antamista: omalla käyttäytymisellä katsottiin olevan suuri merkitys sille, miten tärkeänä alaiset turvallisuutta pitäisivät ja miten hyvin he noudat-

taisivat turvallisia työskentelytapoja. Alaisten arvioiden mukaan esimiesten tärkein viestinnällinen tehtävä turvallisuuden edistämisen kannalta oli alaisten motivoiminen turvallisten työskentelytapojen noudattamiseksi. Esimerkiksi Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 21–22) korosti juuri motivoimisen, kannustamisen ja myös rohkaisemisen olevan johtamisviestinnän tärkeimpiä tehtäviä.

Sekä alaiset että esimiehet pitivät esimerkkien kertomista yhtenä esimiesten parhaimmista keinoista edistää turvallisuutta organisaatiossa. Tosielämän esimerkit aikaisemmin sattuneista vaaratilanteista ja työtapaturmista toimivat konkreettisina muistuttajina turvallisen työskentelyn tärkeydestä. Sattumusten käsittely myös opetti, miten tilanteet olivat syntyneet ja miten niitä voisi jatkossa välttää. Hyvänä ideana pidettiin esimerkkien käsittelyä myös myönteisestä näkökulmasta: työtapaturma vältettiin, koska toimittiin ennaltaehkäisevästi. Real (2008, 356) totesikin myönteisen ja ennaltaehkäisevän näkökulman olevan tärkeää turvallisuusviestinnässä, sillä kauhukuviin keskittymisestä saattoi olla tietynlaisten työntekijöiden kohdalla vain haittaa. Myös Merivirta (2011, 61) piti tärkeänä juuri positiivisten esimerkkien kertomista, kun tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin turvallisuutta kohtaan.

Vaikka tutkielman tarkoituksena ei niinkään ollut alaisten ja esimiesten käsitysten vertailu, voidaan niiden tutkielman tulosten perusteella sanoa olleen melko samansuuntaisia: alaiset arvioivat esimiestensä turvallisuusviestintää kaiken kaikkiaan melko tai jopa hyvin myönteisesti ja esimiesten näkemykset pääasiassa tukivat alaisten arvioita. Myös alaisten ja esimiesten käsitykset esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämässä olivat monilta kohdin yhteneväisiä. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että kohdeorganisaation esimiesten turvallisuusviestintä on ollut pääpiirteittäin paitsi riittävää ja laadukasta myös johdonmukaista. Näyttäisi myös siltä, että kohdeorganisaation esimiehillä ja alaisilla on varsin samankaltaisia käsityksiä siitä, mikä esimiesten turvallisuusviestinnässä on tärkeää, millaisia asioita esimiesten olisi hyvä ottaa siinä huomioon ja miten esimiehet voisivat parhaiten edistää turvallisuutta viestinnän keinoin.

Tulosten perusteella voidaan näin ollen todeta, että esimiesten turvallisuusviestintään oltiin kokonaisuutena tyytyväisiä. Alaisten, mutta paikoin myös esimiesten, käsityksiä lähemmin tarkasteltaessa näyttäisi kuitenkin siltä, että kehityskohteita on jossain määrin löydettävissä koko kohdeorganisaation turvallisuusviestinnässä ja sen sitoutumisessa turvallisuuteen. Huomio olisi turvallisuusvies-

tinnän lisäksi kiinnitettävä myös konkreettisiin toimenpiteisiin ja siihen, että turvallisuus asetetaan kaiken toiminnan perustaksi ja tärkeimmälle sijalle niin fyysisen kuin henkisenkin turvallisuuden kannalta. Tutkielman tuloksiin perustuen voidaan tehdä joitakin ehdotuksia kohdeorganisaation turvallisuusviestinnän kehittämistä ajatellen.

5.2 Ehdotuksia esimiesten turvallisuusviestinnän kehittämiseksi

Seuraavassa tuodaan esiin joitakin johtopäätöksiä ja niihin liittyviä ehdotuksia, joiden avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää. Ehdotukset lienevät osin sellaisia, että niiden hyödyntäminen saattaisi olla mahdollista myös muissa organisaatioissa ja myös muutoin kuin esimiesviestinnän tasolla.

- Esimiehen paras viestinnällinen keino edistää turvallisuutta on viestiä siitä säännöllisesti. Motivoiva, kannustava, selkeä ja työtehtävien sekä ajankohdan kannalta relevantti turvallisuusviestintä on työntekijöille paitsi hyödyllisintä myös tehokkainta, kun tavoitteena on edistää organisaation turvallisuutta. Myönteisellä ja rakentavalla suhtautumisella voidaan myös edesauttaa työntekijöiden halua nostaa esille turvallisuusasioita sekä kertoa vaara- ja tapaturmatilanteista. Esimiesten olisi hyvä siksi jatkossakin huolehtia riittävästä, myönteisestä, käytännöllisestä ja säännöllisestä turvallisuusviestinnästä. Esimiehet ovat turvallisuusasioissa alustensa tärkein tiedonlähde.
- Turvallisuuskampanja on myönteinen asia. Ylikorostunut turvallisuusviestintä saattaa kuitenkin aiheuttaa vastaanottajissaan jopa kielteisiä reaktioita, mikäli organisaation tosiasiallisen turvallisuuden ja turvallisuusviestinnän sanoman välillä on havaittavissa ristiriitaa. Turvallisuusviestintä tarvitseekin perustakseen todellista sitoutumista, konkreettisia tekoja sekä jatkuvuutta myös kampanjan päättymisen jälkeen.
- Kokeneillekin työntekijöille, jotka ovat jo tulleet sinuiksi työhön liittyvien vaaratekijöiden kanssa, voidaan suunnata riskejä, niiden tunnistamista ja niiden hallintaa käsittelevää turvallisuusviestintää. Niin esimiehet kuin muutkin turvallisuudesta kohdeorganisaatiossa viestivät tahot voisivat hyödyntää turvallisuusviestinnän suunnittelussa esimerkiksi koetun riskitason

viitekehystä (Rimal & Real 2003; ks. myös Real 2008), jonka mukaan turvallisuusviestintää voidaan suunnitella ja toteuttaa sen mukaan, miten tietoisia työntekijät riskeistä ovat ja missä määrin he uskovat kykyihinsä hallita niitä.

- Kohdeorganisaation esimiesten olisi hyvä huolehtia myös siitä, että heidän alaisensa ovat riittävän tietoisia siitä, miten ja mistä he voivat halutessaan löytää turvallisuuteen liittyvää tietoa, miten he voivat halutessaan osallistua organisaation turvallisuuden kehittämiseen ja miten he voivat halutessaan kehittää omaa turvallisuusosaamistaan, esimerkiksi ensiaputaitoja.
- Turvallisuutta ei pitäisi nähdä muusta organisaation toiminnasta erillisenä osa-alueena, vaan sen tulisi olla osa kaikkea organisaation toimintaa. Yhtäläillä turvallisuusviestintä tulisi yhdistää kiinteäksi osaksi kaikkia työprosesseja ja niiden vaiheita. Aikaresurssien rajallisuuden ja kohdeorganisaation maantieteellisen hajautuneisuuden asettamia haasteita turvallisuusviestinnälle voidaan ainakin osittain pyrkiä ratkaisemaan kytkemällä turvallisuusviestintä selkeämmin päivittäisjohtamiseen ja operatiivisiin asioihin liittyvään viestintään. Tämä saattaa edellyttää ajattelutavan muutosta esimiehiltä, jotka voivat kiireessä kokea turvallisuusviestinnän ylimääräiseksi taakaksi.
- Yhtä paljon kuin fyysiseen turvallisuuteen, pitäisi turvallisuusviestinnässä kiinnittää huomiota myös turvallisuuden henkiseen ulottuvuuteen. Koko kohdeorganisaatiossa toivottiin käsiteltävän aktiivisemmin työssä jaksamista ja työhyvinvointia, sillä niiden nähtiin olevan oleellinen osa turvallisuutta. Avoimessa keskustelussa voisivat aktivoitua niin esimiehet kuin muutkin turvallisuusviestintää organisaatiossa harjoittavat tahot.

5.3 Tutkielman toteutuksen arviointi

Tutkielmassa löydettiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkielmaa voidaankin niiltä osin pitää onnistuneena. Tutkielman tavoitteen sen sijaan voidaan katsoa täyttyneen vain osittain. Tutkielman toisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämiseksi. Tältä osin tutkielman tulokset kuitenkin pääasiassa vain vahvistivat aikaisempien tutkimusten löydöksiä esimerkiksi siitä, että alaiset pitävät esimies-

tään tärkeimpänä tiedonlähteenä organisaatiossa. Toisaalta tässä tutkielmassa esimiesten todettiin olevan alaistensa tärkein tiedonlähde juuri turvallisuusasioissa. Tutkielma onkin tiettävästi yksi harvoista, joissa tarkastellaan nimenomaan esimiesten turvallisuusviestintää. Tutkielman ensimmäisessä tavoitteessa sen sijaan onnistuttiin hyvin. Tämä tavoite oli tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää. Tutkielman tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia esitettiin edellisessä luvussa 5.2.

5.3.1 Tutkimusmenetelmien arviointi

Tutkielma toteutettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää käyttäen. Alaisten käsityksiä selvitettiin kyselylomakkeen avulla ja esimiehiä haastateltiin. Tutkielmassa yhdistyivät määrällinen ja laadullinen tutkimus: kyselylomakkeen tuottamaa tutkimusaineistoa käsiteltiin tilastollisesti, kun taas haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Myös kyselylomakkeen avokysymysten tuottama aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Eri tutkimusmenetelmiä käyttämällä pyrittiin saamaan tutkimuskohteesta mahdollisimman monipuolinen kuva. Tutkijan näkemyksen mukaan tässä myös onnistuttiin, sillä eri tutkimusaineistoista nousi esiin niin toisiaan tukevia kuin myös täydentäviä seikkoja.

Kyselylomake toteutettiin internet-kyselynä, mikä osoittautui nopeaksi, tehokkaaksi ja melko vaivattomaksi keinoksi tavoittaa tarvittavan suuruinen vastaajajoukko. Internet-kyselyn toteutuksessa tai myöskään siihen vastaamisessa ei tiettävästi ilmennyt teknisiä ongelmia. Kyselylomakkeen laadinnassa käytetty E-lomake-ohjelma oli tutkijalle jo entuudestaan tuttu. Valmiiksi sähköisessä muodossa olleen aineiston käsittely ja analysointi oli myös vaivatonta. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista.

Kyselyyn vastanneiden alaisten määrä oli 98, vastausprosentin ollessa 42,4 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä ja riittävänä tutkielman ongelmanasetteluun ja tavoitteisiin nähden, vaikkakin se olisi voinut olla myös parempi. Kyselylomake oli avoinna vastattavaksi joulukuun kahden viimeisen viikon ajan vuonna 2012. Vastausajan pidentäminen tai jopa sijoittaminen kokonaan toiseen ajankohtaan olisi saattanut parantaa vastausprosenttia jonkin verran, sillä vuoden viimeiset viikot ovat kohdeorganisaation kenttäorganisaation työntekijöille hyvin kiireistä aikaa; jotkut heistä ovat saattaneet kokea, ettei heillä ole kunnolla aikaa paneutua kyselylomakkeeseen.

Kyselylomakkeessa esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua selvitettiin 5-portaisia Likert-asteikollisia väittämiä sisältäneiden mittareiden avulla. Väittämistä muodostettiin summamuuttujia, jolle laskettiin Cronbachin alfa -kertoimet. Jotta mittaria voitaisiin pitää reliabelina, olisi Cronbachin alfa -kertoimen hyvä olla vähintään 0,70 tai mielellään sen yli (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 99). Tämän tutkielman summamuuttujien kertoimet on esitetty luvussa 3.2.2. Kaikki kertoimet olivat vähintään 0,70 tai sen yli, matalimman ollessa tasan 0,70 ja korkeimman 0,90. Esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyden ja laadun mittareita ja niiden tuottamia tutkimustuloksia voidaan näiltä osin pitää reliabeleina.

Kyselylomakkeen validius puolestaan pyrittiin saamaan mahdollisimman hyväksi suunnittelemalla kyselylomakkeen kysymykset ja mittareiden väittämät huolellisesti. Kysymysten ja väittämien muotoilussa saatiin apua ja palautetta niin kohdeorganisaation edustajalta kuin myös tutkielman ohjaajalta. Kysymysten ja väittämien ymmärrettävyys pyrittiin varmistamaan samoin toimenpitein. Lisäksi kyselylomake pilotoitiin ennen sen varsinaista avaamista vastaajille. Kysymysten, väittämien ja mittareiden validiuden uskotaan näin ollen yltäneen vähintäänkin kohtalaiselle tasolle.

Kyselyaineistoa analysoitaessa huomio kiinnittyi alaisten vastausten yhdenmukaisuuteen. Erityisesti esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyttä ja laatua kartoittaneet mittarit tuottivat hyvin samankaltaisia tuloksia. Vaihtelu olikin melko pientä, kun sekä summamuuttujien että yksittäisten väittämien tuottamia tuloksia tarkasteltiin sijainti- ja hajontalukujen avulla. Melko yhdenmukaisesti alaiset olivat arvioineet myös esimiesten toimintatapojen ja tiedonlähteiden tärkeyttä. Syitä tähän voidaan pohtia. Yhtenä mahdollisuutena voidaan pitää sitä, että kyselyyn vastanneet olivat yksinkertaisesti hyvin yksimielisiä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siitä, miten esimiehet olivat turvallisuusviestinnässään onnistuneet. On myös mahdollista, ettei kyselylomakkeeseen oltu ehditty kiireen vuoksi kunnolla perehtyä tai vastaukset oli valittu sosiaalisen hyväksyttävyyden mukaan. Syy yhdenmukaisuuteen saattoi olla myös kysymysten ja väittämien muotoilussa. Jatkossa voisikin keskittyä vielä huolellisemmin kyselylomakkeen laatimiseen ja erityisesti sen pilotointiin. Pilotoinnin voisi suorittaa useamman henkilön avulla yhden henkilön sijasta.

Toisaalta kyselylomaketutkimukset edellyttävät tutkijalta aina jonkin verran riskinottoa (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 195, 203). Tutkija ei voi koskaan täysin varmistua esimerkiksi siitä, miten tosissaan tai rehellisesti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet. Myöskään siitä, miten kysymykset tulevat ym-

märretyiksi ei voida koskaan täysin varmistua. Kaiken kaikkiaan kyselylomake osoittautui kuitenkin oikeaksi menetelmävalinnaksi alaisten käsitysten selvittämisessä.

Huomio kiinnittyi myös vastaajien sukupuolijakaumaan. Vastaajia oli yhteensä 98, joista peräti 90 oli miehiä ja naisia kahdeksan. Voidaankin pohtia, olisivatko alaisten käsitykset esimeisten turvallisuusviestinnästä olleet erilaisia, mikäli naisten osuus olisi ollut suurempi. Kohdeorganisaatiolle ja erityisesti juuri sen kenttäorganisaatiolle miesvaltainen sukupuolijakauma on kuitenkin varsin tyyppillinen, eikä näin ollen luultavastikaan vääristä tutkielman tuloksia.

Vaikka määrällisissä tutkimuksissa useimmiten pyritään tulosten tilastolliseen yleistettävyyteen, ei se tämän tutkielman kohdalla ole ollut päätavoitteena. Tutkielman tavoitteena oli paitsi tuottaa tietoa, jonka avulla esimiesten turvallisuusviestintää voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää myös lisätä ymmärrystä esimiesten roolista turvallisuusviestinnässä ja siten organisaation turvallisuuden edistämässä. Vaikka turvallisuus on tärkeää kaikkien alojen organisaatioissa ja turvallisuusviestintä on yksi tärkeimmistä keinoista edistää turvallisuutta, ovat turvallisuuteen liittyvät käytännön seikat hyvin toimiala- ja organisaatiokohtaisia. Esimerkiksi rakennusalan organisaation turvallisuus ja vaaranpaikat eroavat huomattavalla tavalla koulun tai kirjaston turvallisuudesta. Tästä syystä myös tämän tutkielman tulokset ovat joiltain osin ominaisia juuri kohdeorganisaatiolle. Esimerkiksi se, miten turvallisuutta voidaan parhaiten viestinnän keinoin edistää riippuu osittain muun muassa siitä, millaista toimintaa organisaatio harjoittaa. Voi kuitenkin olla mahdollista, että kyselyaineiston tuottamia tuloksia voidaan hyödyntää samankaltaisissa teollisuuden alan organisaatioissa.

Esimiesten käsityksiä heidän omasta turvallisuusviestinnästään selvitettiin haastatteluin. Tarkemmin sanottuna haastattelut olivat tyypiltään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Esimiehet valittiin haastatteluihin yhdessä kohdeorganisaation edustajan kanssa. Valittuihin esimiehiin otettiin yhteyttä ja haastatteluihin osallistumisesta sovittiin vielä erikseen heidän kanssaan. Tutkielmassa haastateltiin kuutta esimiestä.

Haastatteluissa ei juurikaan ilmennyt vaikeuksia käsitellä kysymysurunon mukaisia teemoja. Haastattelut sujuivatkin kaiken kaikkiaan hyvin. On pelkästään luonnollista, että jotkut haastateltavista olivat vähäsanaisempia kuin toiset. Silloin haastattelut yleensä etenivät strukturoidummin eli selkeämmin kysymysurunon mukaisesti. Toisissa haastatteluissa taas kysymyksiä ei tarvinnut sellaise-

naan esittää lainkaan. Haastattelut tuottivat runsaasti materiaalia, jonka avulla tutkimuskysymyksiin oli mahdollista löytää vastauksia. Haastateltavat suoriutuivat haastatteluista kiitettävästi siitä huolimatta, että haastattelun aihe oli loppujen lopuksi melko haasteellinen: oman itsensä ja toimintansa arviointi.

Haastatteluissa oli kuitenkin havaittavissa paikoin suurtakin yhdenmukaisuutta. Syy yhdenmukaisuuteen voi olla ensinnäkin siinä, että esimiehet yksinkertaisesti olivat tietyistä asioista melko samanmielisiä. On myös mahdollista, että esimiehet korostivat haastattelutilanteissa sellaisia asioita, joita he uskoivat pidettävän hyvinä ja toivottavina. Voidaan siis pohtia, vaikuttiko esimiesten vastauksiin se, mitä kohdeorganisaatiossa yleisesti pidetään hyvänä turvallisuusviestintänä. Toisaalta haastatteluissa esiintyi paikoin myös vaihtelevuutta ja erilaisia näkökulmia. Jatkossa vaihtelevuutta ja erilaisten näkökulmien esiintuloa voisi pyrkiä lisäämään vaikkapa ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelutilanne voisi olla haastateltaville vieläkin vapautuneempi, sillä he saisivat toisistaan tukea. Haastateltaville voisi myös herätä ajatuksia, joita yksin ei välttämättä tulisi ajatelleeksi.

Haastatteluista neljä suoritettiin kasvokkain ja kaksi puhelimitse. Puhelinhaastattelut erosivat kasvokkain tapahtuneista haastatteluista lähinnä siten, että puhelinhaastatteluissa suurempi merkitys oli tarkoilla kysymyksillä. Muokkauksia tehtiin kuitenkin tarpeen mukaan. Puhelinhaastattelut etenivät toisin sanoen kasvokkaisia haastatteluita strukturoidummin eli selkeämmin haastatteluita varten laaditun kysymysrungon mukaan. Vaikka puhelinhaastattelut sujuivatkin kaikin puolin hyvin, voidaan niiden etenemistä melko strukturoidusti pitää jonkinlaisena haittapuolena, sillä kysymysrungon kysymysten ja teemojen ulkopuolisia asioita ei juurikaan noussut esiin.

Kasvokkaisista haastatteluista jokainen toteutettiin kohdeorganisaation toimitiloissa. Työympäristöstä huolimatta tunnelma niin haastattelujen aikana kuin niiden jälkeen oli luonnollinen, rento ja myönteinen. Ympäristöinä toimitilat olivat rauhallisia ja meluttomia. Ei ollut tavatonta, että tutkija ja haastateltava olivat ainoita paikallaolijoita. Voidaankin sanoa, ettei työpaikan valinta haastattelu paikaksi tuntunut juurikaan vaikuttaneen haastateltavien käyttäytymiseen tai vastauksiin. Havaittavissa ei esimerkiksi ollut kaunistelua tai ympäripyöreitä vastauksia, vaan haastateltavat saattoivat esittää myös kritiikkiä kohdeorganisaation liittyvistä asioista.

Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Apuna analyysissa ja teemoittelussa käytettiin haastatteluita varten laadittua kysymysrunkoa. Kysymysrunko oli tutkijan mielestä hyvä apukeino analyysin ensimmäiseen vaiheeseen; sen avulla voitiin luoda pohja, jonka avulla aineisto saatettiin pilkkoa edelleen tarkempiin ja yksityiskohtaisempiin osiin. Kysymysrunгон käyttö analyysin apuvälineenä oli järkevää ja perusteltua myös siksi, että haastattelut etenivät pääpiirteittäin kysymysrungon mukaisesti.

5.3.2 Jatkossa

Tutkielmassa nousi esiin joitakin teemoja, jotka voisivat kenties tarjota kiinnostavia jatkotutkimusaiheita tulevaisuudessa. Sekä esimiehet että alaiset toivoivat kohdeorganisaation ottavan työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin aktiivisemmin huomioon niin turvallisuusviestinnässä kuin turvallisuudessa ylipäätään. Tutkielman tulosten mukaan työssä jaksamisella ja työhyvinvoinnilla nähdään olevan olennainen merkitys turvallisuudelle organisaatiossa. Hyödyllistä olisikin ehkä tutkia, miten organisaatiot turvallisuusviestinnässään yhdistävät fyysisen ja henkisen turvallisuuden. Voisikin olla tarpeen selvittää, millaisilla viestintäkäytännöillä tämä voisi parhaiten onnistua. Voisi olla myös hyvä selvittää, miten esimiehet voisivat turvallisuusviestinnän keinoin tukea parhaiten alaisensa työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Kohdeorganisaation maantieteellinen hajautuneisuus asettaa omat haasteensa esimiesten turvallisuusviestinnälle ja johtamistyölle yleisesti. Esimiehellä ei välttämättä ole kovin usein mahdollisuutta kasvokkaiseen viestintään alaistensa kanssa, ja kiireessä saattavat jopa puhelinkeskustelut jäädä vähiin. Erilaiset viestintäteknologiat ja -kanavat tarjoavat ratkaisuja tilanteisiin, joissa fyysinen etäisyys viestijöiden välillä on suuri. Jatkossa voitaisiinkin mahdollisesti tutkia eri viestintäkanavien käyttöä esimiesten turvallisuusviestinnässä: mikä niistä vaikuttaisi toimivimmalta?

Mielenkiintoista olisi myös soveltaa käytäntöön Rimalin ja Realin (2003) kehittämää koetun riskitason viitekehystä. Kohteena voisi vaikkapa olla jokin suomalainen teollisuuden alan organisaatio, jossa turvallisuus on erityisen konkreettisesti läsnä. Tällaisia organisaatioita ovat muun muassa tehdasorganisaatiot. Toisaalta koetun riskitason viitekehystä voisi olla paitsi mielenkiintoista myös hyödyllistä soveltaa johonkin hyvin erilaiseen organisaatioon, esimerkiksi palvelualan yritykseen. Koetun riskitason viitekehysten avulla voitaisiin kartoittaa sekä työntekijöiden tietoisuutta riskeistä

että heidän kykyjään hallita niitä. Tällä tavoin organisaatio voisi kartoittaa turvallisuusviestintäänsä koskevia mahdollisia kehitys- ja muutostarpeita.

KIRJALLISUUS

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Atkin, C. & Salmon, C. T. 2010. Communication campaigns. Teoksessa C. R. Berger, M. E. Roloff & D. R. Roskos-Ewoldsen (toim.) The handbook of communication science. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Bentley, T. A. & Haslam, R. A. 2001. A comparison of safety practices used by managers of high and low accident rate postal delivery offices. *Safety Science* 37, 19–37.
- Cigularov, K. P., Chen, P. Y. & Rosecrance, J. 2010. The effects of error management climate and safety communication on safety: a multi-level study. *Accident Analysis and Prevention* 42, 1498–1506.
- Danserau, F., Graen, G. C. & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance* 13, 46–78.
- DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J. & Butts, M. M. 2004. Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research* 35, 81–90.
- Dolphin, R. R. 2005. Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications* 11, 171–190.
- Edmunds, A. & Morris, A. 2000. The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management* 20, 17–28.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 379–439.
- Frank, A. & Brownell, J. 1989. Organizational communication and behaviour: communicating to improve performance. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.

- Griffin, M. A. & Neal, A. 2000. Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 347–358.
- Guldenmund, F. W. 2000. The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34, 215–257.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Kommunikaatio haastavissa asiakas- ja palvelutilanteissa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hofmann, D. A. & Morgeson, F. P. 1999. Safety-related behavior as social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 84, 106–117.
- Hofmann, D. A. & Stetzer, A. 1998. The role of safety climate and communication in accident interpretations: implications for learning from mistakes. *Academy of Management Journal* 6, 644–657.
- Jablin, F. M. 1979. Superior–subordinate communication: a state of the art. *Psychological Bulletin* 86, 1201–1222.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Kath, L. M., Marks, K. M. & Ranney, J. 2010. Safety climate dimensions, leader-member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. *Safety Science* 48, 643–650.
- Kines, P., Andersen, L. P. S., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J. & Zohar, D. 2010. Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *Journal of Safety Research* 41, 399–406.
- Laaksonen, S-K. 2011. Esimiesten kokemukset roolistaan ja esimies-alaissuhteestaan sekä näiden suhteiden dialektisista jännitteistä. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Lundgren, R. & McMakin, A. 1998. Risk communication. A handbook for communicating environmental, safety, and health risks. Columbus: Battelle Press.

- Merivirta, M-L. 2011. Turvallisuusviestintä rakennusalalla. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Michael, J. H., Guo, Z. G., Wiedenbeck, J. K. & Ray, C. D. 2006. Production supervisor impacts on subordinate's safety outcomes: an investigation of leader-member exchange and safety communication. *Journal of Safety Research* 37, 469–477.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Parker, S. K., Axtell, C. M. & Turner, N. 2001. Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, 211–228.
- Puro, J-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.
- Real, K. 2008. Information seeking and workplace safety: a field application of the risk perception attitude framework. *Journal of Applied Communication Research* 36, 339–359.
- Real, K. & Cooper, M. D. 2009. The importance of communication factors to safety climate: an exploratory analysis. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL, 21.5.2009. Tulostettu 1.2.2013
http://citation.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/2/9/9/1/4/pages29149/p299149-1.php
- Rimal, R. N. & Real, K. 2003. Perceived risk and efficacy beliefs as motivators of change. *Human Communication Research* 29, 370–400.
- Rogers, E. & Storey, D. 1987. Communication campaigns. Teoksessa C. Berger & S. Chaffee (toim.) *Handbook of communication science*. Newbury Park: SAGE, 817–846.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, J. 2000. Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä. Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu.
- Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist* 45, 109–119.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. *Journal of Business Communication* 46, 287–310.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuslaki (738/2002). Viitattu 15.5.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P1>

Zohar, D. 1980. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology* 65, 96–102.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

1) Seuraavassa sinulle esitetään väittämiä siitä, miten riittävästi esimiehesi käsittelee turvallisuusasioita jokapäiväisissä keskustelu- ja viestintätilanteissa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolta 1–5. (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa, enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esiin riittävästi.
2. Esimieheni korostaa riittävästi turvallisuuden tärkeyttä kaikessa toiminnassa.
3. Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa turvallisuusasioista.
4. Toivoisin esimieheni tuovan turvallisuusasioita enemmän esille.
5. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviini liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista.
6. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuessa tulee toimia.
7. Mielestäni esimieheni pitäisi kertoa enemmän työtehtäviini liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista.
8. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan taustasta ja tavoitteista.
9. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan sujumisesta.
10. Esimieheni ei ole ohjeistanut minua riittävästi siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuessa tulee toimia.
11. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, mistä voin halutessani löytää turvallisuuteen liittyvää tietoa.
12. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten voin kehittää omaa henkilökohtaista turvallisuusosaamistani.
13. Olen saanut esimieheltäni riittävästi valmiuksia suoriutua työstäni turvallisesti.
14. Toivoisin esimieheni kertovan minulle enemmän siitä, miten voin itse halutessani osallistua turvallisuuden kehittämiseen.

15. Toivoisin saavani esimieheltäni enemmän tietoa siitä, miten voin kehittää omaa henkilökohtaista turvallisuusosaamistani.

2) Vastaa annettuun väittämään joko *kyllä* tai *ei*.

1. Haluaisin saada esimieheltäni enemmän tietoa turvallisuusasioista.

3) Vastaa annettuun väittämään joko *kyllä* tai *ei*.

1. Haluaisin keskustella esimieheni kanssa enemmän turvallisuusasioista.

4) Seuraavassa sinulle esitetään väittämiä siitä, miten esimiehesi toimii turvallisuusasioissa ja miten hän käsittelee niitä jokapäiväisissä keskustelu- ja viestintätilanteissa. Valitse mielipiddettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolta 1–5. (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa, enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

1. Esimieheni on kertonut turvallisuuskampanjasta selkeästi niin, että ymmärrän sen taustat ja tavoitteet.
2. Pystyn soveltamaan esimieheltäni saatua turvallisuustietoa konkreettisesti omassa työssäni.
3. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esille säännöllisesti.
4. Saan esimieheltäni tietoa turvallisuusasioista oikeaan aikaan.
5. Esimieheni suhtautuminen turvallisuusasioihin on myönteinen.
6. Esimieheni tiedottaa turvallisuusasioista avoimesti.
7. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti mistä tahansa turvallisuuteen liittyvästä asiasta.
8. Esimieheni kannustaa meitä alaisia nostamaan turvallisuusasioita aktiivisesti esille.
9. Esimieheni kannustaa meitä alaisia osallistumaan aktiivisesti turvallisuuden kehittämiseen.
10. Esimieheni ottaa huomioon meidän alaiensa ehdotuksia turvallisuuteen liittyen.
11. Esimieheni motivoi meitä alaisia kiinnittämään paremmin huomiota turvallisuusasioihin.
12. Olen saanut esimieheltäni hyödyllistä tietoa turvallisuusasioista.

5) Kerro omin sanoin, miten esimiehesi voisi mielestäsi parhaiten jokapäiväisissä keskustelu- ja viestintätilanteissa edistää turvallisuutta organisaatiossasi.

6) Kuinka tärkeänä turvallisuuden edistämisen ja turvallisten työskentelytapojen omaksumisen kannalta pidät seuraavia esimiehen toimintatapoja? Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolta 1–5. (1=ei lainkaan tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 3=melko tärkeää, 4=tärkeää, 5=erittäin tärkeää)

1. Käytännöllisen tiedon jakaminen (esim. toimintaohjeet tai ohjeistukset suojava-rusteiden käytöstä)
2. Turvallisuuden tärkeyden korostaminen kaikessa toiminnassa
3. Turvallisuuskampanjan taustoista ja tavoitteista kertominen
4. Raportoiminen turvallisuuskampanjan sujumisesta
5. Keskustelut alaisten kanssa turvallisuusasioista
6. Alaisten motivoiminen turvallisten työskentelytapojen noudattamiseksi
7. Alaisten kannustaminen avoimeen keskusteluun turvallisuusasioista
8. Alaisten kannustaminen osallistumaan aktiivisesti turvallisuusasioiden kehittämiseen
9. Alaisten kannustaminen raportoimaan työssä kohdatuista vaaratilanteista ja tapaturmista

7) Seuraavassa sinulle esitetään erilaisia tiedonlähteitä. Miten tärkeänä pidät eri tiedonlähteitä turvallisuusaiheisen tiedon lähteinä, ts. mistä tiedonlähteestä saisit mieluiten turvallisuusaiheista tietoa? Valitse mielidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolta 1–5. (1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä, 4= tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

1. Konsernin intranet
2. Konsernin henkilöstölehti
3. Oman yksikön intranet
4. Oman yksikön sisäinen uutiskirje
5. Oma esimies
6. Yksikön johto
7. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt

8. Tiimipalaverit ym. tiimin viralliset tapaamiset
9. Työkaverit

8) Ikä. Voit kirjoittaa sen numeroin alla olevaan kenttään.

9) Sukupuoli.

1. Mies
2. Nainen

10) Alue, jolla työskentelen

1. Länsi-Suomi
2. Itä-Suomi
3. Keski-Suomi
4. Pohjanma

Liite 2 Kysymysrunko

Esimiesten turvallisuusviestinnän tavat

- Missä määrin turvallisuusasioita tuodaan esille organisaatiossasi? Miten niitä tuodaan esille?
- Missä määrin tuot itse turvallisuusasioita esille organisaatiossasi? Miten tuot niitä esille?
- Onko oma työturvallisuusviestintäsi on muuttunut työturvallisuuskampanjan myötä? Miten se on muuttunut?
- Missä määrin olet antanut alaisillesi tietoa työhön liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä?
- Missä määrin olet antanut alaisillesi tietoa siitä, miten vaaratilanteiden ja tapaturmien sattuessa tulee toimia?
- Missä määrin olet antanut alaisillesi tietoa mahdollisuuksista kehittää omaa turvallisuusosaamistaan?
- Missä määrin olet antanut alaisillesi tietoa mahdollisuuksista osallistua työturvallisuuden kehittämiseen?
- Missä määrin olet kertonut alaisillesi työturvallisuuskampanjasta?

Esimiesten turvallisuusviestinnän laatu

- Millainen on oma suhtautumisesi turvallisuusasioihin? Ilmeneeko se alaisille?
- Miten usein tuot esille turvallisuusasioita?
- Miten avoimesti alaisesi voivat keskustella kanssasi turvallisuuteen liittyvistä asioista?
- Miten hyvin olet onnistunut motivoimaan alaisiasi ottamaan turvallisuusasiat paremmin huomioon?
- Miten aktiivisesti kannustat alaisiasi nostamaan turvallisuusasioita esille? Miten heitä kannustat?
- Miten aktiivisesti kannustat alaisiasi osallistumaan työturvallisuuden kehittämiseen? Miten heitä kannustat?
- Esimiesten turvallisuusviestinnän hyödyllisyys: miten hyvin alaisesi voivat soveltaa omassa työssään sinulta saatua työturvallisuustietoa?

Esimiesten rooli turvallisuusviestinnässä

- Millä tavoin voit mielestäsi itse esimiehenä parhaiten edistää työturvallisuutta jokapäiväisissä keskustelu- ja viestintätilanteissa?
- Mikä on esimiehen tärkein tehtävä työturvallisuuden edistämisessä organisaatiossa?

Liite 3 Summamuuttajat: esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyys

		M	s
Summamuuttaja 1	Turvallisuuden esillä pitäminen	3,85	0,84
	1. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esiin riittävästi.	4,05	0,96
	2. Esimieheni korostaa riittävästi turvallisuuden tärkeyttä kaikessa toiminnassa.	3,98	0,92
	4. Toivoisin esimieheni tuovan turvallisuusasioita enemmän esille.	3,53	1,08
Summamuuttaja 2	Ohjeistaminen	3,75	0,75
	13. Olen saanut esimieheltäni riittävästi valmiuksia suoriutua työstäni turvallisesti.	3,89	1,00
	10. Esimieheni ei ole ohjeistanut minua riittävästi siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuessa tulee toimia.	3,81	1,11
	6. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuessa tulee toimia.	3,77	1,05
	5. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviini liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista.	3,73	0,91
	7. Mielestäni esimieheni pitäisi kertoa enemmän työtehtäviini liittyvistä riki- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista.	3,57	1,08
Summamuuttaja 3	Turvallisuuskampanjasta kertominen	3,63	0,91
	8. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan taustasta ja tavoitteista.	3,95	0,94
	9. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan sujumisesta.	3,30	1,04
Summamuuttaja 4	Turvallisuuden ja turvallisuusosaamisen kehittamisestä kertominen	3,55	0,77
	11. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, mistä voin halutessani löytää turvallisuuteen liittyvää tietoa.	3,60	1,01
	14. Toivoisin esimieheni kertovan minulle enemmän siitä, miten voin itse halutessani osallistua turvallisuuden kehittämiseen.	3,57	1,04
	12. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten voin kehittää oma henkilökohtaista turvallisuusosaamistani.	3,52	0,98
	15. Toivoisin saavani esimieheltäni enemmän tietoa siitä, miten voin kehittää omaa henkilökohtaista turvallisuusosaamistani.	3,51	1,09

Liite 4 Väittämät: esimiesten turvallisuusviestinnän riittävyys

Väite	M	s	Mo
1. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esille riittävästi.	4,05	0,96	4
3. Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa turvallisuusasioista.	4,02	1,01	4
2. Esimieheni korostaa riittävästi turvallisuuden tärkeyttä kaikessa toiminnassa.	3,98	0,92	4
8. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan taustasta ja tavoitteista.	3,95	0,94	4
13. Olen saanut esimieheltäni riittävästi valmiuksia suoriutua työstäni turvallisesti.	3,89	1,00	4
10. Esimieheni ei ole ohjeistanut minua riittävästi siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuesssa tulee toimia. ***	3,81	1,11	4
6. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten vaaratilanteen tai tapaturman sattuesssa tulee toimia.	3,77	1,05	4
5. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviini liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista.	3,73	0,91	4
11. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, mistä voin halutessani löytää turvallisuuteen liittyvää tietoa.	3,60	1,01	4
14. Toivoisin esimieheni kertovan minulle enemmän siitä, miten voin itse halutessani osallistua turvallisuuden kehittämiseen. ***	3,57	1,04	4
7. Mielestäni esimieheni pitäisi kertoa enemmän työtehtäviini liittyvistä riski- ja vaaratekijöistä ja niiden minimoinnista. ***	3,57	1,08	4
4. Toivoisin esimieheni tuovan turvallisuusasioita enemmän esille. ***	3,53	1,08	4
12. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa siitä, miten voin kehittää omaa henkilökohtaista turvallisuusosaamistani.	3,52	0,98	4
15. Toivoisin saavani esimieheltäni enemmän tietoa siitä, miten voin kehittää omaa henkilökohtaista turvallisuusosaamistani. ***	3,51	1,09	4
9. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tietoa turvallisuuskampanjan sujumisesta.	3,30	1,04	3
1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3= En samaa, enkä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä			

*** Tilastollisen analyysin yhteydessä koodattu käänteisesti (1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=En samaa, enkä eri mieltä, 4=Jokseenkin eri mieltä, 5=Täysin eri mieltä)

Liite 5 Summamuuttajat: esimiesten turvallisuusviestinnän laatu

		M	s
Summamuuttuja 1	Ilmapiiri	4,45	0,67
	5. Esimieheni suhtautuminen turvallisuusasioihin on myönteinen.	4,48	0,72
	6. Esimieheni tiedottaa turvallisuusasioista avoimesti.	4,36	0,75
	7. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti mistä tahansa turvallisuuteen liittyvästä asiasta.	4,51	0,83
Summamuuttuja 2	Motivointi ja kannustaminen	4,05	0,79
	8. Esimieheni kannustaa meitä alaisia nostamaan turvallisuusasioita aktiivisesti esille.	4,17	0,86
	9. Esimieheni kannustaa meitä alaisia osallistumaan aktiivisesti turvallisuuden kehittämiseen.	4,07	0,91
	10. Esimieheni ottaa huomioon meidän alaistensa ehdotuksia turvallisuuteen liittyen.	4,01	0,94
	11. Esimieheni motivoi meitä alaisia kiinnittämään paremmin huomiota turvallisuusasioihin.	3,96	0,90
Summamuuttuja 3	Viestintäaktiivisuus	3,78	0,91
	3. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esille säännöllisesti.	3,94	0,99
	4. Saan esimieheltäni tietoa turvallisuusasioista oikeaan aikaan.	3,61	0,96
Summamuuttuja 4	Hyödyllisyys	3,88	0,74
	2. Pystyn soveltamaan esimieheltäni saatua turvallisuustietoa konkreettisesti omassa työssäni.	3,93	0,79
	12. Olen saanut esimieheltäni hyödyllistä tietoa turvallisuusasioista.	3,82	0,89

Liite 6 Väittämät: esimiesten turvallisuusviestinnän laatu

Väite	M	s	Mo
7. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti mistä tahansa turvallisuuteen liittyvästä asiasta.	4,51	0,83	5
5. Esimieheni suhtautuminen turvallisuusasioihin on myönteinen.	4,48	0,72	5
6. Esimieheni tiedottaa turvallisuusasioista avoimesti.	4,36	0,75	5
8. Esimieheni kannustaa meitä alaisia nostamaan turvallisuusasioita aktiivisesti esille.	4,17	0,86	4
1. Esimieheni on kertonut turvallisuuskampanjasta selkeästi niin, että ymmärrän sen taustat ja tavoitteet.	4,08	0,89	4
9. Esimieheni kannustaa meitä alaisia osallistumaan aktiivisesti turvallisuuden kehittämiseen.	4,07	0,91	4
10. Esimieheni ottaa huomioon meidän alaitensa ehdotuksia turvallisuuteen liittyen.	4,01	0,94	4
11. Esimieheni motivoi meitä alaisia kiinnittämään paremmin huomiota turvallisuusasioihin.	3,96	0,90	4
2. Pystyn soveltamaan esimieheltäni saatua turvallisuustietoa konkreettisesti omassa työssäni.	3,93	0,79	4
3. Esimieheni tuo turvallisuusasioita esille säännöllisesti.	3,94	0,99	4
12. Olen saanut esimieheltäni hyödyllistä tietoa turvallisuusasioista.	3,82	0,89	4
4. Saan esimieheltäni tietoa turvallisuusasioista oikeaan aikaan.	3,61	0,96	4
1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= En samaa, enkä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä			