

Yliopistojen turvallisuuden johtaminen

Tomi Mansikkamäki

Tampereen yliopisto

Turvallisuushallinnon
maisteriohjelma

Ohjaaja Professori
Sirpa Virta

Tampereen yliopisto, hallintotieteiden tiedekunta

turvallisuushallinnon maisteriohjelma

MANSIKKAMÄKI, TOMI: Yliopistojen turvallisuuden johtaminen

pro-gradu tutkielma, 72 s.

Tutkielman ohjaaja: Professori Sirpa Virta

Maaliskuu 2016

Organisaatioturvallisuuden johtamisen tulisi olla systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jonka päämääränä on organisaation sisällä tapahtuvan turvallisuusosaamisen kohottaminen. Turvallisuuden johtamiseen pätevät samat periaatteet kuin minkä tahansa muunkin asiakokonaisuuden johtamiseen. Organisaation ylimmän johdon taholta saatu tuki, toiminnan riittävä resursointi, turvallisuuteen liittyvän tiedonvaihdon varmistaminen sekä henkilöstön osallistaminen muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi turvallisuuden kehittämistyössä.

Viimeaikaiset tapahtumat ovat osoittaneet, etteivät yliopistotkaan ole enää välttämättä suojassa erilaisilta turvallisuutta vaarantavilta tapahtumilta ja tästä syystä yliopistojen turvallisuuden johtamiseen tulisikin kiinnittää yhä enemmän huomiota.

Tämän tutkimuksen aiheena on ollut nostaa esiin yliopistojen turvallisuusjohtamisessa mahdollisesti esiintyviä kehityskohtia ja kartoittaa yliopistojen turvallisuuspäälliköiden omia näkemyksiä turvallisuusjohtamisen nykytilasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että yliopistojen turvallisuusjohtaminen on maassamme vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Turvallisuusjohtaminen ei kärsi rahallisten resurssien puutteesta ainakaan merkittävässä määrin ja yliopistojen henkilöstö suhtautuu pääsääntöisesti positiivisesti erilaisiin turvallisuusharjoituksiin. Sen sijaan esiin nousseena kehityskohteena voidaan havaita rehtorin ja turvallisuuden kehittämisestä vastaavan toimijan välisen vuoropuhelun ja tiedonvaihdon lisääminen, ylimmän johdon aktiivisempi osallistuminen turvallisuuden käytännön johtamiseen sekä turvallisuusasioiden aktiivisempi esiin nostaminen henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa.

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	9
2.1 Hypoteesi	11
2.2 Käsitteiden merkityksistä	12
2.2.1 Turvallisuus ja turvallisuudentunne.....	13
2.2.1.1 Mitkä tekijät luovat turvattomuutta?.....	18
2.3 Aikaisemmat tutkimukset ja teokset	24
3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	26
4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	29
4.1 Turvallisuusjohtaminen (turvallisuuden johtaminen)	29
4.2 Turvallisuuskulttuuri	44
5 Turvallisuuden osa-alueet.....	47
6 Kyselytutkimuksen tulokset	49
6.1 Kysymykset.....	50
6.2 Vastausten tarkempi tarkastelu.....	57
7 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset	67
LÄHTEET	71

1 Johdanto

Yliopistot muodostavat merkittävän osan Suomen koulutusjärjestelmästä ja yliopistojen harjoittamaa opetus- ja tutkimustoimintaa arvostetaan yhteiskunnassamme hyvin korkealle. Arvostus näkyy mm. erilaisin yliopistoille osoitetuin lahjoituksin, joita sekä yritykset, yhteisöt että myös yksityiset henkilöt osoittavat vuosi toisensa jälkeen yliopistojen toiminnan tukemiseksi.

Lahjoitukset ovat paitsi osoitus yliopistojen arvostuksesta myös tietynlainen elinehto yliopistokoulutuksen jatkumiselle. Suomen valtio on tehnyt päätöksen rahoittaa yliopistoja vuoden 2008 jälkeen ns. vastinrahalla, joka määräytyy osittain yliopistojen saamien lahjoitusvarojen mukaisesti. Karkeasti voidaan todeta, että mitä enemmän yliopisto saa avustuksia muilta yhteisöiltä, sitä enemmän valtio tukee omalta osaltaan yliopiston taloustilannetta. Valtioneuvosto päätti vuonna 2011 vahvistaa julkisoikeudellisten yliopistojen vuoden 2010 loppuun mennessä keräämän yksityisen pääoman, eli lahjoitusten määräksi yhteensä 69 986 348 euroa. (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 9/2012).

Yliopistoilla on keskeinen tehtävä korkeatasoisen opetuksen järjestämisessä, laadukkaan tutkimuksen tekemisessä sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottamisessa. Useat kansalliset yritykset kokevat yliopistoyhteistyön suorastaan välttämättömäksi säilyttääkseen globaalin kilpailukykyänsä ja innovatiivisuutensa. Yliopistot tekevät paljon tutkimustyötä yhdessä paitsi muiden yliopistojen, myös yritysten ja yhdistysten kanssa. Yhteistyötapoja ja – muotoja ovat erilaiset yhteisrahoitteiset tutkimushankkeet ja tilaustutkimukset. (Vaasan yliopiston verkkosivut. Luettavissa < <http://www.uva.fi/fi/cooperation/initiatives/>>).

Yliopistot ovat pitkälle kehittyneitä asiantuntijaorganisaatioita, joissa työskentelee ja opiskelee eri alojen ammattilaisia ja opiskelijoita eri puolilta maailmaa ja eri kulttuureista, mitä erilaisimpien tutkimus ja opetusprojektien parissa. Jokaiseen maamme yliopistoon kuuluu useita tiedekuntia ja suurimmissa yliopistoissa toimii tiedekuntien lisäksi myös lukuisia erillislaitoksia. Esimerkiksi vuonna 1920 perustetussa Turun yliopistossa on 7 tiedekuntaa ja 7 erillislaitosta (www.utu.fi/fi/avaintiedot).

Voidaan siis hyvin sanoa, että yliopistot ovat yhteiskunnallemme tärkeitä ja varsin heterogeenisiä sekä moniulotteisia toimijoita, jotka organisaatioteoreettisesti ja johtamisopillisesti katsottuna sijoittuvat jonnekin linjaorganisaation ja matriisiorganisaation puoliväliin.

Viime vuosina eri maiden yliopistoihin ja perusasteen oppilaitoksiin on kohdistunut useita väkivaltauhkauksia ja myös toteutuneita väkivallantekoja. Syytä siihen, miksi teot ovat kohdistuneet niin usein juuri yliopistoihin, ei ainakaan toistaiseksi tiedetä. On kuitenkin erittäin huolestuttavaa, mikäli yliopistot profiloituvat tulevaisuudessa jonkinlaisiksi väkivallan ”näyttämöiksi”. Tällaisella kehityskululla voi olla suuria negatiivisia vaikutuksia kansan sivistyksellisen osaamisen kehittymiseen sekä erityisesti yliopistoyhteisöön kuuluvien ihmisten turvallisuudentunteeseen. Osasyynä väkivaltatekojen kohdistumisessa nimenomaan yliopistoihin saattaa olla iskujen saama runsas mediajulkisuus, aikaisempien tekojen kopiointi (copycat) sekä tietenkin se, että yliopistoissa on yleensä samaan aikaan runsaasti ihmisiä (potentiaalisia uhreja) ja liikkuminen yliopistokiinteistöissä on varsin vapaata etenkin päiväsaikaan. Näin ollen suurta uhrimäärää tavoittelevat tekijät voivat suhteellisen vapaasti kävellä sisään yliopistorakennukseen aseineen ja tarvikkeineen ilman, että heidän toimintaansa huomaisi kukaan kiinnittää sen suurempaa huomiota.

Perinteisten ja ehkä tavanomaisempien turvallisuusriskien lisäksi vielä toistaiseksi toteutumattoman (mutta mahdollisen) riskin muodostaa yliopistomaailmaan kohdistetut, puhtaasti terroristisessa tarkoituksessa tehdyt iskut, joiden tavoitteena on paitsi aiheuttaa pelkoa ja ihmishenkien menetyksiä, myös aiheuttaa haittaa länsimaiselle koulutusjärjestelmälle laajemmassa mittakaavassa. Esimerkiksi itsemurhatarkoituksessa tehty pommi-isku jossakin maamme yliopistossa lamauttaisi paitsi kyseisen yliopiston, myös maamme muiden yliopistojen toiminnan pitkäksi aikaa. Yliopiston palveluksessa olevat työntekijät eivät tuntisi oloaan turvalliseksi työpaikallaan vaan pelkäisivät uusia mahdollisia iskuja, eikä suuri osa opiskelijoista uskaltaisi tulla luennoille kenties lainkaan. Opetuksessa jouduttaisiin pahimmassa tapauksessa siirtymään hetkeksi kokonaan etäopetukseen ja tällaiseen opetusmenetelmään kaikilla tiedekunnilla ei toiminnastaan johtuen ole edes mahdollisuuksia saatikka olemassa olevia suunnitelmia. Näin ollen mainitun laisella teolla olisi merkittäviä välittömiä mutta myös välillisiä seurauksia.

Myös erilaisten tutkimustoiminnassa tarvittavien vaarallisten aineiden tai säteilylähteiden säilytykseen liittyvät tekijät saattavat ainakin teoriassa olla merkittäviä riskejä kun puhutaan terroristisessa tarkoituksessa toteutetuista iskuista. Tutkimustoiminnastaan riippuen yliopisto saattaa säilyttää hyvinkin vaarallisia aineita tiloissaan, eikä pääsyä tiloihin ole aina välttämättä rajoitettu asianmukaisesti esimerkiksi lukituksin ja kulunvalvontaratkaisuin. Osaltaan tämä saattaa johtua yliopistojen perinteisestä avoimuutta korostavasta asennemaailmasta. Kaikkien tilojen halutaan olevan vapaasti kaikkien käytössä ja lukitukset koetaan yleensä lähinnä epämukaviksi, rajoittaviksi tekijöiksi. Sirpa Virta ym. kuvaavat yliopistoturvallisuustutkimusta koskevassa suunnitelmassaan

avoimuuden ja turvallisuuden välistä suhdetta osuvasti englanninkielisellä termillä ”wicked problem” (Virta ym. 2016: Yliopistojen turvallisuustutkimuksen tutkimussuunnitelma, 2). Termi kuvastaa hyvin avoimuuden ja toisaalta turvallisuuden ongelmallista yhteensovittamista, asiaa johon ei ole ainakaan nykyisellään olemassa kaikkia tyydyttävää ratkaisua. On muistettava, että mukavuuden vuoksi avoinna olevat ovet ovat auki samalla tavalla myös asiattomille liikkujille joten avoimuuden ja turvallisuuden yhteensovittamisessa jompikumpi joutuu väittämättäkin vähemmälle huomiolle.

Vaikka yhtäkään yliopistoon kohdistunutta terroristista tekoa ei ole vielä maassamme raportoitu tapahtuneeksi, ei tämä tarkoita sitä, etteikö uhka sellaisen iskun toteuttamisesta olisi olemassa tai etteikö sellaisia uhkauksia olisi jo esitetty. Terroristisessa tarkoituksessa toteutettu isku yliopistoon ei siis ole nykymaailmassa välttämättä kaukaa haettu uhakuva, etenkin mikäli pohdimme alussa mainittuja, yliopiston yhteiskunnalliseen asemaan ja tehtäviin liittyviä seikkoja. Yliopistot edustavat omalla tavallaan länsimaista osaamista, kulttuuria ja sivistystä. Ne pitävät yllä länsimaista hyvinvointivaltio- käsitettä ja tuottavat sitä arvoa, jonka yleinen sivistystason nousu voi mukanaan tuoda. Tietyt uskonnolliset ääriyhtymät ovat kuitenkin julkilausuneet jo useaan otteeseen haluavansa musertaa länsimaisen yhteiskuntajärjestyksen kaikin mahdollisin tavoin. On siis vain ajan kysymys, milloin ajatus lamauttamisesta alkaa kohdistua konkreettisesti länsimaiseen koulutusjärjestelmään ja – instituutioihin esimerkiksi pommi-iskuun tai muulla tavalla toteutettuna. Jo pelkkä perätön pommiuhkailmoitus saattaa keskeyttää opetus ja tutkimustoiminnan usean tunnin ajaksi ja aikaansaada runsaasti pelkotiloja eri yksilöissä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama työryhmä toteaa koulurakennusten turvallisuutta koskevassa julkaisussaan, että jokaisella oppilaalla on oikeus turvalliseen opiskeluympäristöön ja opettajilla puolestaan oikeus turvalliseen työympäristöön. Tästä syystä mm. koulujen rakenteellisiin turvallisuustekijöihin samoin kuin riskienhallintaan tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. (Oppilaitosrakennusten turvallisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:2). Tietynlaisen haasteen työryhmän suositusten toteuttamiselle asettaa kuitenkin nykyiset arkkitehtuuri-ihanteet, joissa suositaan avaruuden ja valoisuuden aikaansaamiseksi suuria avonaisia tiloja sekä suurilla ikkunoilla varustettua opetusluokkia ja palaverihuoneita. Jotta rakentamisessa huomioitaisiin visuaalisen loistokkuuden ohella myös turvallisuuteen liittyvät tekijät, tulisi jokaiseen koulurakennushankkeeseen osallistua arkkitehdin lisäksi myös turvallisuusalan ammattilaisia niin pelastustoimen, kuin poliisinkin puolelta. Tällöin voitaisiin havaita ja ottaa huomioon jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa sellaisia turvallisuuden kannalta tärkeitä seikkoja, joiden muuttaminen ja korjaaminen myöhemmin olisi työlästä,

kallista tai jopa mahdotonta. Yliopistojen ja muiden opetusta järjestävien rakennusten rakenteellisen turvallisuuden parantaminen edellyttääkin arkkitehtuuristen ja toisaalta turvallisuuteen liittyvien seikkojen tasapainoa ja yhteensovittamista.

Viimeaikaiset tapahtumat osoittavat selkeästi kuitenkin sen, etteivät yliopistot (tai muutkaan opetusta järjestävät laitokset) voi enää tuudittautua siihen oletukseen, että mitään turvallisuutta vakavasti vaarantavaa tekoa tai tapahtumaa ei voisi yliopistoyhteisöä kohtaan kohdistua. Maailmanpoliittiset muutokset, yhteiskunnan yhä kiivaampi yleinen muutostila sekä erinäiset sosiaalipoliittiset ongelmat yhdessä kulttuuripluralismin kanssa ovat pakottaneet yliopistot yhdessä muiden julkisten toimijoiden kanssa pohtimaan monitahoisia turvallisuusprobleemia. Turvallisuusprobleemilla tarkoitetaan perinteisiä työturvallisuuskysymyksiä, fyysiseen ja psyykkiseen turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä, täysin omana erityisalanaan tunnettuja kyberturvallisuuskysymyksiä, turvallisuuden tunteeseen vaikuttamista (liittyen psyykkiseen turvallisuuteen ja yleiseen työhyvinvointiin) sekä toiminnan jatkuvuuteen liittyviä asioita.

Yliopistojen osalta turvallisuuden hallinnan tekee omalta osaltaan haastavaksi se, että yleensä yliopistojen henkilökunnan vaihtuvuus on suurta, vastuukysymykset saattavat olla pirstaloituneina eri toimijoille ja perinteinen avoimuutta ja esteettömyyttä korostava ajattelutapa hankaloittaa tilojen käytön valvontaa ja mahdollistaa ulkopuolisen uhkatekijän pääsyn yliopistotiloihin suhteellisen helposti (Lanne: luentomateriaali yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuudesta. Tampereen yliopisto 29.1.2016).

Enää ei turvallisuustoiminnaksi riitä se, että organisaation henkilökunnalle ja opiskelijoille opetetaan, miten toimia palohälytyksen sattuessa. Nykyisin turvallisuutta on ajateltava paljon kokonaisvaltaisemmin, henkilökunnan turvallisuusosaamiselle asetetaan kovempia vaatimuksia ja turvallisuuteen liittyviä riskitekijöitä on katsottava huomattavasti aikaisempaa laajemmin. Yliopistojen turvallisuusosaamiseen ja -johtamiseen on sisällytettävä kaikki turvallisuuden osa-alueet aina pienistä arkipäiväisistä tapaturmista laajamittaisiin infrastruktuurin häiriötiloihin ja vahingon kautta tai tahallisesti syntyneestä tulipalosta kouluampumisiin saakka. On osattava varautua myös epätodennäköisimmiltä tuntuviin onnettomuuksiin ja tilanteisiin, jotka saattavat aiheuttaa riskin yliopiston toiminnan jatkuvuudelle joko henkilömenetyksien, kiinteistövahinkojen tai omaisuusvahinkojen muodossa. Opetushenkilöstön tulisi saada riittävästi turvallisuuskoulutusta ja tätä koulutusta tulisi hallinnoida mieluusti riittävän ylhäältä käsin, aina opetusministeriöstä saakka. Mikäli turvallisuuskoulutusten yleisen tason koordinointi tapahtuisi yliopistojen budjetista tai toimintatavoista riippumattoman ministeriön toimesta, voitaisiin

sillä mahdollisesti ehkäistä koulutuksen esteenä olevia, osin asenteellisiakin tekijöitä.

”Koulun fyysisen turvallisuuden varmistamiseen ei tämän päivän opettajakoulutus kuitenkaan anna tarvittavaa osaamista”, toteaa koulujen turvallisuustilannetta useita vuosia tutkinut tohtori Matti Waitinen (Waitinen 2014, 29) ja tämä pitänee edelleen valitettavasti paikkansa. Samansuuntaisia havaintoja ovat tehneet Brita Somerkoski sekä Eila Lindfors opettajakoulutukseen suuntautuneessa opetussuunnitelmatutkimuksessa vuosilta 2013–2015. Kyseistä tutkimusta sivuavassa tiivistelmässä todetaan, että turvallisuusasiat tulisi liittää opettajakoulutuksen opetussuunnitelmiin ja että tulevien opettajien opetussuunnitelmiin tulisi lisätä erityisesti asenteisiin ja käytännön taitoihin liittyviä opetuskokonaisuuksia. (OPETURVA 2013–2015; Somerkoski & Lindfors 2015)

Onneksi tähän asiaan on kuitenkin tulossa positiivisia muutoksia ja oppilaitosten turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi on muodostettu jo erilaisia työryhmiä, joista ehkä virallisimpana voitaisiin mainita OPTUKE eli oppilaitoksen turvallisuuskulttuurin kehittämisverkosto. Kyseisen verkosto on laatinut maamme harjoittelukouluissa (peruskoulun 1.-9. luokat) toteutettavan turvallisuuden kehittämis- ja tutkimussuunnitelman, jonka tavoitteena on:

- lisätä perusopetuksen opettajien, opettajankouluttajien ja opetusharjoittelijoiden asiantuntemusta turvallisuuskulttuurin ja turvallisuuskasvatuksen toteuttamisessa
- luoda käytännöllisiä ja tutkimuksella todennettuja toimintamalleja oppilaitosten turvallisuuskasvatuksen ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamiseksi
- vakiinnuttaa turvallisuuspedagoginen näkökulma osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää ja koulun toimintakulttuuria ja opettajankoulutusta
- kehittää pelastustoimen ja perusopetuksen yhteistyötä turvallisuusosaamisen tason nostamiseksi opettajankoulutuksen yhteyttä
- laajentaa hankkeen vaikuttavuutta toteuttamalla se yliopistojen opettajankoulutuslaitosten harjoittelukouluissa, jolloin valmistuvat opettajat vievät oman turvallisuusosaamisensa ja pedagogiset toimintamallit tuleviin työpaikkoihinsa eri puolille Suomea.
- laajentaa turvallisuuskulttuuriin liittyvää verkostomaista työtettä, oppilaitosten, turvallisuusviranomaisten, opettajankoulutusyksiköiden ja kolmannen sektorin välillä.

- todentaa ja arvioida tutkimuksen avulla turvallisuusintervention vaikuttavuutta.

(Turvallinen koulu- kehittämis- ja tutkimushanke 2015)

Eli puhumme siis hyvin merkittävästä ja kattavasta kokonaisturvallisuuden kehittämishankkeesta joka onnistuessaan täyttäisi olennaisesti nykyisen opettajakoulutuksen puutteita turvallisuuskasvatuksen ja – valistuksen osalta. Hankkeen on tarkoituksena käynnistyä vuoden 2016 aikana.

Vaaroihin ja uhkiin valmistautumisessa ja riskien kartoitukseen perustuvassa turvallisuustyössä on pohjimmiltaan kyse organisaation toiminnan turvaamisesta kaikissa olosuhteissa sekä toiminnan hallitusta palautumisesta keskeytyksen jälkeen. New Yorkissa syyskuun 11 päivänä 2011 tapahtuneita, World Trade Centerin iskuja käsittelevässä Puolustustalouden suunnittelukunnan julkaisussa todetaan, että vaikka totaalista tuhoa pidettäisiin erittäin epätodennäköisenä, organisaation tulee tehdä päätös tilanteeseen suhtautumisesta, eikä vain jättää (asiaa) noteeraamatta. Valmius on siis aina oltava ja sitä on ylläpidettävä ennakoita laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Jo pelkästään sähkölaitteiden ylläpitämiseen tarvittavan varavoiman turvaamiseen liittyy useita erilaisia huomioitavia asioita jotta järjestelmät toimisivat kriittisellä hetkellä suunnitellulla tavalla. Monesti organisaatiot (kuten myös yliopistot) varautuvat kriittisen sähkövoiman tuottamiseen poikkeusoloissa erinäisin polttoainetoimisin voimavirtageneraattorein ja UPS-laittein. Polttomootorigeneraattorit ovat hyvä ja suhteellisen luotettava vaihtoehto, mutta niiden heikko lenkki ovat kuitenkin polttoaineen säilytykseen ja säilyvyyteen liittyvät asiat. Mikäli varavoimageneraattorille ei luoda kunnollista huolto-ohjelmaa, eikä käyttötuesta suoriteta määräajoin, saattaa generaattorin toimintaan tarkoitettu polttoaine päästä vanhentumaan säiliöissään pahimmassa tapauksessa jopa käyttökelvottomaksi. UPS (Uninterruptible Power Supply) laitteiden osalta taas saattaa käydä niin, että esimerkiksi organisaation käytössä olevan atk-laitteiston vaatima sähkömäärä on arvioitu väärin (yleensä alakanttiin), eikä UPS-laitteiden kapasiteetti riitäkään turvaamaan tärkeiden sähkölaitteiden toimintaa tai edes toimintojen hallittua alasajoa. Ei siis vielä riitä, että hankitaan laitteita ja varusteita vaan sen lisäksi on myös selkeästi linjattava, kuka vastaa laitteiden ylläpidosta, varastoinnista ja toimintakunnon testaamisesta ja laitteiden toimintaa on säännöllisesti myös seurattava.

Erilaisten poikkeustilanteita varten laadittujen suunnitelmien pitää olla sillä tavoin joustavia, että ne soveltuisivat moninaiisiin tilanteisiin. Liian yksityiskohtaiset ja tilannesidonnaiset suunnitelmat saattavat kaatua itse tilanteessa ilmeneviin yllättäviin muuttujiin. On nimittäin muistettava, että mikään poikkeustilanne ei

välttämättä menekään täysin etukäteissuunnitelmien ja riskiarvioiden mukaan. Toipumissuunnitelmia (eli toiminnan uudelleen käynnistämisen suunnitelmia) ei tulisi säilyttää vain työpaikalla vaan niistä tulisi olla omat kappaleensa organisaation avainhenkilöillä vaikkapa kotona. (Puolustustaloudellinen suunnittelukunta 2002, 14.) Tämä toimintatapa tulisi omaksua puhtaasti käytännön syistä. Joskus voi käydä niin, ettei työpaikalle voida poikkeustilanteen vuoksi mennä, eikä näin ollen työpaikalla säilytettäviä toipumissuunnitelmia saada haltuun.

On kuitenkin syytä huomata, että poikkeusoloihin tai normaaliolojen häiriö- ja erityistilanteisiin varautuminen ei ole pelkästään viime vuosien väkivaltaisten tapahtumien aikaansaama ilmiö, vaan yliopistoilla (kuin myös ammattikorkeakouluilla) on jo pitkään ollut velvoite varautua toimintansa jatkumisen suunnitteluun myös valmiuslain mukaisissa poikkeusoloissa. Vuonna 2010 voimaan tulleen Yliopistolain 90§ pykälä toteaa varautumisesta seuraavaa:

”Varautumissuunnitelmat

Yliopistojen tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muin toimenpitein varmistaa tehtäviensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen myös poikkeusoloissa sekä häiriö- ja erityistilanteissa.

Varautumista valvoo opetus- ja kulttuuriministeriö. Jos varautumisessa havaitaan puutteita, opetus- ja kulttuuriministeriö voi määrätä puutteiden korjaamisesta.”
(Finlex)

Pykälän sisältö on identtinen ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavan ammattikorkeakoululain 66§ pykälän kanssa.

Kysymys on yliopistoille annetusta laintasoisesta määräyksestä, jonka noudattaminen ei ole vapaaehtoista. Se miten hyvin yliopistot ovat kyseisen lain mukaisen varautumisveloitteensa pystyneet täyttämään, voisi olla jopa toisen kokonaisen tutkimuksen aiheena. Omakohtainen kokemukseni valmiusasioihin varautumisesta on se, että valmiusasiat koetaan suhteellisen vieraaksi asiakokonaisuudeksi ja tämä synnyttääkin epäilyksen olemassa olevien valmiussuunnitelmien käytettävyydestä ja yliopistojen todellisesta varautumisasteesta. Yliopistojen varautumista valvoo opetus- ja kulttuuriministeriö pyrkien seuraamaan yliopistojen varautumisastetta erilaisten kyselyiden, tiedusteluiden ja mahdollisten tarkastuskäyntien avulla. Varautumista koskevista laintasoisista määräyksistä voimme myös päätellä, miten tärkeä asema korkeakouluilla on maamme koulutusjärjestelmälle. Korkeakoulujen toiminta on

nähty niin keskeiseksi, että varautumisasioista on katsottu tarpeelliseksi määrätä ohjeita tai asetuksia ankarammin velvoittavalla lainsäädännöllä.

Saanemme kuitenkin esittää pientä kritiikkiä kyseistä ministeriötä kohtaan, sillä vaikka yliopistot on selkeästi veloitettu huolehtimaan valmiussuunnitelmien laadinnasta, yliopistot ovat saaneet varsin vähän ministeriötason ohjeistusta valmiusasioiden suhteen. Olisikin syytä pohtia yhteistä varautumisen mallia ja ohjeistusta kaikille yliopistoille ja tuon mallin (tai vähintäänkin tavoitteiden ja strategioiden yleislinjausten) tulisi tulla opetus- ja kulttuuriministeriön taholta, jotta ne koettaisiin koskevan jokaista yliopistoa.

Kuten Jyri Paasonen toteaa oppilaitosturvallisuutta käsittelevässä kirjassaan, oppilaitosten turvallisuus on puhuttanut jo melko pitkään yhteiskunnan eri toimijoita, mutta keskustelua on usein leimannut liikaa tiettyihin ääri-ilmiöihin liittyvät yksittäistapaukset. Ääri-ilmiöillä Paasonen tarkoittanee lähinnä harvinaisia, mutta äärimmäisen kohtalokkaita kouluampumistapauksia. Paasonen pitää hyvänä sitä, että keskustelua on asiasta syntynyt, mutta toteaa samalla, että ”keskustelussa ei ole kuitenkaan nähty metsää puilta, vaan yksittäisille tapauksille on annettu liian suuri painoarvo” (Paasonen 2012, 12).

Yliopistojen turvallisuutta tulisi siis lähestyä, ei vain yksittäisten ääri-ilmiöiden, vaan pikemminkin kokonaisvaltaisen turvallisuusajattelun näkökulmasta siten, että kaikki turvallisuuden osa-alueet huomioitaisiin riittävän hyvin ja turvallisuustoimintaa johdettaisiin järjestelmällisesti samalla tavalla kuin organisaation muitakin osa-alueita.

Yliopistojen turvallisuustyön kehittäminen lähtee kunkin organisaation turvallisuuskulttuurin tietoisella kohottamisella ja turvallisuuteen liittyvien strategioiden ja ohjeistusten huolellisella suunnittelulla. Turvallisuuskulttuurin kohottamisen prosesseissa avainasemassa ovat kaikki yliopistoyhteisöön kuuluvat, niin opiskelijat kuin henkilökuntakin. Erityisesti turvallisuusprofiilin nostaminen koskettaa kuitenkin yliopiston johtamisesta vastaavia rehtoreita (ja sitä kautta kaikkia organisaation esimiehiä) sekä yliopistojen turvallisuuspäälliköitä, jotka toimivat nimikkeestään huolimatta lähinnä asiantuntijatehtävissä. Yliopistojen toiminnasta vastaavan rehtorin sekä turvallisuuden käytännön kehittämistyöstä vastaavan turvallisuuspäällikön tulisi näyttää esimerkkiä muulle henkilökunnalle (ja tietenkin myös opiskelijoille) turvallisuuden liittämistä kiinteäksi osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Paitsi että rehtorin ja turvallisuuspäällikön tulee viestiä organisaation muille jäsenille turvallisuuden tärkeydestä ja turvallisuuteen liittyvistä linjauksista, tulisi heidän kommunikoida riittävästi myös keskenään, jotta molemmilla olisi oikea tilannekuva yliopiston kulloinkin vallitsevasta turvallisuustilanteesta. On myös

hyvä muistaa, että opiskelijat, jotka saavat hyvän perehdytyksen turvallisuusasioihin opintojensa aikana, siirtävät parhaassa tapauksessa turvallisuusajattelun mukanaan työelämään valmistuttuaan. Näin ollen kyse on myös koulutuksellisin keinoin tapahtuvasta vaikuttamisesta, jolla voi olla laajoja yhteiskunnallisia vaikutuksia yliopistoyhteisön ulkopuolellekin erityisesti työelämään liittyvien olosuhteiden ja työturvallisuuden parantamisessa.

2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivujen mukaan maassamme toimii 14 yliopistoa, joista kaksi on säätiölain mukaisia säätiöitä ja loput julkisoikeudellisia laitoksia. (<http://www.minedu.fi>. 2016).

Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa, minkälaiseksi yliopistojen turvallisuustyön käytännön toteutuksesta ja kehittämisestä vastaavat toimijat (turvallisuuspäälliköt) kokevat yliopistojen ylimmän johdon sitoutumisen turvallisuusjohtamistyöhön, minkälaisia mahdollisia kehityskohteita rehtoreiden ja turvallisuuspäälliköiden välisessä yhteistoiminnassa voidaan havaita ja miten näitä kehityskohteita tulisi tarkastella yliopiston kokonaisturvallisuuden parantamisen näkökulmasta.

Tutkimuksella pyritään saamaan ajankohtaista tietoa yliopistoturvallisuuden johtamisen nykytilasta nimenomaan turvallisuustyötä pääsääntöisesti tekevien henkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna ja omalta osaltaan auttaa kehittämään kokonaisturvallisuuden lisäämistä yliopistomaailmassa.

Rajaan tutkimuksen koskemaan ainoastaan maamme yliopistoja ja jätän esimerkiksi ammattikorkeakoulut sekä perusasteen oppilaitokset tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä siitä syystä, koska pelkästään yliopistojen turvallisuuden johtamista ei vielä ole aikaisemmin laajasti maassamme tutkittu eikä sitä koskevaa kotimaista kirjallisuutta ole kovinkaan runsaasti julkaistu. Lisäksi yliopistojen turvallisuusjohtaminen (turvallisuuden johtaminen) on tutkimuskohteena jo itsessään varsin laaja, eikä tutkimusalueen laajentaminen muihin oppilaitoksiin toisi tutkimukselle mainittavaa lisäarvoa. Tutkimuksen fokusointi yllä kuvatulla tavalla mahdollistaa tutkimusongelman kannalta olennaisten seikkojen tarkastelun perusteellisemmin ja nimenomaisesti yliopiston toimintaympäristöön pohjautuen. Turvallisuusjohtamisen nykytilan tutkimus tässä tutkimuksessa toteutetulla tavalla ja laajuudella jättää kuitenkin sopivasti tilaa mahdollisille asiaan liittyville jatkotutkimuksillekin.

Toisaalta, vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin nimenomaisesti yliopistoihin, on kuitenkin syytä muistaa, että turvallisuuden johtamiseen liittyvät

lainalaisuudet ja periaatteet pätevät yhtä hyvin myös muiden koulutusasteiden ja oppilaitosten toiminnan tarkasteluun. Ylimmän johdon sitoutumisen merkitys organisaation turvallisuuskulttuurin kehittymiselle on aivan yhtä tärkeää, oli kyseessä sitten julkinen opetusta ja tutkimusta järjestävä toimija kuten yliopisto, perusasteen oppilaitos tai ammattikorkeakoulu tai vaikkapa yksityiseen sektoriin lukeutuva voittoa tavoitteleva yritys. Ylin johto määrittää yleensä organisaation arvot, strategiat ja tavoitteet ja turvallisuus kuuluu edellä mainittuihin kiinteästi.

Toivon, että tutkimukseni antaisi uutta tietoa paitsi eri opetusasteiden turvallisuusvastaaville, myös erityisesti yliopistojen ylimmän johdon edustajille heidän pohtiessaan turvallisuusjohtamisen merkitystä ja turvallisuuden kehittämiseen liittyvän yhteistyön mahdollisia vaikutuksia tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, minkälaiseksi yliopistojen operatiivisesta johtamisesta vastaavat tahot (turvallisuuspäälliköt) kokevat yhteistyön yliopistoa johtavan tahon (käytännössä rehtorin) kanssa. Lisäksi pohditaan, miten yhteistyö ja ylimmän johdon suhtautuminen mahdollisesti vaikuttaa organisaation kokonaisturvallisuuden kehittämiseen ja mihin suuntaan turvallisuuspäälliköt haluaisivat yhteistyötä ja vuorovaikutusta mahdollisesti kehittää. Yliopiston ylin johto määrittellään tässä tutkimuksessa yliopistolakiin, rehtoreiden toimenkuviin sekä heidän tosiasiallisten vaikutusmahdollisuuksiinsa perustuen. Rehtoreilla on pääsääntöisesti viimekätinen valta päättää yliopistolle kohdennettujen resurssien käytöstä ja ohjaamisesta. Turvallisuuden hallinta vaatii samalla tavalla resursseja kuin tieteen ja opetuksenkin kehittäminen joten rehtoreiden on tehtävä päätös siitä, miten suuri osa yliopistoille annetuista euroista kohdennetaan tutkimus- ja opetustoimintaan ja miten suuri taas turvallisuuden kehittämiseen.

Vaikka organisaation ylimpään johtoon voidaan katsoa kuuluvan yliopistosta riippuen myös vararehtorit, dekaanit, hallinto- sekä talousjohtajat, ei rehtorin viimekätistä vastuuta voida kiistää ja siitä syystä tutkimuskysymykset keskittyvät tässä tutkimuksessa pelkästään rehtoreihin. Lisäksi muiden johtotasojen ottaminen mukaan tarkasteluun paisuttaisi tätä tutkimusta määrällisesti liikaa ja tutkimuksen täsmällisyys saattaisi kärsiä tästä.

Julkisoikeudellisen yliopiston rehtorin tehtävät luetellaan varsin yksiselitteisesti yliopistolain 17§:ssä. Kyseisen normin mukaan rehtorin tehtävänä on *”johtaa yliopiston toimintaa ja päättää yliopistoa koskevista asioista, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen tehtäväksi”* (Yliopistolaki 24.7.2009/558, 17§). Näin ollen rehtorin voidaan katsoa viimekädessä johtavan myös yliopiston turvallisuuden kehittämistä ja ylläpitoa, vaikkakin operatiivisen turvallisuuden johtamisen suorittaa pääsääntöisesti yliopiston turvallisuuspäällikön tehtäviä hoitava henkilö (tai joku muu henkilö, joka huolehtii turvallisuuden kehittämisestä

rinnakkain varsinaisen päätehtävänsä kanssa). Yleensä turvallisuuspäällikön toimintaa ohjaa rehtorin antamien yleislinjausten lisäksi myös erinäiset yliopiston sisäisten työryhmien kollektiiviset suunnitelmat ja toimintapolitiikat. Tällaisia turvallisuuspäällikön tehtäviin vaikuttavia yliopiston sisäisiä työryhmiä ovat esimerkiksi turvallisuuden ohjausryhmä, turvallisuuden johtoryhmä, yliopiston kriisiryhmä, yliopiston lakisääteinen työsuojelutoimikunta jne.

2.1 Hypoteesi

Kuten kaikki johtaminen, myös turvallisuuden johtaminen edellyttää onnistuakseen vahvaa sitoutumista, kommunikointia ja vuorovaikutteisuutta, tiedottamista, esimerkin näyttämistä sekä riittävää resursointia, jotta sillä olisi todellista vaikutusta organisaation turvallisuuskulttuurin kehittymiselle.

Turvallisuuden johtamisessa on kysymys mitä suurimmassa määrin myös muutosjohtamisesta ja siinä pätevät samat muutosjohtamisen lainalaisuudet kuin minkä tahansa asian tai organisaation muutosjohtamisessa. Turvallisuuden johtamisessa on kyse kahden asian johtamisesta eli asioiden johtamisesta (management) ja yhtäläillä myös ihmisten johtamisesta (leadership). Muutosjohtamisen onnistumiseksi ja toteutumiseksi on löydettävä esimerkkiä näyttävät karismaattiset ja aidosti turvallisuudesta kiinnostuneet johtajat, jotka tuntevat johtamistoimintaan liittyvät peruskäsitteet, tunnistavat muutosjohtamisen keskeiset elementit ja osaavat hyödyntää tietojaan käytännön johtamistyössä.

Johtajan persoonallisilla ominaisuuksilla on suuri vaikutus johtamisen onnistumisen lopputulokseen, sillä persoona toimii aina vaikuttamisen välineenä erityisesti silloin, kun puhutaan työntekijöiden asenteisiin liittyvästä henkilöstöjohtamisesta. Hyvä johtaja tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja osaa käyttää etenkin vahvuuksiaan hyväksi oikealla tavalla asioiden eteenpäin viemiseksi. Pahimmillaan johtaja, joka estää uusien ideoiden kehittämisen ja toteuttamisen voi tuhota alaistensa ja koko organisaation työmoraalin. Esimiehen oma esimerkki heijastuu aina myös hänen alaisiinsa ja tästä syystä esimiehen tulisikin olla innostunut toiminnan kehittämisestä. (Järvinen 2000, 55.)

Avainasemassa turvallisuuteen liittyvän esimerkin näyttämisessä ja sitä kautta muutoksen johtamisessa ovat siis yliopiston ylimmän johdon edustajat eli rehtorit. Organisaation turvallisuuden johtamiskuviot tulisi saattaa normaalioloissa siihen kuntoon, että johtaminen mahdollistuisi myös poikkeustilanteen sattuessa mahdollisimman hyvin. Tämä aikaansaadaan vain turvallisuuden johtamisjärjestelmän toimivuuden testaamisella, turvallisuustyön

arvostamisella ja siihen paneutumisella, huolellisella etukäteisvalmistelulla sekä turvallisuustoimintaan liittyvien roolien selkeyttämisellä. Roolien selkeyttämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kukin organisaation jäsen tietää omat toimenkuvansa ja tehtävänsä turvallisuustoiminnan osalta ja tiedostaa myös, mitä organisaatio juuri häneltä odottaa myös poikkeustilanteissa.

Tutkimushypoteesin taustalla vaikuttaa oletus, ettei ylimmän johdon sekä turvallisuuden kehittämistä vastaavien tahojen yhteistyö ja kommunikaatio ole vielä optimaalisella tasolla, jotta turvallisuuskulttuurin ja etenkin turvallisuuden johtamisen kehittäminen voitaisiin maksimoida. Ylimmän johdon sekä turvallisuuden operatiivisesta kehittämistä ja johtamisesta vastaavien toimijoiden yhteistyön tulisi näkyä paitsi arvojen ja tavoitteiden selkeyttämisessä, jatkuvassa ja riittävässä keskinäisessä vuoropuhelussa, henkilöstön aktiivisena informointina, kuin myös käytännön toimintaan osallistumisena. Hypoteesin selittävänä tekijänä vaikuttaa vahvasti maamme yliopistojen eräänlainen ”myöhäisherännäisyys” turvallisuuden johtamiseen ja turvallisuusasioiden ajatteluun ylipäänsä. Yliopistoille ei ole välttämättä täysin selvää esimerkiksi se, mitä organisaation turvallisuusjohtaminen käytännössä tarkoittaa tai mihin lokeriin esimerkiksi turvallisuuspäällikön tulisi organisaation hallintoa koskevassa organisaatiokaaviossa sijoittua. Myöskään turvallisuuspäälliköiden tehtäväkuvaukset eivät ole varmasti kaikilla täysin selviä. Nykyään vaikuttaa osittain siltä, että turvallisuuspäälliköiden tehtäväkenttä nähdään linkittyvän voimakkaasti pelkästään kiinteistöturvallisuuteen, vaikka turvallisuuteen sisältyy paljon muitakin kuin pelkästään kiinteistöturvallisuus- käsitteeseen kuuluvia asioita. Käytännössä tämä ”lokeroituneisuus” näkyy mm. siten, että turvallisuuspäällikön tehtäviä hoitavat usein kiinteistöpäälliköt oman toimensa ohessa. Johtuuko tämä sitten turvallisuuden ja kiinteistöasioiden välisestä miellelyhtymästä vai siitä, että kiinteistöpäälliköt ovat yksinkertaisesti olleet yliopiston henkilöistä osaamiseltaan tai soveltavuudeltaan parhaita suorittamaan turvallisuuspäällikön tehtäviä. Sitä ei kukaan liene tutkinut tarkemmin, mutta sanomattakin on selvää, ettei turvallisuutta voi johtaa menestyksekkäästi ilman turvallisuusalan ja turvallisuuden johtamisen osaamista ja tietotaitoa.

2.2 Käsitteiden merkityksistä

”Tiede jäsentää ja järjestee tietoa tekstissä käsitejärjestelminä ja määrittelyinä. Tieteenala ja tutkimuskysymykset puolestaan säätelevät, millaisia ne ovat. Koska käsitteet kuvaavat maailmaa aina tietystä näkökulmasta, ne määritellään yleensä kussakin tekstissä uudelleen. Määrittelemällä käsitteitä kirjoittaja sekä kertoo niiden sisällön että sitoutuu johonkin aiempaan määritelmään: hän kiinnittää

tarkastelunsa tiettyyn tieteelliseen suuntaukseen tai teoriaan. Tämä auttaa lukijaa ymmärtämään ja tulkitsemaan tekstiä sekä hahmottamaan, mistä teoreettisesta suunnasta tai viitekehuksesta kirjoittaja lähestyy tutkimaansa aihetta". (Kniivilä ym. 2007, 16. viitattu Aalto-yliopiston verkkojulkaisussa)

Asiantuntijat, jotka tuntevat ja tunnistavat yhteiset käsitteet, kykenevät kommunikoimaan tehokkaasti toistensa kanssa, koska molemmilla on sama käsitys eri ammatillisten termien asiasisällöistä ja merkityksistä. Tällöin osapuolten ei tarvitse keskustelutilanteessa käyttää aikaa termien selittämiseen, kuten tilanne saattaa olla asiantuntijan ja maallikon välisessä keskustelussa. Termien tuntemus ehkäisee myös mahdollisten väärinkäsitysten syntymistä.

Tieteellisessä tutkimuksessa käsitteet tulee kuitenkin aina täsmentää ja avata niin, että niistä muodostuu selkeä kokonaisuus ja ne auttavat lukijaa hahmottamaan, mistä tutkimuksessa on pohjimmiltaan kysymys. Käsitteiden täsmentämisellä pyritään siihen, että sekä tutkimuksen tekijät, myös tutkimukseen osallistuvat sekä erityisesti sen lukijat puhuvat "samaa kieltä", eli ymmärtävät asiat samalla tavalla, eivätkä termistön erilaiset tulkintatavat aiheuta tarpeetonta sekaannusta tai pahimmillaan virheellisiä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

Jotta voisimme tarkastella, miten organisaation ylimmän johdon asenteet, mielipiteet, teot ja olettamukset vaikuttavat turvallisuusjohtamiseen, tulee meidän ensin määritellä, mitä termillä "turvallisuus" tarkoitetaan ja miten turvallisuuskulttuuri yleensä ymmärretään.

2.2.1 Turvallisuus ja turvallisuudentunne

Turvallisuus käsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla riippuen missä kontekstissa termiä käytetään. Yleensä turvallisuus ymmärretään jonkin ei-toivotun asian poissaolemisenä ja tavoitellun sekä toivotun tilanteen pysyvyytenä (jatkuvuutena) ja asioiden hallittavuutena. Turvallisuus koetaan yleensä itsestään selvänä asiana, eikä siihen normaalioloissa kiinnitetä juurikaan huomiota. Turvallisuusasiat tulevat yleensä mieleen vasta sitten, kun jotain pahaa ehtii tapahtua joko itsellemme tai läheisillemme (Waitinen 2014, 5). Tällöin turvallisuusajattelu on siis jälkikäteen reagoivaa eikä ennakoivaa. Mielenkiintoista on myös havaita, että itseasiassa turvallisuuden vastakohta eli turvattomuus tai paremminkin turvattomuuden *tunne* käynnistää meissä ihmisissä prosessin, jonka tuloksena ryhdymme tietoisesti ajattelemaan myös aikaisemmin taustalla pitämäämme turvallisuutta. Turvallisuus on siis ikään kuin terveys – sitä ajatellaan vasta kun ollaan vaarassa menettää se.

Vaikka turvallisuus terminä vaikuttaakin kovin arkiselta ja yleisesti käytetyltä, on oikeastaan yllättävän haastavaa määritellä, mitä turvallisuudella oikeastaan tarkoitetaan ja minkälaisia määritteitä kyseiseen termiin sisältyy. Ehkä turvallisuuden tarkka määritteleminen on jopa mahdotonta, koska jokaisella meillä on oma käsityksemme siitä, mitä turvallisuus on.

Kyse on siis jokaisen kokemusmaailmaan liittyvästä asiasta, jolle ei löydy yhtä ja ainoaa oikeaa selitystä. Jokaisen oma kokemus turvallisuudesta on yhtä todellinen ja jokainen peilaa turvallisuuskäsitettä omaan maailmakuvaansa sopivalla tavalla. Paitsi että turvallisuutta voidaan tarkastella yleisesti, voidaan sitä tarkastella myös objektiivisesta tai subjektiivisesta näkökulmasta käsin. Objektiivinen turvallisuus on tosiasioihin perustuvaa turvallisuutta, jonka jokainen voi aistein tai muuten todeta (Waitinen 2014, 5). Objektiivinen turvallisuus on siis faktaa. Esimerkkinä turvallisuudesta objektiivisesta näkökulmasta voisi olla vaikkapa jonkin työpaikan tilastollisesti todennettavissa ja osoitettavissa oleva tapaturmattomuus tietyn ajanjakson aikana mitattuna. Asia voidaan aistein havaita ja se on myös totta. Monessa teollisuusalan yrityksessä käytetään näyttötauluja, joista voidaan helposti nähdä, montako päivää on viimeisimmästä työtapaturmasta. Tämä on yksi tapa toimia niin, että turvallisuus ikään kuin konkretisoituu helposti havaittavaksi ulkoiseksi ilmiöksi ja turvallisuus todentuu faktojen pohjalta sen sijaan että se perustuisi yksilöiden omiin uskomuksiin ja olettamuksiin.

Subjektiivinen turvallisuus taas tarkoittaa enemmänkin yksilön sisäiseen kokemusmaailmaan perustuvaa tunnetta, eli tällöin puhutaan turvallisuuden tunteesta. Turvallisuuden tunne ei kuitenkaan ole välttämättä sama asian kuin objektiivinen eli tosiasiallinen turvallisuus ja näiden termien eroa ei voi mielestäni koskaan korostaa liikaa, nimittäin vaarana on, että arkikeskustelussa turvallisuuden tunne mielletään samaksi kuin turvallisuus.

Ongelmallista tämä on silloin jos henkilö tuntee voimakasta turvallisuudentunnetta, vaikka hänellä olisi vaaraa aiheuttavasta tilanteesta tai tapahtumasta täysin totuudenvastainen ja puutteellinen kuva. Tällöin puutteellisiin tai virheellisiin tietoihin perustuva turvallisuudentunne saattaa luoda eräänlaisen vaarallisen *turvallisuusillusion*, joka puolestaan voi asettaa kyseisen tunteen omistajan jopa konkreettiseen vaaraan. Käytännön esimerkkinä väärästä turvallisuudentunteesta voisi olla vaikkapa henkilö, joka aloittaa itsepuolustusharrastuksen voidakseen liikkua turvallisesti ilta-aikaan väkivaltaiseksi tiedetyllä asuinalueella vailla pelkoa joutua esimerkiksi ryöstetyksi. Ennen harrastuksen aloittamista henkilö on saattanut turvata kulkunsa mukanaan pitämänsä matkapuhelimen avulla. Henkilö on tiedostanut, että tarvittaessa hän pystyisi soittamaan matkapuhelimella nopeasti apua itselleen. Itsepuolustusharrastuksen aloitettua henkilölle voi muodostua väärä käsitys

itsepuolustustaidoistaan ja tämä voi aiheuttaa puolestaan sen, ettei hän koe matkapuhelimen mukana kuljettamista enää tarpeelliseksi. Jos päällekkäisyys sitten tapahtuu, ei henkilön itsepuolustustaidot olekaan sillä tasolla, että niistä olisi tositalanteessa mitään hyötyä, vaikka henkilö on näin virheellisesti kuvitellut. Avun hälyttäminen ei onnistu kotiin jätetyn matkapuhelimen vuoksi. Itsepuolustuskurssi on siis luonut henkilölle virheellisen ja valheellisen turvallisuudentunteen joka – sen sijaan että johtaisi hyvään lopputulokseen – aiheuttaa pahimmillaan peruuttamattomia seurauksia.

Erotuksena valheellisesta turvallisuuden tunteesta voidaan joskus puhua myös *väärästä* turvattomuudesta. Väärällä turvattomuudella tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö kokee olevansa olemattomien uhkatekijöiden ympäröimänä tai yksilö ei luota riittäviinkään turvatoimiin (Waitinen 2014, 12). Puhutaan siis kansankielellä ”vainoharhaisuudesta”.

Esitän rohkeaa kritiikkiä sellaisia strategioita kohtaan, joissa painotetaan pelkästään turvallisuudentunteen kohottamisen tärkeyttä tai mittareita joilla mitataan vallitsevaa turvallisuustilannetta pelkästään turvallisuuden tunteeseen perustuen. Turvallisuuden kehittämisen tulisi lähteä aina liikkeelle objektiivisen eli tosiasiallisen ja havaittavan turvallisuuden kehittämisellä, jonka eräänlaisena sivutuotteena turvallisuudentunne kasvaa ja kehittyy. Turvallisuuteen liittyviä ilmiöitä tulisi tarkastella täysin vailla ennako-odotuksia ja vasta huolellisen harkinnan ja analysoinnin jälkeen tehdä johtopäätökset mahdollisen turvallisuudentunteen olemassaolosta. Tästä on kysymys myös myöhemmin tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa riskienarvioinnissa.

Turvallisuudentunne ja tosiasiallinen turvallisuus eivät kuitenkaan aina ole myöskään tosiaan poissulkevia asioita. Niin kauan kuin turvallisuudentunne ei perustu valheellisiin käsityksiin vallitsevista olosuhteista, eikä näin aiheuta riskiä toiminnalle, on turvallisuudentunne tavoiteltava asiantila. Todellisuuteen perustuva turvallisuuden tunne voisi aikaisemmin esitetyssä lenkkeilijää koskevassa esimerkkitilanteessa syntyä siitä, että henkilö tiedostaa realistisesti ensinnäkin omat itsepuolustustaitonsa ja tämän lisäksi hyväksyy sen tosiasian, että taidoistaan huolimatta hänen on edelleen syytä kuljettaa mukanaan viestivälinettä, jolla voi apua itselleen tarpeen vaatiessa hälyttää. Itsepuolustustaidot antavat hänelle juuri oikean määrän turvallisuudentunnetta, että hän uskaltaa paremmalla mielellä liikkua ulkona, mutta se ei kuitenkaan tee hänestä omassa mielessään ”kuolematonta”. Hän ei siis ulosmittaa kumpaakaan turvallisuudentunteeseen vaikuttavaa elementtiä pois toisen elementin kustannuksella.

Toisaalta sellainen seikka, joka ulkopuolisten mielestä sotii räikeästi heidän omaa turvallisuudentunnettaan vastaan, ei välttämättä ole oikeasti turvaton itse

tilanteessa toimiville henkilöille. Esimerkiksi ongelmapuun kaataja voi tuntea hyvinkin suurta (ja realistista) turvallisuudentunnetta ollessaan asianmukaisin varustein kiinnittyneenä kymmeniä metrejä korkean huojuvan puun latvaan. Vaikka ulkopuolisesta tilanne voi näyttää kovinkin turvattomalta eli herättää voimakastakin turvattomuuden tunnetta, tunnistaa puunkaataja kokemuksensa perusteella tilanteeseen liittyvät riskitekijät, osaa suojautua niiltä ennakolta ja arvioi jatkuvasti työsuorituksen aikana tilanteeseen vaikuttavia muuttujia, muuttaen omaa toimintaansa niiden edellyttämällä tavalla (esimerkiksi sääolojen vaihtelut jne.). Turvallisuuden tunne ei tällöin ole siis valheellinen, vaikka se asiaa tuntemattoman mielestä siltä saattaa mitä suurimmassa määrin vaikuttaakin. Ammattitaitoinen puunkaataja tietää kuitenkin itse miten tilanteessa tulee toimia, miten paljon voi luottaa käytössään oleviin varusteisiin (valjaat, köydet) ja miten tilanteen aiheuttamia riskejä voidaan vähentää tarvittaessa.

Myös erilaisilla toimintarutiineilla on havaittu olevan vaikutusta sille, miten turvalliseksi yksilö ympäristönsä kokee eli niillä vaikutetaan turvallisuudentunteeseen. On mielenkiintoista huomata, että vaikka tällaiset rutiinit eivät välttämättä todellisuudessa lisää turvallisuutta yhtään, antavat ne silti yksilölle jonkinlaista mielenrauhaa. Yksi esimerkki turvallisuusrutiineista löytyy Markku Heiskasen väkivaltaa, pelkoa ja turvattomuutta käsittelevästä tutkimuksesta vuodelta 2002. Heiskasen teoksessa lainataan Betsy Stankonimistä henkilöä, joka kertoo omista rutiineistaan näin:

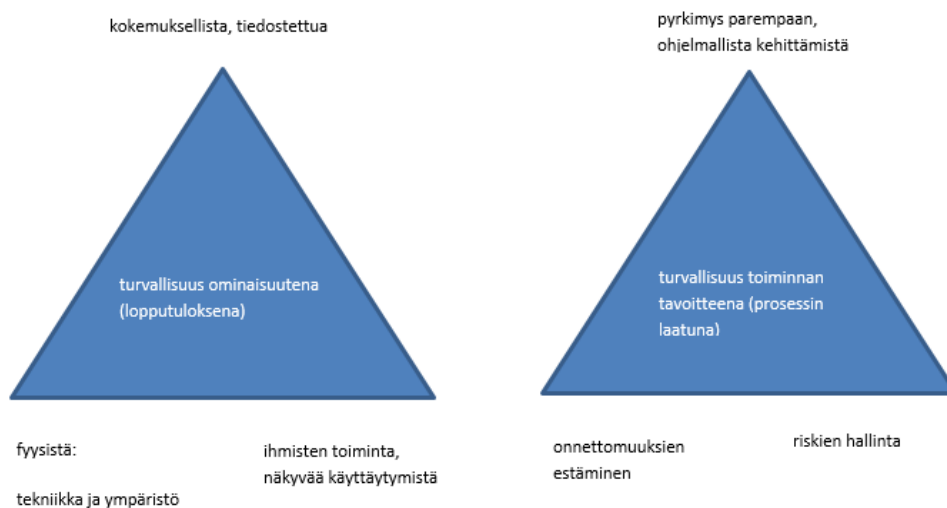
”Yksi minun jutuistani on esimerkiksi se, että minulla täytyy olla läpinäkyvä suihkuverho, jotta pystyn aina näkemään koko kylpyhuoneen. Jotkut sanovat sen johtuvan Psyko-elokuvan liian tarkasta katsomisesta, mutta minusta tuntuu mukavammalta olla suihkussa niin, että voin olla varuillani tunkeilijoiden varalta” (Stanko 1990, 14 Heiskasen teoksessa, 177)

Turvallisuus pitää siis sisällään monia asioita ja turvallisuustermille löytyy useita erilaisia kuvauksia. Van Steen antaa turvallisuuskäsitteelle Antti Simolan väitöskirjassa ytimekkään kuvauksen, joka lyhykäisyydessään kuvaa hyvin turvallisuuden olemusta ja pitää sisällään mielestäni kaikkein olennaisimman: *”Turvallisuus voidaan määritellä haittaa tai vahinkoa aiheuttavan vaaran poissaoloksi”* (Van Steen Simolan väitöskirjassa 2005, 72).

Opetus ja kulttuuriministeriön laatimassa oppilaitosturvallisuutta tutkivassa julkaisussa paneudutaan turvallisuuteen hieman syvällisemmin nimenomaan oppilaitosturvallisuuden osalta. Julkaisussa kuvataankin *oppilaitosturvallisuuden* koostuvan fyysisen ympäristön ominaisuuksista, henkilöstön kyvystä toimia oikein vaarojen välttämiseksi ja vaaratilanteissa sekä yhteisön valmiudesta toimia yhteisten arvojen pohjalta (Karjalainen ym. 2011, 12).

Kirsi Levä antaa väitöskirjassaan ”turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus” turvallisuudelle puolestaan oman ulottuvuutensa määrittelemällä turvallisuutta sekä ominaisuutena, että toiminnallisena tavoitteena. Levän mallissa turvallisuutta tarkastellaan ikään kuin kahdesta eri näkökulmasta, joista toinen keskittyy turvallisuuden kehittämisen kokemukselliseen ja tiedostettuun puoleen, jossa turvallisuus on eräänlainen automaattinen lopputulos ja toinen enemmänkin turvallisuuden tietoisesta sisällyttämisestä eri toiminnan prosesseihin. Jälkimmäisessä turvallisuus nähdään yhdeksi laatutekijäksi samalla tavoin kuin kaikki muukin prosessiin liittyvä toiminta.

Teollisuustuotantoympäristöä esimerkkinä käyttäen tämä voisi tarkoittaa mm. jonkin tietyn halutun lopputuotteen (kappaleen) tasalaatuisuuden varmistamisen lisäksi samaisen lopputuotteen eri tuotantovaiheisiin liittyvien osaprosessien turvallisuuden kehittämistä ja seuraamista. Kuten kuviosta voidaan havaita, liittyä jälkimmäiseen turvallisuuden määrittelyyn riskienhallinta sekä pyrkimys parempaan, ohjelmallista kehittämistä.



(Levä 2003, 33–34).

Käytännön tasolla turvallisuus voitaisiinkin kuvailla tilaksi, jossa yksilö tai organisaatio tietää hallitsevansa kuhunkin tilanteeseen ja toimintaan mahdollisesti liittyvät riskit, hyväksyy ne, kykenee toimimaan myös erityistilanteissa ja kokee tilanteen olevan toivotulla tavalla hallinnassaan ilman tunnistamattomia ja hallitsemattomia vaaratekijöitä.

Oma haasteensa turvallisuus-sanon monisyntyisyyteen ja tarkempaan määrittelyyn tuo vielä Suomen kielioppi, tarkemmin sanottuna sanastoomme liittyvät erityispiirteet. Suomessa turvallisuudelle on olemassa vain yksi termi –

turvallisuus. Tätä termiä pyritään sitten tarpeen mukaan täydentämään erinäisin etuliittein kuten ”työturvallisuus”, ”omaisuusturvallisuus” tai ”rikosturvallisuus”. Turvallisuus-termi sisältää näin ollen yhtä lailla työturvallisuusasiat, ympäristöturvallisuusasiat kuin rikosturvallisuus ja toimitilaturvallisuusasiatkin.

Englanninkielisessä maailmassa turvallisuus-sanaa kuvaa sen sijaan kaksi toisistaan sisällöllisesti hieman poikkeavaa termiä: Safety ja Security. Termejä tarkemmin katsottuna voimme huomata niissä erään periaatteellisen eron, joka mielestäni avaa molempia käsitteitä hyvin: Safety viittaa johonkin tahattomaan tapahtumaan (kuten työtapaturma) ja tahattoman asian aiheuttaman riskin ehkäisemiseen, kun taas Security viittaa enemmänkin tahallisessa mielessä tapahtuvaan turvallisuutta vaarantavaan toimintaan. Security määritelmään kuuluvat esimerkiksi terroristisessa tarkoituksessa tehdyt pommi-iskut, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden vaarantaminen, väkivallanteot jne. (Waitinen 2014, 6). Englanninkieleessä turvallisuushenkilöstöä kuvaavia termejä ovatkin mm. ”security manager”, jonka suomalainen vastine olisi lähinnä turvallisuuspäällikkö sekä ”safety manager”, joka puolestaan vastaa meidän käsitteistöstämme työsuojelupäällikköä. Yleistä järjestystä ja turvallisuutta valvovia henkilöitä kutsutaan suomessa usein termillä ”turvallisuusvalvoja”, mutta englanninkielisessä maailmassa vastaava nimitys on ”security officer”. Tässäkin security ja safety eroavat selkeästi toisistaan.

Miksi termistön täsmennys sitten on tärkeää? Tärkeys tulee esiin siinä vaiheessa, kun puhumme turvallisuudesta ilmiönä ja johdettavana asiana. Oikean termistön käyttö parantaa aihepiiriin liittyvää ymmärrystä ja helpottaa myös turvallisuuden johtamisen suunnittelua, koska riittävän täsmällisesti käytetyt, yhteisesti sovitut termit edesauttavat henkilöiden välistä kommunikointia ja näin aiheen parissa työskentelevät tietävät puhuvansa kukin samasta asiasta. Kuten Waitinen asian ilmaisee:

”riittävän laajasti, monesta näkökulmasta ja riittävän syvältä määritelty turvallisuus-termi helpottaa turvallisuudesta käydyn keskustelun ymmärtämistä ja keskusteluun osallistumista”

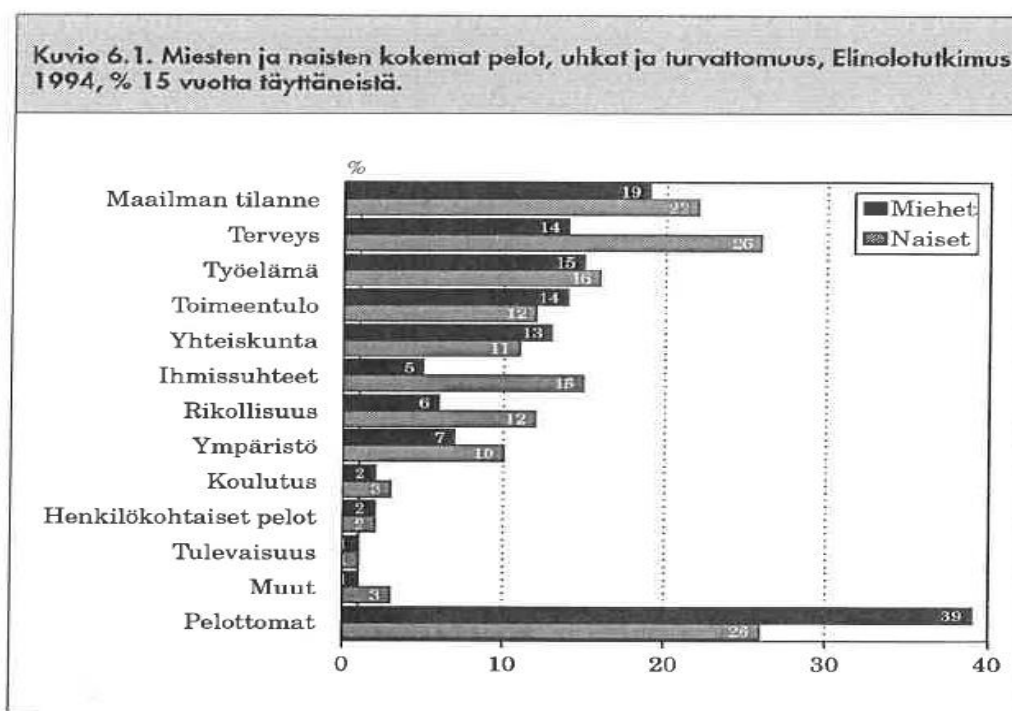
(Waitinen 2014, 5)

2.2.1.1 Mitkä tekijät luovat turvattomuutta?

Turvallisuus on paitsi todellisuutta, myös mielikuvia, tuntemuksia ja olettamuksia. Kun puhutaan turvallisuuden tunteesta tai turvattomuudesta, puhutaan yleensä yksilön kokemusmaailmaan liittyvistä uskomuksista, olettamuksista ja

tuntemuksista. Turvattomuutta voi luoda mitä moninaisimmat asiat ja turvattomuuden kokemiseen vaikuttavat suuressa osin turvattomuutta kokevan henkilön sukupuoli, ikä, yhteiskunnallinen asema, sosiaaliset suhteet jne. Uhkaavien tilanteiden aiheuttamia turvattomuudenkokemuksia on tutkittu melko runsaasti erilaisiin uhritutkimuksiin pohjautuvissa teoksissa. Meillä on suhteellisen paljon tietoa siitä, mitä asioita suomalaiset pelkäävät ja miten pelontunteet vaihtelevat eri ikäryhmittäin ja sukupuolittain. Uhritutkimuksien lisäksi suomalaisten kokemaa pelkoa voidaan mitata erilaisilla katuruuvallisuusindekseillä, joissa tutkitaan lähinnä ihmisten pelkoa kohdata väkivaltaa kadulla ja muilla yleisillä paikoilla. Kokonaan oman lukunsa muodostaa lähisuhteiden väkivalta kutsuttu väkivallan osa-alue, jota on tutkittu väkivallan ilmiöistä ehkä eniten.

Seuraava kaavio havainnollistaa hyvin, miten moninaisesta asiasta turvattomuuden kokemisessa on kysymys. Kaavio osoittaa miesten ja naisten kokemia pelkoja, uhkia ja turvattomuutta. Kaavio liittyy vuonna 1994 tehtyyn elinolotutkimukseen, joten mistään aivan tämän päiväisestä tutkimuksesta ei siis ole kysymys. Tästä huolimatta saamme sen avulla viitteitä siitä, mitä asioita me ihmiset pidämme pelottavina ja missä asioissa koemme turvattomuutta.

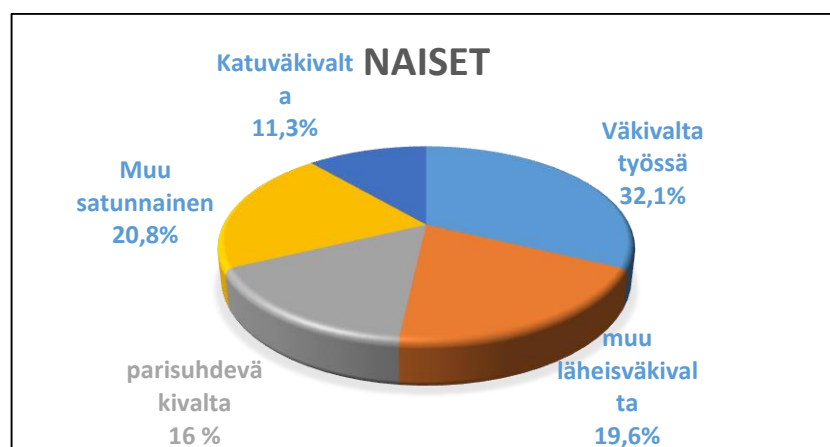
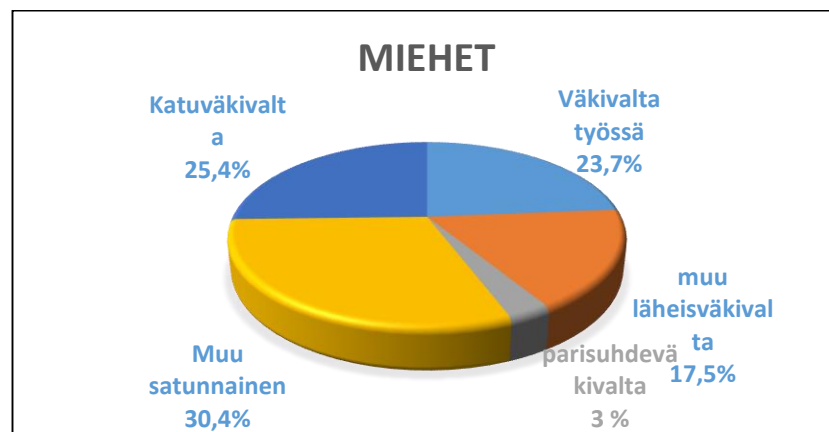


(Heiskanen 2002, 215)

Kuten huomaamme, pelkoa ja sen myötä turvattomuutta aiheuttaa eniten yleiseen maailmantilanteeseen, terveyteen, toimeentuloon, ihmissuhteisiin ja työelämään liittyvät asiat. 39 % vastanneista miehistä ja 26 % naisista koki kyselyn hetkellä olevansa sikäli pelottomia, etteivät osanneet mainita mitään erityistä

pelon aiheuttajaa nykyisessä elämäntilanteessaan. Rikollisuus aiheutti pelkoa vain 12 %:ssa kyselyyn vastanneista naisista kun taas miesten prosentti oli vielä tästäkin huomattavasti pienempi, vain 6 %. Rikollisuuden lajeista eniten turvattomuutta aiheutti kuitenkin juuri väkivaltaan liittyvä rikollisuus.

Väkivaltaiseen toimintaan liittyvien pelkojen voidaan sanoa siis olevan yleisempiä naisilla kuin miehillä. Tämä siitäkin huolimatta, että naiset joutuvat todellisuudessa miehiä selvästi harvemmin väkivaltaisen hyökkäyksen kohteeksi ainakin yleisellä paikalla. Naisten joutumista harvemmin väkivallan uhriksi voidaan selittää sillä, että naisten kokema turvattomuus saattaa tehdä heistä miehiä varovaisempia ja rajoittaa heidän liikkumistaan miehiä enemmän. Näin myös riski väkivallan uhriksi vähenee (Heiskanen 2002, 213). Sen sijaan erittäin mielenkiintoisesti tämänkin tutkimuksen aiheen kannalta muodostuu Heiskanen samaisessa teoksessaan esittelemä kaavio siitä, missä tilanteissa ja missä yhteyksissä miehet ja naiset ovat eniten tosiasiasa kokeneet väkivalta- ja uhkatilanteita 1997. Kyseessä oli sängen laaja tutkimus jossa miesvastaajia oli 358 000 ja naisia 319 000:



(Heiskanen 2002, 173)

Varsinainen yllätys ei liene se, että naiset kokevat huomattavasti enemmän parisuhteessa tapahtuvaa väkivaltaa kuin miehet (naiset 16 %, miehet 3 %). Samoin odotettavissa oli, että miesten osuus katuväkivallan uhriksi joutumisesta on naisia suurempi. Tämä selittynee jo aikaisemmin mainitulla naisten varovaisemmalla suhtautumisella esimerkiksi kadulla liikkumiseen iltaisin. Varoivaisuus saattaa siis toisaalta vähentää potentiaalista riskiä joutua katuväkivallan uhriksi mutta samalla rajoittaa yksilön elämää ja vaikuttaa tämän valintoihin.

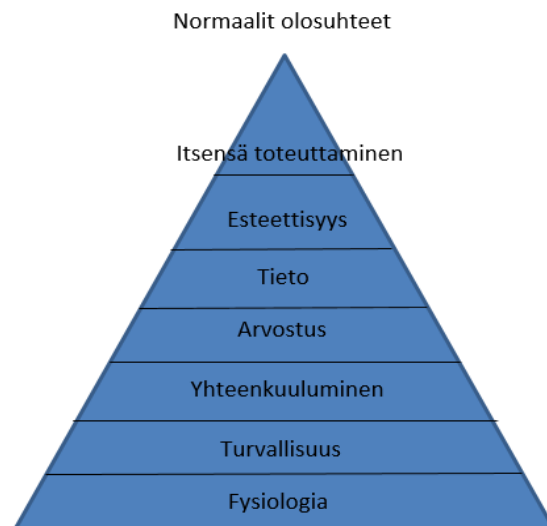
Eryteisesti tämänkin tutkimuksen aiheen vuoksi haluaisin kuitenkin kiinnittää lukijan huomion ”väkivalta työssä” vastausten suhteelliseen suureen prosenttilukuun. Sekä miehet, että naiset joutuvat vastausten perusteella kohtaamaan väkivaltaa työssään verrattain paljon (miehet 23,7 % ja naiset 32,1 %). Työpaikkaväkivallan määrän on ennustettu edelleen kasvavan erityisesti julkisilla aloilla joihin korkeakoulutusopetusta tarjoavat yliopistotkin kuuluvat. Näin ollen voimme olettaa, että myös yliopistossa työskentelevät ihmiset joutuvat väkivallan kohteiksi työpaikoillaan ja riski väkivallan kohtaamiseksi kasvaa myös heidän osaltaan tulevaisuudessa.

Turvattomuutta ja pelkoja koskeviin tutkimustuloksiin on kuitenkin syytä suhtautua tietyllä varauksella ja terveellä kriittisyydellä. Pelko käsitteellistetään usein yksilön pysyväksi psykologiseksi tai emotionaaliseksi ominaisuudeksi eli asiaksi joka ihmisellä joko on tai ei ole. Vastajat siis kategorisoidaan liian herkästi pelkääjiin ja pelottomiin. Tällöin ei kuitenkaan huomioida sitä, että pelko voi olla myös ohimenevä, tilannesidonnainen kokemus. (Heiskanen 2002, 178.) Tällaisella yleistyksellä saattaa olla vaikutuksia pelkoa käsitteleviin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin ja tämä on syytä muistaa kyseisiä tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Toinen pelkoa koskevien tutkimusten luotettavuuteen vaikuttava seikka on se, että monesti ihmiset jotka pelkäävät väkivallan kohteeksi joutumista eivät muista haastatteluissa kuitenkaan kertoa, kun väkivaltaa on sattunut heille itselleen (Sparks Heiskanen teoksessa, 177).

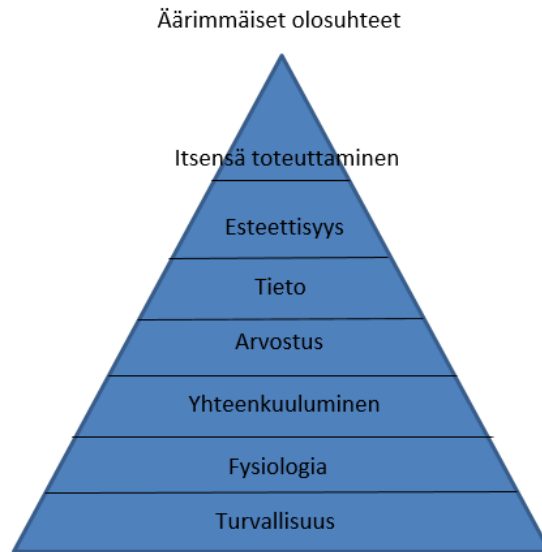
Väkivaltainen uhkaus tai muu henkeä ja terveyttä uhkaava tilanne järjestyttää opiskeluyhteisön rauhaa ja aiheuttaa turvattomuutta niin henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin keskuudessa, toteutui uhkaus tai tilanne sitten tai ei. Muita uhkaavia tilanteita, joita yliopistot saattavat kohdata ovat esimerkiksi yliopistojen toimitiloissa tapahtuneet hallitsemattomat tulipalot, kemikaalionnettomuudet tai vaikkapa yksittäiset vakavat sairaskohtaukset. Normaalioloissa ihmisen turvallisuudentunne on staattinen eli liikkumaton. Väkipalto- tai muu uhkatilanne horjuttaa tuota staattista tilaa hetkellisesti ja synnyttää yksilössä pelon tunteen. Ihmisen turvallisuustarpeiden tyydyttäminen on siis tuolloin kokenut kolauksen.

Kuten psykologi Abraham Maslow aikoinaan teoksissaan *Motivation and Personality* sekä *Toward a Psychology of Being* totesi, on turvallisuus yksi ihmisen tärkeimmistä tarpeista heti fyysisten tarpeiden jälkeen. Turvallisuutta tärkeämpinä fyysisinä tarpeita Maslow piti ainoastaan syömisen, juomisen, hengittämisen ja nukkumisen. Kyse on siis elämän jatkumiselle välttämättömistä tarpeista. Ollakseen onnellinen (ja voidakseen ylipäänsä elää), tulee ihmisen täyttää näiden edellä lueteltujen fyysisten tarpeiden lisäksi turvallisuudentarpeet, joihin kuuluvat turvallisuus omasta terveydestä, läheisten terveydestä ja turvallisuudesta, työllisyydestä ja omaisuudesta.

Ohessa selittävät kuvat Abraham Maslow'n kuuluisasta tarvehierarkia "pyramidista", josta löytyy myös turvallisuus yhtenä keskeisenä tarpeena. Ensimmäisestä kuvasta havaitsemme turvallisuuden sijoittumisen tarvehierarkiapyramidissa silloin, kun puhutaan ns. "normaaliolosuhteista":



Siirryttäessä äärimmäisiin olosuhteisiin, vaihtaa turvallisuus paikkaansa tarvehierarkiapyramidissa ohittaen jopa fysiologiset tarpeet:



(Waitinen 2014, 11)

Tarvehierarkiapyramidin ilmestymisen jälkeen organisaatiokäyttäytymistä tutkivien keskuudessa on kiistelty siitä, onko Maslow todellakin järjestänyt tarpeet jonkinlaiseen järjestykseen vai ovatko kaikki tarpeet yhtä tärkeitä. Toiset teoreetikot ovat sitä mieltä, että kaikki tarpeet olisivat ikään kuin samanarvoisia ja että tätä olisi myös Maslow tarkoittanut. Toiset taas kallistuvat ehdottomasti sen näkemyksen kannalle, että tarpeet on tarkoituksella kuvattu pyramidissa tiettyyn järjestykseen ja että kyseisen teorian kehittäjän nimenomaisena tavoitteena on ollut kuvata tarpeet tärkeysjärjestyksessä siten, että kolmion alimmalla tasolla olevat tarpeet muodostavat tarpeiden perustan, jonka päälle sitten muut tarpeet asettuvat.

Tällä ei kuitenkaan liene ratkaisevaa merkitystä, sillä riippumatta tarpeiden tärkeysjärjestyksestä turvallisuus nähdään kiistatta yhdeksi ihmisen tärkeistä tarpeista, jota ilman muutkaan tarpeet eivät voi täysimääräisenä toteutua.

Tästä voimme vetää sen johtopäätöksen, että turvallinen työympäristö ja sen mukanaan tuoma turvallisuuden tunne muodostuvat merkittäviksi työhyvinvointitekijöiksi ja sitä kautta myös organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden vahvistajaksi.

2.3 Aikaisemmat tutkimukset ja teokset

Korkeakoulujen yleisestä turvallisuusjohtamisesta on olemassa jonkin verran kotimaisia teoksia. Ehkä yksi käytännönläheisimmistä on Laurean ammattikorkeakoulun johdolla vuonna 2012 laadittu kansainvälinen selvitys korkeakoulujen turvallisuusjohtamisesta. Selvityksessä on analysoitu turvallisuusjohtamista kyselytutkimuksen keinoin ja tutkimustietoa on kerätty Australian, Euroopan sekä Pohjois-Amerikan yliopistoista. Kyseisen tutkimuksen vastausprosentti jäi kuitenkin valitettavasti verrattain pieneksi (12 %) ja tämä luonnollisesti heikentää hieman muutoin erinomaisen tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustuloksen yleistettävyyttä.

Kotimaisista aiheeseen liittyvistä teoksista on syytä mainita myös opetusministeriön rahoittamaan hankkeeseen liittyvä korkeakoulun turvallisuuskäsikirja, Helsingin yliopiston turvallisuuspäällikkö Mikko Savelan yliopistoturvallisuuden käsikirjamainen tutkielma vuodelta 2010, OPTUKE-verkoston (oppilaitosten turvallisuuskulttuurin tutkimus ja kehittämissymposiumi) laatima teos oppilaitosten turvallisuuskehittämisen haasteista, Jyri Paasosen kirjoittama 2012 *Oppilaitosten turvallisuusjohtaminen* sekä Marika Lannen väitöskirja *Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen* (2001).

Edellä mainitut teokset ovat yleisluontoisia korkeakouluturvallisuuden keskittyviä esityksiä, jotka avaavat loistavasti turvallisuuden monimuotoisuutta ja yliopistomaailman heterogeenisyyden asettamia haasteita nimenomaan turvallisuuden johtamisen näkökulmasta. Edellä mainittujen lisäksi maastamme löytyy jonkin verran myös muita turvallisuusjohtamista ja oppilaitosturvallisuuttakin käsitteleviä teoksia, mutta mainitut keskittyvät lähes pääsääntöisesti *yliopistojen tai korkeakoulujen* turvallisuusjohtamisen tarkasteluun ja ovat siksi mielestäni erinomaisia teoksia yliopistojen turvallisuuden johtamisesta kiinnostuneille. Yksi kotimaisista teoksista sivuaa myös tämän tutkimuksen aihepiiriä erityisen läheltä. Kyseisessä teoksessa tutkitaan nimenomaisesti oppilaitosten turvallisuuskulttuuria, fyysisen turvallisuuden tekijöitä sekä erityisesti rehtoreiden suhtautumistapaa turvallisuusasioita kohtaan. Tuo kyseinen teos on tohtori Matti Waitisen väitöskirja oppilaitosten turvallisuuskulttuurista, vuodelta 2011.

Koska korkeakouluturvallisuus on erityisesti Yhdysvalloissa kovasti esillä oleva asia, on ymmärrettävää, että Amerikkalaisia tutkimuksia aiheesta tehty suomen mittakaavassa runsaasti. Esimerkkiteoksina mainittakoot vaikka ”The Social Roots of School Shootings” sekä ”Understanding High School, College, and Adult Perpetrators”. Vaikka eri maiden korkeakoulujen perustoiminnot muistuttavat

keskeisiltä osilta toisiaan ja samat turvallisuuteen liittyvät lainalaisuudet koskevat varmasti samalla tavalla niin Suomen kuin Yhdysvaltojenkin yliopistoja, ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan keskitytä ulkomaalaisiin tutkimusaineistoihin tätä lyhyttä ja pintapuolista mainintaa syvemmin.

Turvallisuuden *yleisestä* johtamisesta on puolestaan kotimaistakin kirjallisuutta suhteellisen runsaasti. Ehkä yksi mainittavimmista on Pertti Kerkon vuonna 2001 kirjoittama turvallisuusjohtamista käsittelevä kattava teos, joka pureutuu pääasiassa yritysturvallisuuden kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja sen tarkasteluun.

Yliopistojen turvallisuuden operatiivisesta johtamisesta sekä yliopiston kokonaisjohtamisesta vastaavien tahojen yhteistyöhön ei sen sijaan aikaisemmissa kotimaisissa teoksissa ole juurikaan keskitytty, joten tätä tutkimuksen osa-aluetta pyrin lähestymään erityisesti tässä tutkimuksessa. Pyrin myös osoittamaan lukijalle yhteyden yliopistolain rehtorille asettamista vaatimuksista sekä turvallisuuskulttuurin kehittämisestä.

Helsingin yliopiston turvallisuuspäällikkö Mikko Savela tarkastelee vuonna 2010 julkaisemassaan tutkielmassa yliopistojen turvallisuuden johtamista lähinnä yritysmaailmasta tutun turvallisuuden kokonaiskäsitteen kautta. Tutkielmasta on muodostunut käyttökelpoinen käsikirja, jossa tuodaan kattavasti esiin turvallisuuden eri-osa-alueet sekä yliopistomaailman heterogeenisyyden tuomat haasteet turvallisuuden johtamiselle. Erityisen positiivista Savelan työssä on elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuus-käsitteen nivottaminen yliopistomaailman turvallisuustoimintaan. Savela osoittaa tutkielmassaan, miten monimuotoisesta ja laajasta asiasta yliopistoturvallisuudessa ja sen johtamisessa on kysymys ja luultavasti tämä laaja-alaisuus ja kompleksisuus ovatkin niitä seikkoja, joita varsinkaan turvallisuustyöhön perehtymättömät eivät aina tule ajatelleeksi. Kuten aikaisemmin totesin, turvallisuuspäällikön tehtäväkuva saatetaan nähdä liian kapeaksi ja se voi sektoroitua liikaa tietyn aihepiirin sisälle, ellei turvallisuuspäällikön esimiestaso tunne riittävästi kokonaisturvallisuuteen kuuluvia osatekijöitä.

Muut kotimaiset teokset keskittyvät enemmänkin jonkin tietyn turvallisuuteen liittyvän asian (kuten esimerkiksi kouluampumisiin liittyvien asioiden) tutkimiseen kuin yliopistoturvallisuuden kokonaisvaltaisenjohtamisen tarkasteluun. Hyvänä esimerkkinä juuri kouluampumisiin liittyvästä teoksesta on Suomen Tiedeakatemian vuonna 2011 valmistunut kannanotto koulusurmien psykologisista ja yhteiskunnallisista taustatekijöistä ja ehkäisystä. Kyseinen julkaisu on luettavissa internetistä, osoitteesta: <http://www.acadsci.fi/kannanottoja/koulusurmat.pdf>). Kyseessä on erittäin mielenkiintoinen teos, jossa paneudutaan kouluampumisten takana oleviin

mahdollisiin syihin lähinnä psykologisista ja yhteiskunnallisista tarkastelukulmista käsin, mutta kuten sanottua, siinä ei keskitytä varsinaisesti turvallisuuden johtamiseen millään tavalla. Tästä syystä tyydyn vain mainitsemaan kyseisen teoksen ja jätän sen tässä tutkimuksessa tarkemmin esittelemättä.

3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tieteellisten tutkimusten aineistoja voidaan kerätä useilla eri menetelmillä. Menetelmiä voivat olla aikaisempien kirjallisten teosten lisäksi erilaiset kyselyt, tutkijan havaintoon perustuvat muistiinpanot, observointi, video- tai äänitallenteet, kirjeet, sähköpostit tai vaikkapa henkilökohtaiset haastattelut. Käytetyimmät kyselymenetelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään, strukturoituihin- sekä puolistrukturoituihin kyselyihin sekä näiden lisäksi vielä vapaaseen kerrontaan. Puolistrukturoituja kyselyjä nimitetään myös *teemahaastatteluiksi* (tai teemakyselyiksi). Teemahaastattelussa vastaaja kertoo vapaasti käsillä olevasta aiheesta ja haastattelijan tehtävä on vain pitää keskustelu tutkimuksen kannalta olennaisen teeman sisällä.

Strukturoimattomat kyselyt ja haastattelut perustuvat täysin vapaaseen kerrontaan, jolloin tutkimusaineiston keruu lähentelee äärimuodoissaan haastattelijan ja haastateltavan välisiä vapaamuotoisia keskustelutilannetta vailla minkäänlaista tutkijan ”ohjausta”. Käytetyin tutkimusmenetelmä on kuitenkin lomakehaastattelu, jossa nimensä mukaisesti *lomake* toimii haastattelun välineenä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44.)

Tutkimukseen liittyvät kysymykset voidaan kohdistaa joko kokonaiseen tutkimusta koskevaan joukkoon (kokonaistutkimus) tai vastavuoroisesti tutkittavaa joukkoa edustavaan pienempään otokseen. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan siis tutkittavan joukon jokaiseen jäseneseen kohdistuvaa tutkimusta (Heikkilä 2005, 33). Yleensä otantaan perustuvaa menetelmää käytetään silloin, kun varsinaisen tutkittavan joukon määrä on liian suuri kokonaistutkimuksen tekemiseksi. Hyvä esimerkki otantaan perustuvasta metodista toteutuu tutkimuksissa, jotka liittyvät esimerkiksi Suomen kantaväestön käyttäytymiseen. Kukaan tutkija ei voi suuren määrän vuoksi kohdistaa kyselylomaketta jokaiselle kohderyhmää edustavalle kansalaiselle, vaan tutkijan on suoritettava mahdollisimman kattava otanta siitä joukosta, jota halutaan tutkia. Otannan valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta tutkimustulokset olisivat yleistettävissä ja tutkimus saavuttaisi riittävän reliabiliteetin.

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on kerätty vastaajille lähetettyjen strukturoitujen kysymyslomakkeiden avulla (kysely). Koska kysymykset lähetettiin

koko tutkittavalle joukolle eli yliopistojen turvallisuudesta vastaaville henkilöille, on kysymyksessä kokonaistutkimus, eikä minkäänlaiseen otantaan perustuva tutkimus. Kokonaistutkimukseen päädyin tutkittavan joukon suhteellisen pienen koon vuoksi ja lähettämällä kyselylomakkeet jokaiselle tutkittavalle henkilölle voidaan saavuttaa tutkimuksen reliabiliteetti paremmin.

Tutkimusaineiston keräämismenetelmien osalta tein huolellisen pohdinnan kerääntö aineiston henkilökohtaisten haastattelujen vai vastaajille lähetettävän kyselylomakkeen avulla. Päädyin henkilökohtaisen haastattelun sijasta lähettämään valmiit kyselylomakkeet vastaajille vastausten helpomman käsittelyn ja helpomman analysoitavuuden vuoksi (jolloin myös mahdollisuus vastausten virhetulkintaan oletettavasti vähenee). Lisäksi ratkaisevana tekijänä oli tutkijan kannalta kyselytutkimuksen nopeus ja vastaajien kannalta puolestaan vaivattomuus, jonka toivoin lisäävän vastaushalukkuutta ja näkyvän näin mahdollisimman hyvänä vastausprosenttina.

Tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu lomakekyselyyn pohjautuvassa tutkimuksessa varsin hyvin, sillä annettujen vastausten sisältöön ei vaikuta esimerkiksi haastattelijan persoona tai hänen omat mielipiteensä samassa määrin, kuin se henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa saattaisi vaikuttaa. Haastattelija ei myöskään pääse johdattamaan kysymyksillään vastaajia lomakehaastattelussa yhtä paljon kuin henkilökohtaisesti toteutetussa haastattelussa. Tässä tutkimuksessa vastaajat antoivat vastauksensa täsmällisesti lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin, jotka on esitetty samassa järjestyksessä, yhtäaikaaisesti ja samassa muodossa jokaiselle vastaajalle. Tosin on huomioitava, että vaikka strukturoitu lomakekysely varmistaa osaltaan vastaajien riippumattomuuden suhteessa kyselyn tekijään, on sekä haastattelussa, että kyselyssä aina kysymys menetelmistä, jotka kohdistuvat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35) ja näin ollen vastaukset peilaavat aina enemmän tai vähemmän vastaajien omia mielikuvia, mahdollisia ennakoasenteita ja suhtautumistaan tutkittavaan asiaan ja sen mielekkyyteen.

Tutkimustuloksien analysoinnissa on myös huomioitava, että annettujen vastausten sisältöön on voinut vaikuttaa vastaajien erilainen käsitys ja ymmärrys kysymysten sisällöstä tai kysymyksiin liittyvistä käsitteistä. Tätä vaikutusta on kuitenkin pyritty minimoimaan selittämällä jokaista keskeistä kysymyksessä esitettyä termiä niin, että turvallisuusjohtamiseen liittyvää termistöä tuntematon vastaajakin saisi kysymyksiensä sisällöstä saman käsityksen, kuin turvallisuusjohtamisten termistön paremmin tunteva vastaaja.

Yhtenä vastaajiin ja annettuihin vastauksiin liittyvänä huomioitavana seikkana on ollut tutkimuksen alusta saakka se, etteivät kaikkien yliopistojen turvallisuuden kehittämisestä vastaavat henkilöt välttämättä omaa turvallisuusalan koulutusta

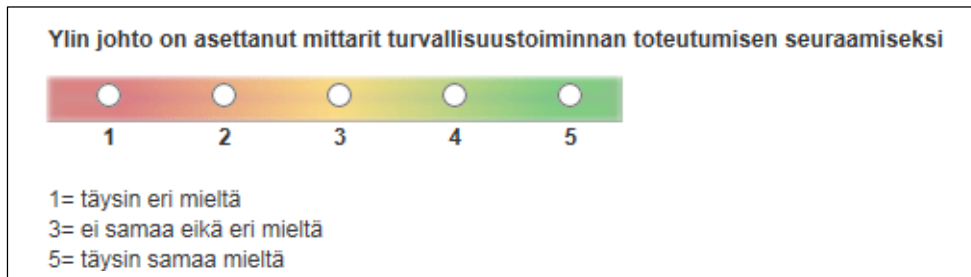
tai kokemusta siinä määrin, että turvallisuuden perustermistöt olisi heille yksiselitteisesti selkeitä ja tuttuja. Tästä syystä kysymysten asetteluun on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota, eikä kysymyksissä ole käytetty mitään spesifistä turvallisuusalan ammattisanastoa. Turvallisuudesta vastaavien henkilöiden keskinäisissä keskusteluissa käytetään ajoittain vieläkin epävirallisia termejä, kuten ”pelastautumissuunnitelma” tai ”poistumissuunnitelma” sen sijaan että puhuttaisiin pelkästään pelastussuunnitelmasta. Tämä kertoo osaltaan siitä, ettei turvallisuusalan termistö ole vielä kaikille turvallisuuden parissa työskenteleville tuttua.

Kysymysten laadinnassa pyrittiin mahdollisimman täydelliseen anonymiteettiin ja tämän toivottiin osaltaan lisänneen vastaajien halukkuutta vastata kysymyksiin rehellisesti.

Kyselylomakkeet osoitettiin saman sisältöisinä yliopistojen turvallisuuspäälliköille / -vastaaville. Vastausvaihtoehtojen muotona käytettiin 5- portaista Likertin asteikkoa. Jokaiseen kysymykseen sisältyi tiettyä aihealuetta koskeva väite, johon vastaaja sai vastata oman kokemuksensa mukaisesti. Vastaajat numeroivat vastauksensa siten, että luku 1 tarkoitti kaikissa väittämässä vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämän kanssa, 2 osittain eri mieltä, 4 osittain samaa mieltä ja suurin luku 5 kertoi vastaajan olevan täysin samaa mieltä kysymyksessä esitetyn väittämän kanssa.

Vastauksen lukuarvo 3 tarkoitti, ettei vastaajalla ollut asiaan mielipidettä tai vastaaja ei muusta syystä johtuen halunnut tarkentaa mielipidettään suhteessa väittämään (sanallisesti kuvailtuna kyse oli ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksesta). Jokaisen väittämän vastausarvo rakentui samalla tavalla, koska tällä haluttiin vähentää mahdollisen virhevastaamisen mahdollisuutta. Jos aikaisemmassa kysymyksessä vastauksen arvo 1 on tarkoittanut positiivista ääripäätä ja seuraavassa sama arvo tarkoittaisi vastauksen negatiivista ääripäätä, on mahdollista että vastaaja epähuomiossa merkitsee tarkoitustaan vastaamattoman vastausarvon.

Ohessa esimerkkikysymys yliopistojen turvallisuuspäälliköille (turvallisuusvastaaville) esitetystä kysymyksestä ohjeistuksineen. Kysymykset sekä vastauksen esitellään tarkemmin kappaleessa 9.



4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kyseessä on hallintotieteellinen turvallisuuden johtamista koskeva tutkimus, jossa tutkitaan Suomen yliopistojen turvallisuusjohtamista yleisellä tasolla ja turvallisuusjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Aihe on allekirjoittaneelle henkilökohtaisesti kiinnostava, sillä työskentelen itse yliopiston turvallisuuspäällikkönä ja vastaan organisaatiomme kokonaisturvallisuuden kehittämisestä. Tästä syystä koen mielenkiintoiseksi kartoittaa eri yliopistojen turvallisuuden johtamiseen liittyviä käytäntöjä samalla oppien itse jotain uutta.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan jakaa kahteen eri osatekijään. Nämä osatekijät ovat: turvallisuuden hallinnollinen ja operatiivinen johtaminen sekä turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Seuraavissa alakappaleissa pureudutaan kyseisiin määritteisiin hieman tarkemmin ja samalla tutkimuksen teoreettinen tausta selkiytyy.

4.1 Turvallisuusjohtaminen (turvallisuuden johtaminen)

Suomessa ja ulkomailla tapahtuneet uhkaukset ja toteutetut väkivallanteot ovat synnyttäneet maassamme keskustelua perusasteen oppilaitosten ja yhtä hyvin myös korkeakoulujen turvallisuuden kehittämisestä. Erityisesti on ryhdytty pohtimaan ennalta estäviä toimenpiteitä, joita turvallisuuden parantamiseksi tulisi tehdä.

Opetusministeriö rahoitti vuosien 2009 ja 2010 aikana korkeakoulujen turvallisuushankkeen, jonka yhteydessä laadittiin korkeakouluja varten erillinen turvallisuuskäsikirja. Käsikirjan tarkoituksena oli koota turvallisuushankkeen

keskeiset tuotokset yksiin kansiin, jota korkeakoulujen turvallisuustyön kehittämistä vastaavat toimijat voisivat käyttää hyväkseen oppilaitosturvallisuuden kehittämiseksi. Yliopistojen ja muiden korkeakoulujen turvallisuuden kehittäminen ei ole pelkästään varautumista äärimmäistä väkivaltaa sisältäviin ampuma- tai pommivälikohtauksiin, eikä turvallisuustyön saisi liikaa myöskään fokuoittaa tähän aihealueeseen. Turvallisuuden kehittämisessä on kysymys pikemminkin kokonaisturvallisuuteen panostamisesta, eli kaikesta siitä toiminnasta ja kehittämisestä, joka liittyy opiskelijoiden näkökulmasta katsottuna oppimisympäristön ja henkilökunnan näkökulmasta katsottuna työympäristön turvallisuuteen.

Jyri Paasonen kertoo oppilaitosturvallisuutta käsittelevässä kirjassaan turvallisuusjohtamisen olevan osa *kaikkea muuta* organisaation johtamista. Paasonen näkee turvallisuusjohtamisen mielellään eräänlaisen sateenkaarimetaphoran avulla tapahtuvaksi kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi jonka tavoitteena on organisaation turvallisuuden kehittäminen. (Paasonen 2012, 79). Hän arvostelee melko voimakkaasti perinteisiä turvallisuusjohtamisen menetelmiä, jotka perustuvat enemmän tai vähemmän sille ajatukselle, että turvallisuus on jokin muusta toiminnasta (ja etenkin johtamisesta) irrallaan oleva asia. Turvallisuutta ei pidä nähdä omana yksittäisenä asiana vaan turvallisuus tulisi sisällyttää mukaan organisaation kaikkeen toimintaan. Lisäksi Paasonen mielestä turvallisuuden kehittäminen ei saisi perustua niinkään yksittäisten osa-alueiden kehittämiseen vaan sen tulisi sisältää isompia kokonaisuuksia. Paasonen vertaakin nykyistä turvallisuusjohtamista eräänlaiseen sateenvarjometaforaan, jossa sateenvarjon muodostaa turvallisuuden eri osa-alueet ja varjon alla suojattavan osan kyseisen organisaation perustehtävä. Turvallisuuden johtamisessa keskitytään Paasonen mielestä liikaa sateenvarjon yksittäisten osien kehittämiseen sen sijaan että siinä keskityttäisiin turvallisuuden kokonaiskuvaan ja sen kehittämiseen.

Paasonen ajatusta turvallisuuden kokonaisuuksien johtamisesta on helppo ymmärtää ja siihen voidaan nykytietämyksen mukaan myös samaistua. Turvallisuuden johtaminen tulisi olla nimenomaan kokonaisuuksien hallintaa ja sen tulisi olla ikään kuin organisaation sisältä syntyvää toimintaa, johon organisaation kaikki jäsenet voisivat omalla tavallaan osallistua ja johon he voisivat vaikuttaa. Selitys turvallisuusjohtamisen tietynlaisesta hajaantumisesta turvallisuuden eri osa-alueisiin saattaa löytyä maamme turvallisuusjohtamisen historiasta ja niistä vaikutteista, jotka ovat osaltaan muodostaneet turvallisuusjohtamisen nykytilan. Maamme turvallisuusjohtamisen juuret ulottuvat aina 1800 luvulle saakka, jolloin voimakas teollistuminen pakotti

organisaatiot pohtimaan työturvallisuusasioita erityisesti tehdasympäristössä tapahtuvassa työssä tuotantotehokkuuden näkökulmasta. Tuolloin turvallisuuden johtamisella ymmärrettiin lähinnä ainoastaan tapaturmien ja tulipalojen ehkäisyä (Kerko 2001, 13).

Turvallisuuskäsitteeseen ei alun perin sisällytetty juurikaan omaisuusturvallisuuteen, henkilöturvallisuuteen, toimitilaturvallisuuteen tai vaikkapa tietoturvallisuuteen liittyviä asioita ympäristöturvallisuudesta tai työmatkaturvallisuudesta puhumattakaan. Myöhemmin 1980 luvulla erinäiset lainsäädännölliset tekijät pakottivat työpaikat pohtimaan turvallisuutta järjestelmällisemmin ja laajemmin. Tuohon aikaan esimerkiksi työsuojeluasioita ryhdyttiin kehittämään säätämällä työsuojelun toimintaohjelmat pakollisiksi kaikille työpaikoille. Tästä huolimatta organisaatioilta puuttui vielä täysin turvallisuusjohtamisen traditiot ja turvallisuustoiminta nähtiin edelleen vain muutamana osa-alueen sisältävänä, pakollisena toimintana. Vasta 1990 luvulla alkoi heräämään ajatus kattavasta turvallisuuden johtamisesta (Eml.). Turvallisuusjohtamisen perinteet ovat maassamme siis verrattain lyhyet ja vasta nyt kokonaisuksiin perustuva turvallisuusjohtaminen on alkanut saada jalansijaa organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa.

Paasosen perusteluista huolimatta haluaisin kuitenkin herättää keskustelua siitä, onko turvallisuuden osa-alueiden jakaminen pienempiin osiin välttämättä huono asia kun puhutaan turvallisuuden johtamisesta. Mielestäni turvallisuuden osa-alueiden jakaminen pienempiin osiin saattaa hyvinkin toimia, kunhan kaikki turvallisuuden osa-alueet ja hallittavat kokonaisuudet vain otetaan riittävän kattavasti ja tasapuolisesti huomioon.

Turvallisuuden kehittämisen ja turvallisuuskulttuurin kasvattamisen kannalta voi olla helpompaakin paloitella turvallisuuden osa-alueet pienemmäksi ja helpommin hahmotettavissa oleviksi koulutukselliseksi kokonaisuudeksi, jolloin organisaation muut jäsenet kenties omaksuisivat turvallisuusasiat paremmin. Turvallisuuden johtamisperiaatteita tuntemattomille voi olla hankala hahmottaa liian abstrakteja asioita ja termejä, kuten esimerkiksi ”kokonaisvaltaista turvallisuusstrategiaa” taikka ”turvallisuuden kehittämisen visiota”. Turvallisuuden johtamista tunteville nämä asiakokonaisuudet avautuvat hyvinkin helposti, mutta valtaosalle organisaation jäsenistä käsitteet voivat mennä liian kauas arkielämästä ollakseen houkuttelevia. Sen sijaan turvallisuuden johtaminen voi mielestäni toteutua varsin hyvin, vaikka johdettava asiakokonaisuus jaoteltaisiinkin eri osa-alueisiin. Osa-alueiden ja sen myötä johtamisen teemojen jaottelun tulisi kuitenkin seurata jotakuinkin yritysturvallisuuden ympärystä mainittua jaottelua. Näin varmistettaisiin se, että turvallisuustoiminta kattaisi kaikki turvallisuuden osa-alueet yhtä hyvin.

Mainittakoon, että samanlaisen näkemyksen turvallisuusjohtamisen pilkkomisesta pienempiin osa-alueisiin jakaa Juha Miettinen yritysturvallisuuden johtamista koskevassa teoksessaan ”Yritysturvallisuuden käsikirja”. Kirjassaan Miettinen pohtii turvallisuuden jakamista osiin lähes samalla tavalla allekirjoittaneen kanssa. Vaikka Miettisen kirja keskittyykin pelkästään yritysturvallisuuden johtamiseen, on siinä esitetyt seikat tuotavissa suoraan myös yliopisto-organisaatioonkin. Miettisen mukaan yritysturvallisuus muodostuu suuresta joukosta erilaisia asioita ja tällaisen suuremman kokonaisuuden ymmärtämistä auttaa kokonaisuuden jakaminen pieniin osiin. Miettinen toteaaakin, että *”Yritysturvallisuuden tarkastelu osa-alueiden kautta auttaa hahmottamaan, mistä yritysturvallisuudessa oikeastaan on kysymys, mistä elementeistä se muodostuu ja miten tämä kokonaisuus vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan”* (Miettinen 2002, 13)

Juha Kreuzin ym. laatimassa korkeakoulujen turvallisuuskäsikirjassa turvallisuusjohtaminen kuvaillaan toiminnaksi, jonka tärkeimpänä päämääränä on saavuttaa tavoitteellisen ja turvallisen työympäristön mahdollistama yhteinen tahtotila (Kreuz ym. 2010, 10). Samassa käsikirjassa todetaan, että turvallisuusjohtamisen perustana toimii kattava riskien tunnistaminen sekä turvallisuuteen liittyvän kokonaiskuvan hahmottaminen. Nämä molemmat kuvaukset yhdessä yllä mainittujen argumenttien kanssa luonnehtivat hyvin, miten kokonaisvaltaisesta ilmiöstä turvallisuusjohtamisessa on kysymys. Yhteistä kuvauksille on se, että turvallisuuden johtaminen nähdään systemaattiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu turvallisuuteen vaikuttavista yksittäisistä seikoista.

Eryteisesti opettajia koskevaan turvallisuustermistöön on myös syytä ottaa mukaan Brita Somerkosken sekä Eila Lindforsin OPTUKE-hankkeen yhteydessä ”lanseeraamat” käsitteet: *yleisdidaktinen turvallisuusosaaminen sekä ainedidaktinen turvallisuusosaaminen*. Yleisdidaktisella turvallisuusosaamisella tarkoitetaan lähinnä opettajan ymmärrystä yleisistä turvallisuuteen liittyvistä asioista ja hänen kykyään toimia turvallisuutta edistäen. Ainedidaktiivisesta turvallisuusosaamisesta puhutaan taas silloin, kun tarkoitetaan tiettyyn oppiaineeseen liittyviä erityisiä turvallisuustaitoja ja -vaatimuksia. (Somerkoski & Lindfors 2013).

Mielenkiintoinen, lähinnä yleiseen johtamisen käsitteeseen liittyvä selitysmalli löytyy Harri Palmun vuonna 2003 kirjoittamasta kirjasta nimeltä ”Osaanko kuunnella ja johtaa”. Palmu pohtii kirjassaan johtamistehtävää ja johtajan roolia koiravaljakon vetäjän tehtävästä käsin ja vaikka kuvaus ei olekaan tarkoitettu turvallisuuden johtamisen teemaan liittyväksi, mielestäni tästä huolimatta Palmun kuvailema johtajuus osuu terävästi kaiken johtamisen – myös turvallisuuden johtamisen - perusajatukseen. Palmu kirjoittaa johtamisesta näin:

”Ajaessani rekikoiravaljakkoa johtajakoiran vetämänä olen johtajana kaikkein tärkeimmässä asemassa ja juuri siinä tulevat pelkistetysti esille johtamisen ydinasiat. Minun tulee tietää minne ollaan menossa, näyttää päämäärä koko ryhmälle. Minun tulee myös vastata siitä, että valjakko on yhtenäinen, yhteisvastuullinen ja innokas sekä hoitaa laumaa vielä niin, että kunkin yksilön kyvyt, taidot ja tiedot ovat parhaassa mahdollisessa käytössä” (Harri Palmu 2003, 12–13.)

Palukka ja Anttila puolestaan toteavat, että turvallisuusjohtamisella pyritään turvallisuuden kokonaisvaltaiseen hallintaan sekä hyvän turvallisuuskulttuurin luomiseen. *”Toisin sanoen turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan määrätietoista ja järjestelmällistä turvallisuustoiminnan suunnittelua ja käytännön toteutusta.” (Palukka & Anttila 2011, 1)*

Kuten johtamisessa yleensä- myös turvallisuuden johtamisessa on kysymys siis kulloinkin vallitsevaan toimintaympäristöön liittyvien kokonaisuuksien hahmottamisesta, turvallisten työtapojen ja olosuhteiden luomisesta, riskien tunnistamisesta ja riskien poistamiseen liittyvistä toimenpiteistä päättämisestä. Turvallisuutta voidaan johtaa aivan samalla tavalla kuin mitä muuta prosessia tai toimintaa tahansa. Johtaminen yleisesti voidaan nähdä asioihin ja ihmisiin vaikuttamiseksi ja turvallisuuden johtaminen nähdään näin ollen erityisesti turvallisuusvaikuttamiseksi, olipa vaikuttamisen kohteensa sitten työtavat, periaatteet, arvot tai asenteet.

Tässä vaiheessa haluaisin kiinnittää lukijan huomion itseäni useaan otteeseen häirinneeseen terminologiseen seikkaan, joka tulee vaikuttamaan läpi koko tämän tutkimuksen ja jonka tarkkaavaisimmat lukijat ovat kenties jo havainneetkin. Nimittäin käsitelläksemme turvallisuutta johtamisen näkökulmasta siten, kuin tämän tutkimuksen tarkoituksena on, tulemme käyttämään *turvallisuusjohtamisen* sijaan jatkossa termiä *turvallisuuden johtaminen*.

Mielestäni kyseiset termit tulisi erottaa etenkin alaa koskevissa asiantuntijajulkaisuissa toisistaan, vaikkakaan näin ei yleensä turvallisuuden johtamista koskevissa teoksissa tapahdu. Yleisimmin turvallisuuden johtamista käsittelevissä teoksissa puhutaan usein *turvallisuusjohtamisesta*. Sana ”turvallisuusjohtaminen” voi kuitenkin tarkoittaa minkä tahansa asian ”turvallista” johtamista sen sijaan että sillä tarkoitettaisiin fyysiseen tai psyykkiseen turvallisuuteen liittyen asioiden johtamista. Turvallisuusjohtaminen viittaa siis enemmänkin tietynlaiseen johtamistapaan kuin johdettavaan asiaan (Simola 2005, 74).

Voisimme siis ajatella, että sana ”turvallisuusjohtaminen” vastaa lähinnä kysymykseen *miten* jotakin asiaa johdetaan, riippumatta siitä liittykö johdettava asia millään tavalla fyysiseen tai psyykkiseen turvallisuuteen, kun taas ”turvallisuuden johtaminen” vastaa kysymykseen *mitä* johdetaan eli puhutaan lähtökohtaisesti turvallisuudesta sellaisena asiana kuin se yleensä ymmärretään (fyysisen tai psyykkisen uhkan poissaolona).

Koska tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kuuluu nimenomaan fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden johtamisen tarkastelu, on tässä yhteydessä kuvaavampi termi ”turvallisuuden johtaminen” ja kyseistä termiä tulenkin jatkossa tässä tutkimuksessa käyttämään.

Turvallisuuden operatiivisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yliopistoturvallisuuden kehittämiseksi ja parantamiseksi tarkoitettujen toimenpiteiden käytännön johtamista, kuten turvallisuuskoulutusten suunnittelua ja koordinointia, riskien kartoittamista, työturvallisuutta vaarantavien tilanteiden ennakointia sekä läheltä piti- tilanteiden aiheuttamista korjaustoimenpiteistä vastaamista.

Turvallisuuden operatiivisella johtamisella tarkoitetaan edellisen lisäksi jonkin turvallisuutta tai terveyttä vaarantavan tapahtuman yhteydessä tapahtuvaa käytännön tilannejohtamista, kuten esimerkiksi tilanteen edellyttämää yhteydenpitoa eri viranomaisiin, yliopiston opiskelijoiden sekä henkilökunnan tiedottamista, tilanteen edellyttämien toimintaohjeiden antamista, ulkoista tiedottamista sekä tilannekuvan edellyttämän jatkuvan vaihtoehtokartoituksen tekemistä. Voimme siis huomata, että turvallisuuden operatiivinen johtaminen on *käytännön tekemistä* erotuksena turvallisuuden hallinnolliseen johtamiseen.

Turvallisuuden operatiivinen johtaminen voi olla proaktiivista tai reaktiivista, riippuen tilanteesta. Reaktiivista johtamista esiintyy yleensä äkillisten ja ennalta arvaamattomien tilanteiden yhteydessä. Tällöin johtamistehtävissä olevat joutuvat reagoimaan kuhunkin tilanteeseen joskus varsin nopeastikin ja muuttamaan johtamisen suuntaa usein puutteellistenkin tilannetietojen perusteella. Reaktiivisuutta leimaa aina tietynlainen ”jälkikäteisyys” eli toimintaa muutetaan vasta sitten, kun havaitaan johdettavassa tilanteessa sellainen muutos, jota ei voida sillä hetkellä valitulla johtamislinjauksella hallita.

Huomionarvoista on, että korkeakouluissa on siirrytty yhä enemmän käytäntöön, jonka mukaan turvallisuuden johtamista suorittaa täysipäiväisesti siihen tehtävään nimetty henkilö, yleensä turvallisuuspäällikkö tai turvallisuusasiantuntija. Tästä huolimatta viimekädessä vastuun tilanteessa tehdyistä ratkaisuista kantaa rehtori. Johtamistapoja voi olla useita erilaisia, eikä yhtä ainoaa tapaa ole olemassa. Pääasia on kuitenkin se, että johtamisjärjestelmä

ja siihen kuuluvat vastuut on selkeästi dokumentoitu ja että vastuukysymykset esittäytyvät kaikille osapuolille riittävän selkeästi.

Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston turvallisuuspolitiikkaa koskevassa dokumentissa todetaan turvallisuuden johtamisesta näin:

”Kokonaisvastuu yliopiston operatiivisesta toiminnasta on rehtorilla. Huolehtimisvastuu yliopiston turvallisuudesta kuuluu johtosäännön mukaisesti hallintokeskukselle, jota johtaa hallintojohtaja. Turvallisuustoiminnan operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä vastaavat turvallisuuspäällikkö ja tietoturvapäällikkö.”

Samaisessa dokumentissa luetellaan yliopiston turvallisuuden johtamisen osa-alueet, jotka ovat:

- turvallisuusjohtaminen
- työturvallisuus
- henkilöturvallisuus
- kiinteistöturvallisuus
- opetus- ja tutkimustoiminnan turvallisuus
- rikostorjunta
- palontorjunta sekä pelastustoiminta
- väestönsuojelu ja varautumistoiminta

Dokumentissa on mielestäni selkeästi ja kattavasti lueteltu turvallisuuden johtamisen osa-alueet, mutta sen sijaan turvallisuuden operatiivisen johtamisen kuvio jää allekirjoittaneelle hieman epäselväksi. Dokumentissa painotetaan rehtorin roolia operatiivisena johtajana, mutta kuitenkin turvallisuuden johtamisvastuussa kerrotaan olevan myös hallintojohtajan johtama hallintokeskus sekä yliopiston turvallisuuspäällikkö. Turvallisuuspäällikön osalta hänen todetaan olevan vastuussa turvallisuuden operatiivisesta johtamisesta, mutta operatiivista johtamista ei kuitenkaan kyseisessä dokumentissa sen tarkemmin määritellä. (Jyväskylän yliopiston turvallisuuspolitiikka on kokonaisuudessaan luettavissa internetistä osoitteesta: <https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/politiikat/turvallisuuspolitiikka>).

Mikäli turvallisuuden operatiivinen johtaminen on kuitenkin selkeästi vastuutettu yliopiston turvallisuuspäällikölle rehtorin sijaan, tulisi turvallisuuspäällikölle

osoittaa jo ennen tilanteen alkamista tietyt toiminnalliset edellytykset ja riittävät toimivaltuudet, jotta operatiivinen johtaminen olisi ylipäätään mahdollista. Ei voida elää tilanteessa, jossa jokin vakavaan ja akuuttiin tilanteeseen liittyvä turvallisuuspuute edellyttäisi esimerkiksi huomattavia rahallisia panostuksia, joita turvallisuuspäälliköllä ei kuitenkaan olisi mahdollista toteuttaa puuttuvien toimivaltuuksien vuoksi. Riittävien toimivaltuuksien ja toimintaedellytysten turvaaminen on tärkeää myös yliopistojen matriisiorganisaatiomaisen rakenteen vuoksi. Kuten todettu, yliopistoja johdetaan periaatteessa kahdelta taholta ja esimerkiksi tiedekunnat vastaavat pääsääntöisesti itsenäisesti toimintansa johtamisesta. Myös turvallisuuteen liittyvät hankinnat jyvitetään yleensä tiedekunnille tai laitoksille, jolloin he siis toimivat maksajan roolissa. Tilanne on haastava erityisesti keskushallintoon kuuluvan turvallisuuspäällikön kannalta. Turvallisuuspäälliköllä ei ole samanlaista ”yleisvaltaa” kuin esimerkiksi yliopiston rehtorilla ja jos tiedekuntia johtava dekaani tai muu johtosäännössä mainittu taho päättää linjata oman tiedekuntansa turvallisuusasiat normaalista poikkeavalla ja turvallisuuden kannalta epäedullisella tavalla, on turvallisuuspäällikön mahdollisuudet vaikuttaa tähän rajalliset. Tilanne on nurinkurinen, sillä yleensä turvallisuuspäälliköt ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita ja tietävät parhaiten, minkälaisia turvallisuustoimia minkäkin prosessin jatkuvuus edellyttää. Jos sitten esimerkiksi jokin yksittäinen tiedekunta ei halua tai kykene yleisiä turvallisuusohjeita tai -suosituksia noudattamaan, ei turvallisuuspäällikköä voida käsittääkseni myöskään asettaa vastuuseen mahdollisista laiminlyönneistä tai tiedekuntien toiminnan yhteydessä toteutuneista riskeistä.

Joskus käy myös niin, että turvallisuus pyritään ulkoistamaan erinäisten turva-alan yritysten hoidettavaksi. Vaikka monissa yliopistoissa toimii ulkopuolisen vartiointiliikkeen vartijoita erityisesti aulapalvelutehtävissä (varsinkin virka-ajan ulkopuolella), ei turvallisuuden *johtamista* ole haluttu ulkoistaa organisaation ulkopuoliselle taholle ja tähän löytyy vankka peruste organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämistä. On ajateltu, että turvallisuuden johtamisen ulkoistaminen vähentäisi organisaation oman henkilöstön sitoutumista turvallisuusasioihin, eikä ulkopuolinen toimija voi koskaan tuntea organisaatiota ja sen toimintatapoja yhtä hyvin kuin organisaation omat työntekijät. Tähän ajatukseen on toki helppo yhtyä. Monesti turvallisuuden ulkoistaminen näkyy käytännön elämässä organisaatioiden lakisääteisten pelastussuunnitelmien laadinnassa. Organisaatiot ovat yleensä tietoisia siitä, että pelastussuunnitelman laadinta on pakollista, mutta osaaminen suunnitelmien laadintaan saattaa puuttua kokonaan. Tällöin voi syntyä suuri kiusaus teettää pelastussuunnitelma kokonaisuudessaan konsulttityönä, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation tärkeimmän pelastusdokumentin laatija on joku aivan muu kuin organisaatio itse. Rahalla ostettu valmis pelastussuunnitelma arkistoidaan sitten

mappiin, josta se otetaan esille vain pelastusviranomaisen sitä tiedustellessa. Tällä tavalla laaditulla pelastussuunnitelmalla ei ole mitään todellista arvoa organisaatioturvallisuudelle eikä se ole mitenkään hyödynnettävissä.

Turvallisuuden johtamisen ja kehittämisen ulkoistamisen riskinä ovat siis ulkoistamiseen liittyvät negatiiviset vaikutukset organisaation omaan sisäiseen turvallisuuskulttuuriin ja sen kehitykseen. Ulkoistettu turvallisuustoiminta voi vääristää organisaation oman henkilöstön ajattelutapaa turvallisuudesta osana jokaisen työntekijän perustehtävää. Lisäksi erilaisten turvallisuustoimintojen ulkoistaminen vieraannuttaa organisaation omat työntekijät työpaikan kokonaisturvallisuuteen vaikuttavista asioista eikä esimerkiksi omavalvontaa suoriteta, koska sen koetaan kuuluvan ”ulkopuoliselle turvallisuustoimijalle”.

Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuuden kehittäminen on siis laaja kokonaisuus, joka vaatii selkeää ja järjestelmällistä suunnittelua ollakseen tehokasta ja onnistunutta. Hyvä turvallisuuden johtamistoiminta pitää sisällään niin henkilöstöjohtamisen elementit kuin myös asiajohtamisenkin elementit.

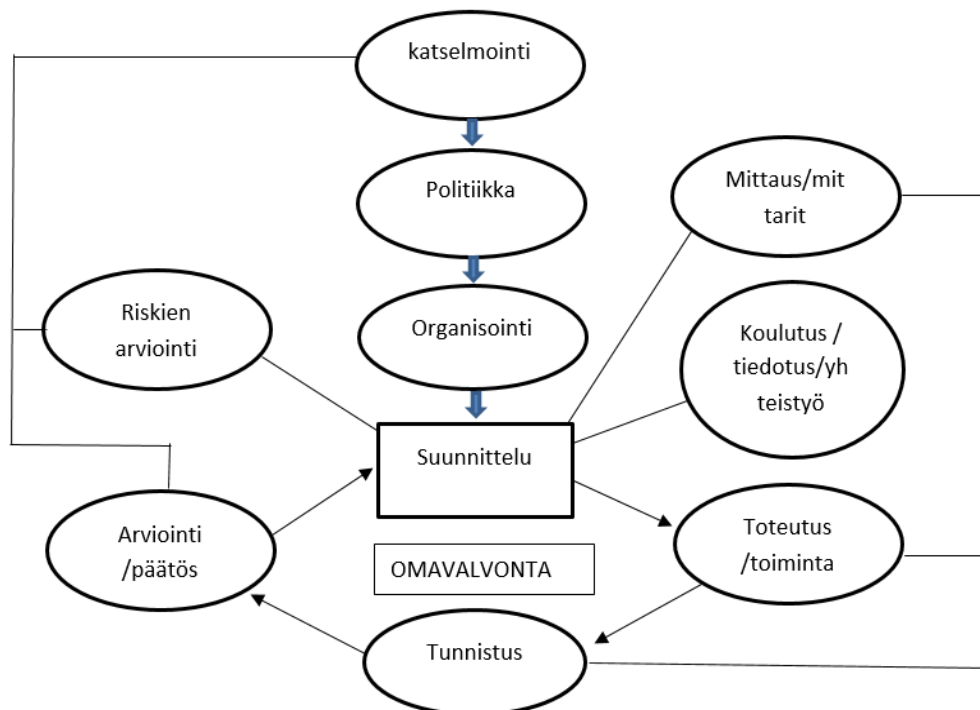
Henkilöstöjohtamisen osalta turvallisuuden johtamisessa korostuu muutosjohtamisen ajattelumalli, jossa organisaation jäseniä pyritään opettamaan ja totuttamaan uuteen ajattelutapaa eli tarkemmin sanottuna sisällyttämään turvallisuuden kaikki osa-alueet kiinteästi mukaan kaikkeen toimintaan. Asiajohtamisen (tai asioiden hallinnoinnin) tärkeimpiä tehtäviä ovat turvallisuuden hallitsemiseen tarkoitettujen järjestelmien muodollinen kehittäminen sekä turvallisuushallintajärjestelmän integroiminen mukaan yrityksen muun johtamisen laatujärjestelmää (Kerko 2001, 25). Organisaatio, joka toimii ilman hyvin suunniteltua turvallisuuden johtamisjärjestelmää, kohtaa vaikeuksia erinäisten viranomaisvaatimusten täyttämässä ja samalla voi käydä niin, että turvallisuuden johtamisen puuttuminen vaikeuttaa organisaation mahdollisuuksia saada rekrytoitua hyvää työvoimaa (Kerko 2001, 32). Valveutuneet ja koulutetut työntekijät osaavat kyllä arvostaa myös työturvallisuutta ja mikäli he huomaavat, ettei turvallisuusasioita organisaatiossa johdeta, päättelevät he nopeasti ettei organisaation johto välitä heidän turvallisuudestaan. Kuten Kerko toteaa, on Suomalainen työntekijä aina mieltänyt turvallisuuden ja varovaisuuden osaksi ammattitaitoa ja henkilöstö, joka ei koe oloaan turvalliseksi, ei ole tyytyväinen (Kerko 2001, 13-14)

Kokonaisvaltaisen turvallisuustyön kehittämisen ensimmäisenä toimen tulisi aina olla ylimmän johdon toteuttamat katselmukset, joiden tavoitteena on kartoittaa turvallisuustoiminnan nykytila ja kehityskohteet. Katselmuksia voidaan suorittaa usealla eri tavalla:

- Lähtötilakatselmuksina
- Järjestelmäauditointeina
- johdon kierroksina
- viranomaistarkastuksina
- asiakaskatselmuksina
- määräaikaistarkastuksina
- Sopimus- ja yhteistyökumppaneihin kohdistuvina tarkastuksina

(Eml., 39)

Katselmusten perusteella luodaan sitten strategiset linjaukset ja pohditaan, miten koko organisaation sitoutetaan strategian noudattamiseen. Ohessa Kercon laatima selventävä kuvaus turvallisuusjärjestelmän pääelementeistä:



Katselmusten, strategioiden ja suunnittelun jälkeen seuraavana vaiheena on kattava ja huolellisesti suunniteltu riskien kartoitus, jossa tarkastellaan organisaatiota koskevia riskejä analyttisesti ja käytännönläheisesti. Tulisi siis

pohtia, mitkä ovat todennäköisimmät riskit, joita yliopisto kohtaa ja mitkä ovat kunkin toteutuneen riskin mahdolliset seuraukset. Riskienkartoitustyöhön tulisi osallistaa kaikki ne työntekijä, joita kyseiset riskit koskevat ja ennen kartoitusta olisi huolellisesti suunniteltava riskienhallintaprosessiin liittyvät asiat ennakolta jotta välttyttäisiin toiminnan ”pysähtymiseltä” ja siltä, että riskikartoitus jäisi vain muodollisuudeksi.

Mitä riskillä sitten tarkoitetaan? Arkikielessä jokainen osaa yhdistää riskin jollakin tavalla turvattomuuteen. Marika Lanne määrittelee riskin ”ei toivotun tapahtuman mahdollisuudeksi” sekä ”esteeksi tavoitteiden toteutumiseksi.” Samalla hän kuitenkin luonnehtii riskiä myös menetetyksi mahdollisuudeksi. (Marika Lannen luentomateriaali yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuudesta Tampereen yliopistossa 29.1.2016.)

Yleisesti riskienhallinnassa ja riskien arvioimisessa noudatetaan seuraavaa kaavaa, jonka avulla saadaan kullekin riskille ns. riskiluku jonka perusteella hallintatoimia voidaan paremmin priorisoida:

$$\text{Riskiluku} = \text{vahingon esiintymistodennäköisyys} \times \text{vahingon suuruus}$$

Tosin yllä mainittuun yleisesti tunnustettuun riskiluvun peruskaavaan on mielestäni syytä suhtautua kriittisesti, sillä vahingon suuruus ei saa kyseisessä kaavassa välttämättä riittävää painoarvoa. Lopputulokseltaan parempi kaava olisi seuraava:

$$\text{Riskiluku} = \text{vahingon esiintymistodennäköisyys} \times \text{vahingon suuruus}^2$$

Mikäli vahingon suuruutta kuvaava arvo korotettaisiin potenssiin kaksi, saisi se suuremman painoarvon riskilukua laskettaessa ja antaisi todellisemman kuvan riskin vakavuudesta ja riskiluvusta. Erityisesti tämä pätee esiintymistodennäköisyydeltään erittäin harvinaisiin, mutta seurauksiltaan poikkeuksellisen vakaviin riskeihin, kuten esimerkiksi kouluampumistapauksiin. Mainitut tapaukset ovat äärimmäisen harvinaisia, mutta seurauksiltaan tuhoisimpia mahdollisia. Alla lyhyt havainnollistava esimerkki riskin laskemiseksi käytetyistä kaavoista ja niistä vaikutuksista, joihin yllämainitulla

kaavamuutoksella, eli riskin vakavuuden (vahingon) uudella painottamisella päästäisiin.

Esimerkki 1:

Erilaiset liukastumiset ja kaatumiset aiheuttavat pääsääntöisesti pieniä vammoja, mutta niitä tapahtuu verrattain usein etenkin talvikautena. Jos kaatumisen esiintymistodennäköisyydelle annetaan näin ollen arvo 3 (1-5) ja vahingon suuruudelle arvo 2 (1-5), saadaan kaatumisesta aiheutuvaksi yhtälöksi ja siten myös riskiluvuksi $3 \times 2 = 6$. Vahingon suuruudelle annettu arvo 2 kuvastaa siis niitä mahdollisia seurauksia, mitä kaatuminen voi tuoda tullessaan. Yleensä seuraukset ovat korkeintaan mustelmia, mutta joissain harvoissa tapauksissa saattaa syntyä myös luiden murtumisia tai ääritilanteissa jopa päähän kohdistuneen iskun synnyttämiä aivovaurioita. Tuo luku kuusi on siis riskille annettu arvo ja tuon arvon perusteella riski sijoittuu ennalta määriteltäyn riskikarttaan joko siten, että riski on lukunsa vuoksi hyväksyttävällä tasolla, jolloin se ei aiheuta tilanteen seuraamista suurempia toimenpiteitä tai vaihtoehtoisesti riski sijoittuu kohtiin "kohtalainen riski" tai jopa "sietämätön riski", riippuen riskikartan skaalauksesta.

Esimerkki 2:

Ampumistapauksia sattuu erittäin harvoin, joten niiden esiintymistodennäköisyydelle annetaan arvo 1 (1-5). Ampumisen seuraukset ovat kuitenkin kohtalokkaat, joten vahingon suuruudelle annetaan arvo 5 (1-5). Ampumistapauksen riskiluku olisi perinteisen kaavan mukaan siis $1 \times 5 = 5$. Tämän tyyppisesti tunnustetun laskukaavan perusteella pääasiassa mustelmia aiheuttava liukastuminen olisi näin ollen kriittisempi riski, kuin ampumatapaus.

Mikäli riskien arviointi suoritettaisiin ehdottamallani kaavalla, kaatumisesta aiheutuva riskiluku olisi 12, kun taas ampumistapauksen riskiluku olisi 25.

Lukija päätelköt, kumpi laskutavoista antaa oikeamman kuvan esimerkkitalanteisiin liittyvistä riskeistä. On kuitenkin muistettava, että pelkkä riskien kartoituksen tai arvioimisen suunnittelu ei kuitenkaan riitä, vaan samalla on pohdittava prosessit riskien hallitsemiseksi ja poistamiseksi.

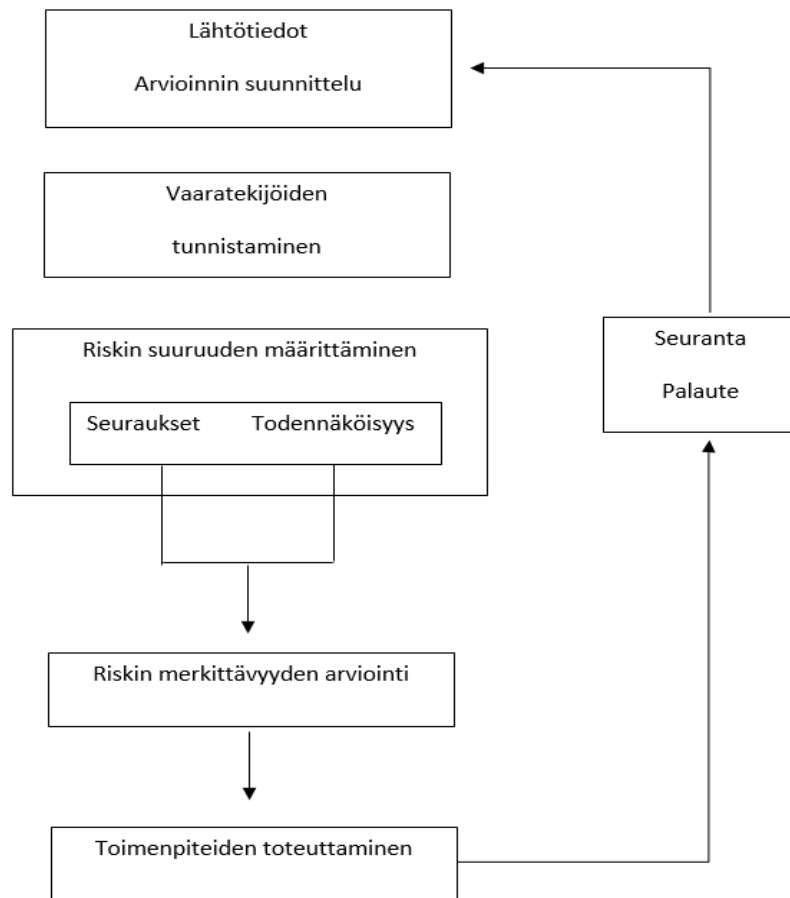
Riskien kartoitukseen pohjautuva organisaation turvallisuuden kehittäminen tarjoaa yksinkertaisen tavan pureutua organisaatioon kohdistuviin potentiaalisiin uhkisiin ja myös keinot hallita näitä uhkia. Yksinkertainen mutta toimiva esimerkki turvallisuuden kehittämisen toimintakuvauksesta esitellään Pertti Palukan sekä Sanna Anttilan vuonna 2011 laatimassa turvallisuusjohtamismalleja käsittelevässä

raportissa. Kyseisessä raportissa kuvataan erityisesti Sveitsiläisissä yrityksissä käytetty kolmiportainen malli, jossa prosessi etenee riskien kartoituksesta riskien hallintatoimiin ja toiminnan muutoksiin sekä lopulta muutosten vaikutusten seuraamiseen (Palukka & Anttila. 2011):



Kuvaus osoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan riskienhallinnan olennaisimmat työvaiheet.

Hieman tarkemmin riskikartoitusta ja riskienarvioinnin päävaiheita kuvataan puolestaan Kercon teoksessa olevan kaavion avulla:



(Ala-Risku 1997. Kercon teoksessa, 325).

Voimme huomata yhtäläisyyksiä kaavioiden välillä sillä molemmista löytyvät samat pääelementit: Vaarojen tunnistaminen ja arvottaminen sekä niiden perusteella tapahtuvien toimenpiteiden toteuttaminen ja toteutusten seuraaminen.

Maassamme toimivat yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat ryhtyneet viime vuosien aikana tiivistämään keskinäistä yhteistyötään turvallisuustyön saralla ja erilaisia vapaasti muodostuneita eri korkeakoulujen turvallisuushenkilöistä koostuvia ryhmiä kokoontuu säännöllisesti vuosittain pohtimaan hyviä käytäntöjä korkeakoulu- ja yliopistoturvallisuuden kehittämiseksi. Kyseiset turvallisuusryhmät luovat tapaamisillaan keskinäistä verkostoa ja saavat arvokasta tietoa paitsi vakavan turvallisuuden torjumiseksi, myös ns. päivittäisten työ- ja opiskeluterveyttä vaarantavien epäkohtien korjaamiseksi. Mainittakoon tässä yhteydessä, että ammattikorkeakoulujen valtakunnallinen turvallisuusverkosto palkittiin vuonna 2015 opetusalan turvallisuuspalkinnolla

ansiokkaasta ja merkityksellisestä turvallisuustyöstä korkeakouluturvallisuuden saralla.

Korkeakoulujen turvallisuuden ”asiantuntijoiden” lisäksi myös organisaatioiden ylin johto on aktivoitunut turvallisuuskulttuurin kehittämistyössä ja turvallisuus on otettu mukaan niin perustasteen, yliopistojen kuin myös ammattikorkeakoulujen strategiseen suunnitteluun mukaan yhä enemmän. Lisäksi turvallisuus tunnustetaan yhdeksi tavoiteltavista arvoista yhdessä laadukkaan opetus ja tutkimustoiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kanssa.

Korkeakoulujen turvallisuuden johtamiseen liittyy kuitenkin yhä merkittäviä haasteita. Kysymys voi olla suurelta osin turvallisuuskulttuurin kehittämistoiminnan käynnistykseen liittyvästä alku ”kankeudesta”, osaamattomuudesta, tietämättömyydestä tai yksinkertaisesti muutosvastarintaan liittyvistä tekijöistä, jotka saattavat osaltaan selittyä korkeakoulumaailman perinteisiin liittyvällä ajattelutavalla. ”Näin meillä on aina ennenkin tehty” on lause, joka usein toimii suurimpana turvallisuuskulttuurin kehittämisen hidasteena. Toisaalta turvallisuuden kehittämisen jarru saattaa liittyä myös psykologisiin tekijöihin. Tutkijoiden mukaan ihminen ei halua yleensä ajatella riskejä tai itseensä kohdistuvia vaaroja ja näin ollen koko turvallisuus käsitteenä halutaan unohtaa.

Turvallisuuden johtamisen mahdollisimman tehokas toteutuminen edellyttää paitsi muun organisaation, erityisesti myös organisaation ylimmän johdon sekä turvallisuustyön käytännön toteuttamisesta vastaavien toimijoiden ehdotonta sitoutumista. Sitoutumisen tulisi näkyä turvallisuuden kehittämiseksi tarvittavien toimintaedellytysten luomisena (resurssien turvaamisena, tehtäväkuvien selkeyttämisenä ja vastuuttamisena) sekä myös turvallisuuden operatiivista toimintaa johtavan tahon ja ylimmän johdon välisenä säännöllisenä ja omaaloitteisena vuoropuheluna. Erityisesti organisaation ylimmän johdon turvallisuuteen liittyvän sitoutumisen pitäisi olla sillä tavoin ulospäin näkyvää, että se innostaisi koko muun organisaation mukaan turvallisuuskulttuuriin kehittämistyöhön.

Organisaation turvallisuudesta ja sen kehittämisestä pitäisi tulla työpaikan yhteinen asia ja osa normaalia perustehtävää. Kuten aikaisemmin totesin, yliopistoturvallisuuden kehittämisen päätavoite ei näin ollen välttämättä tarvitse olla äärimmäistä uhkaa sisältävien tilanteiden paremman hallittavuuden saavuttaminen taikka tällaisten tilanteiden ennaltaehkäisy. Päätavoitteena voidaan sen sijaan pitää arkiturvallisuuden parantamista sekä turvallisen ja terveellisen opiskelu- ja työympäristön kehittämistä. Tämän kaltainen

turvallisuusprofiilin tietoinen nostaminen auttaa henkilöstöä kohdentamaan ajattelutapaansa turvallisuusorientoituneesti.

4.2 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri voidaan määritellä useilla eri tavoilla riippuen asiayhteydestä, jossa termiä käytetään. Turvallisuuskulttuuri terminä on suhteellisen tuore ja ensimmäisiä kertoja sitä alettiin käyttämään vasta Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden (1986) sekä British Railway junaonnettomuuden (1989) jälkeen lähinnä onnettomuustutkijoiden toimesta (Simola 2005, 41). Tämän jälkeen kyseinen termi on tullut yhä tutummaksi erityisesti turvallisuusalan osaajien keskuudessa.

Yleisesti voidaan todeta, että turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa yhteisesti tunnustettuja turvallisuuteen liittyviä arvoja, käytännön osaamista sekä organisaation näkyvän turvallisuustoiminnan kokonaisuutta. Turvallisuuskulttuuri itsessään voidaan jakaa karkeasti näkyvään osaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvän osan muodostavat organisaatiosta ulospäin havaitut teot ja valinnat (harjoitukset, turvallisuustekniset hankinnat, turvallisuusohjeistukset ja koulutukset) ja tiedostamattoman osan puolestaan organisaation jäsenten asenteet ja asenteiden taustalla olevat ”syvemmät” vaikuttimet, joita muun muassa arvot edustavat.

Yksi mielestäni kattava määritelmä yleisestä turvallisuuskulttuurista on Yhdistyneiden Kuningaskuntien Terveys- ja turvallisuuskomission kuvaus turvallisuuskulttuurista:

”Organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu yksilöiden ja ryhmien arvoista, asenteista, taidoista ja käyttäytymisestä, jotka määräävät, miten turvallisuuden johtamiseen sitoudutaan sekä millä tavoin ja kuinka menestyksekkäästi sitä toteutetaan organisaatiossa. Hyvän turvallisuuskulttuurin omaavan organisaation ominaispiirteitä ovat keskinäiseen luottamukseen perustuvat viestintä, yhteinen käsitys turvallisuuden merkityksestä ja luottamus ennalta ehkäisevien toimien tehokkuuteen” (Ruuhilehto & Vilppola, viitattu Antti Simolan väitöskirjassa 2005, 41)

Helsingin pelastuskoulun rehtori, tohtori Matti Waitinen on perehtynyt erityisesti koulujen turvallisuuskulttuuriin kehittämiseen ja hän kuvaa turvallisuuskulttuuria varsin onnistuneesti seuraavan kaavion avulla (luettavissa: <http://slideplayer.biz/slide/1902772/>, 2015)



Kaavion seuraa hyvin Yhdistyneiden Kuningaskuntien terveys- ja turvallisuuskomission määritelmää jossa korostuvat arvot, asenteet, taidot ja käyttäytyminen.

Kuten aikaisemmin mainitsin, ylin johto on keskeisellä asemassa organisaation arvojen määrittelyssä. Yliopistomaailmassa rehtori käyttää yliopiston toimintaan liittyvää valtaa merkittävässä määrin ja hänellä on yliopistojen hallituksen mandaatti ohjata yliopistojen kehitystä hallituksen määräämään suuntaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Rehtori on myös mitä suurimmassa määrin henkilöstöjohtaja. Ei siis liene väärin korostaa sitä tosiseikkaa, että rehtori on tärkeässä asemassa pohdittaessa yliopiston turvallisuuden kehittämistä sekä koko organisaatiota koskevan turvallisuuskulttuurin kasvattamista. Hyvään turvallisuuskulttuuriin kuuluu James Reasonin mukaan neljä tekijää, jotka ovat:

- 1) Kulttuurin on oltava raportoivaa eli jokaista työntekijää tulisi kannustaa läheltä piti- tilanteiden raportoimiseen ja raportointimenettelyyn tulisi olla riittävän vaivatonta.
- 2) Kulttuurin on oltava oikeudenmukainen. Jos organisaatiossa sisällä luvataan, ettei läheltä piti- tilanteista ja niiden ilmoittamisesta rangaista yksittäistä työntekijää, tämä lupaus täytyy pitää. Tosin poikkeuksen tästä tekee tietyn tahallisuusasteen ylittävä toiminta, jolloin rangaistuksellekin syntyy oikeutus ja suoranainen velvollisuus.
- 3) Kulttuurin on kyettävä joustavuuteen jos tilanne sitä edellyttää. Lähinnä tällä tarkoitetaan normaaleista johtamiskuvioista poikkeamista sekä sitä, että etenkin ylin johto osoittaa seisovansa työntekijöidensä takana

- 4) Kulttuurin on oltava oppiva. Läheltä piti- tilanneilmoituksista sekä muista turvallisuuteen liittyvistä raportoinneista täytyy poimia turvallisuuden kehittämisen kannalta tärkeät asiat esiin ja myös osoittaa riittävät resurssit puutteiden korjaamiseksi. Ongelmien havaitsemiseen ja päätöksentekoon on oltava toimivat prosessit ja turvallisuuspuutteista raportoineille henkilöille on annettava palaute, joka rohkaisee heitä antamaan palautteita myös tulevaisuudessa. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu myös tiedon jakaminen: yhdellä osastolla tapahtuneesta läheltä piti- tilanteesta tulee raportoida myös muille samanlaisia työvaiheita toteuttaville yksiköille vahingon ja vaaran toistumisen estämiseksi. (Reason 1997/2000,196–220; käännös Ruuhilehto & Vilppola 2000, 32–33).

Ruuhilehdon ja Vilppolan mukaan turvallisuuskulttuurin kehittämiskohdat voidaan jakaa kolmeen ryhmään kehittämistyön kohdentumisen mukaisesti. Nämä ryhmät ovat:

- 1) Johtamisjärjestelmälähtöinen kehittämistapa
- 2) Käyttäytymislähtöinen kehittämistapa
- 3) Kulttuurilähtöinen kehittämistapa

(Ruuhilehto & Vilppola, 31)

Aikaisemmin mainitsin, että turvallisuuskulttuurin kehittämisessä voidaan tunnistaa näkyvä ja tiedostamaton ulottuvuus ja saman voimme huomata hyvin myös Ruuhilehdon ja Vilppolan mallista. Turvallisuuskulttuurin kaksi ensimmäistä kehittämistapaa liittyvät turvallisuuskulttuurin näkyvään osaan: johtamisjärjestelmässä sekä -käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset ovat ulospäin varsin näkyviä turvallisuuskulttuurin kehitystekijöitä kun taas kulttuurilähtöisessä kehittämistavassa on kysymys enemmänkin asenteellisista muutoksista, jolloin puhutaan enemmänkin turvallisuuskulttuurin kehittymisen tiedostamattomasta osasta.

Simola toteaa terästeollisuuden turvallisuuden kehittämistä koskevassa väitöskirjassaan, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen on *”kuin ison vauhtipyörän pyörittämistä. Hyvän turvallisuuskulttuurin kehittyminen etenee vaihe vaiheelta, toimenpide toimenpiteeltä, päätös päätökseltä, kierros kierrokselta”*. (Simola, 223–224). Turvallisuuskulttuurin kehittämisen täytyy olla pitkäjänteistä ja suunniteltua ja ennen kulttuurin kehittämiseksi suunniteltuja toimenpiteitä jalkautetaan, tulee tarkkaan suunnitella, mitä toimenpiteillä halutaan saada aikaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia yliopistojen turvallisuuden operatiivisesta johtamisesta vastaavien sekä yliopistojen ylintä päätäntävaltaa käyttävien henkilöiden keskinäisiä ja toiminnallisia vaikutteita yliopiston turvallisuusjohtamisen tuloksellisuuteen, kartoittaa turvallisuuspäälliköiden näkemyksiä henkilöstön ja ylimmän johdon osallistumisaktiivisuudesta liittyen turvallisuuden kehittämistyöhön sekä turvallisuuspäälliköiden mielipiteitä organisaation sisäisen yhteistyön riittävydestä ja mahdollisista kehityskohteista.

Tutkimuksen lainsäädännöllisellä pohjalla vaikuttaa erityisesti vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki sekä vuonna 2002 voimaan tullut työturvallisuuslaki, jotka omalta osaltaan asettavat raamit niin opiskelijoiden kuin työntekijöidenkin turvallisuuden tarkastelulle. En kuitenkaan paneudu aihetta koskevaan lainsäädäntöön pintaa syvemmin, koska kyse ei ole juridiikan opintoihin liittyvästä tutkimuksesta. Keskeinen lainsäädäntö on kuitenkin vaikutuksiltaan niin merkittävässä asemassa, ettei sitä voi sivuuttaa tämän tyyppisessä tutkimuksessa ilman, että tutkimuksen tarkoitus ja oppilaitosturvallisuuden johtamiseen liittyvä ”syvempi” ymmärrys hämärtyisi.

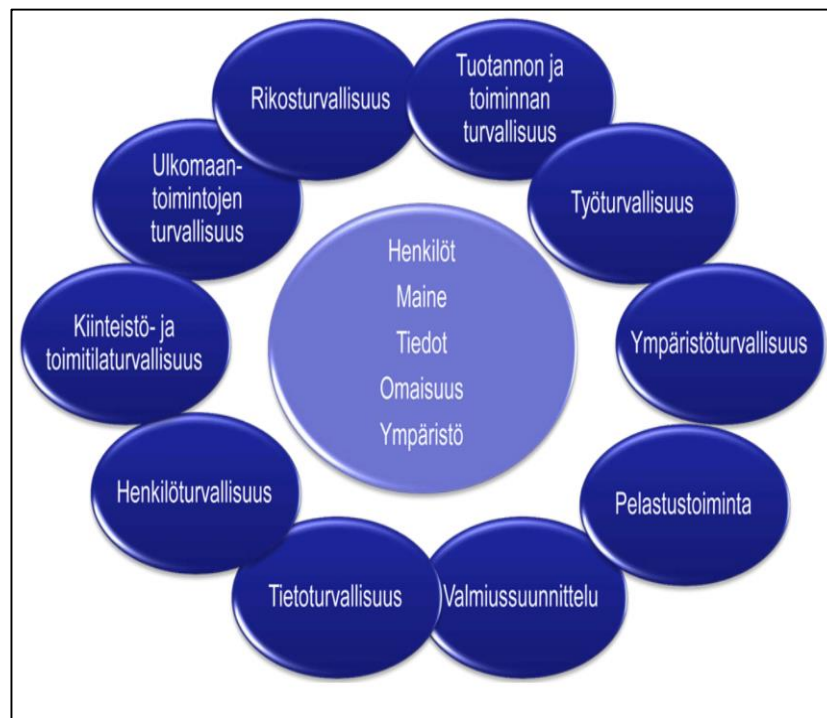
Tutkimustulokset perustuvat tutkimuskyselyyn osallistuvilta henkilöiltä saatuihin analysoituihin tietoihin, jotka on kerätty maamme yliopistojen turvallisuudesta vastaaville henkilöille osoitetun strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkimusmetodista johtuen tutkimusta voidaan pitää pikemminkin kvalitatiivisena kuin kvantitatiivisena, koska vaikkakin kysymyksiä mitataan numeerisin arvoin, mittaavat tutkimuskysymykset erityisesti vastaajien kokemusperäisiä eikä niinkään määrällisiä asioita. Vastausten tulkinta edellyttää siis melko runsaasti tulkintaa. Tutkimusmetodia ja tutkimuskysymyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 6 alalukuineen.

5 Turvallisuuden osa-alueet

Kuten johdanto-osiossa totesin, yliopistoturvallisuuden kehittäminen ei saisi fokuoitua kuitenkaan liikaa äärimmäisiin väkivaltatilanteisiin, sillä tuhoisuudestaan huolimatta ne ovat erittäin harvinaisia yksittäistapauksia. On todennäköistä, että suurin osa (jos yksikään) maamme yliopistoista ei koskaan joudu kohtaamaan tällaista äärimmäistä tilannetta. Liiallinen keskittyminen eitodennäköisiin tapahtumiin syö kuitenkin helposti resursseja muulta turvallisuustoiminnalta aiheuttaen eräänlaisen ”tyhjiön” niin sanotun arkiturvallisuuden kehittämiseen.

Sen sijaan, että turvallisuustyössä keskityttäisiin vain yhteen, ei- todennäköiseen osa-alueeseen, tulisi turvallisuuden kehittäminen nähdä kokonaisuutena eli useita eri osa-alueita sisällään pitävänä tematiikkana. Elinkeinoelämän keskusliiton laatima yritysturvallisuuskäsite on suhteellisen laajasti käytössä turvallisuusjohtamista koskevissa kotimaisissa teoksissa, eikä syyttä. Se kuvastaa hyvin ja kattavasti turvallisuuden eri osa-alueita ja avaa samalla käsitystä turvallisuuden monimuotoisuudesta. Jokainen kuvioon merkitty turvallisuuden osatekijä on löydettävissä myös yliopistojen toiminnasta. Jos jo aikaisemmissa kappaleissa käsitellyssä turvallisuuden johtamisessa huomioidaan jokainen esitetyistä osa-alueista ja jokaista osaa johdetaan samojen periaatteiden mukaisesti ja järjestelmällisesti, voidaan puhua jo hyvin pitkälle viedystä ja kattavasta turvallisuusajattelusta ja organisaation turvallisuuskulttuurista.

Ohessa havainnollistava kuva elinkeinoelämän keskusliiton laatimasta yritysturvallisuuden ”ympyrästä”. Kuvion sisältä löytyvät suojattavat kohteet ja sen ympäriltä sektoreittain eri turvallisuuden osa-alueet.



(Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015)

Kun tarkastelemme kuvion keskellä olevia suojattavia kohteita, huomaamme, että jokainen viidestä suojattavasta kohteesta löytyy samalla tavalla maamme yliopistosta kuin yrityksistäkin.

Yliopistossa on yleensä yhtäaikaaisesti paikalla runsaasti suojattavia henkilöitä (henkilökunta, opiskelijat, vieraat). Heihin voi kohdistua itse työstä, ympäröivästä työtilasta, työtovereista tai tutkimustoiminnasta aiheutuvia vaaroja (fyysiset ja

psykkiset vaarat). Yliopistojen on ylläpidettävä myös hyvää ja uskottavaa mainetta, jotta se pystyisi jatkossakin houkuttelemaan uusia opiskelijoita yhteisönsä, jotta sen tuottamaan tietoon voitaisiin luottaa ja jotta se saisi kipeästi tarvitsemiaan lahjoituksia. Tyypillisimpiä yliopistoihin liittyviä maineriskejä ovat esimerkiksi tutkimustiedon plagiointiin liittyvät väitteet, yliopiston kirjanpitoon liittyvät epäselvyydet tai vaikkapa julkisuuteen vuotaneet yliopistoyhteisön sisäiset ristiriidat, jotka pahimmassa tapauksessa saattavat kärjistyvät työpaikkakiusaamiseksi saakka. Omaisuuden suojaamisesta voidaan puhua erityisesti silloin, kun suojattavina kohteina ovat rahamäärällisesti arvokkaat tutkimusvälineet taikka korvaamattoman arvokkaat tutkimustulokset, joita on usein kerätty vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Kuriositeettina mainittakoon, että monesti yliopiston hallussa olevaa tutkimusaineistoa ei ole voitu edes vakuuttaa, sillä niiden arvoa on saattanut olla mahdotonta arvioida. Vakuutuksen puuttuminen poissulkee mahdollisen tutkimusaineistoon kohdistuvan riskin siirtämisen eli yliopisto on tällöin yksin vastuussa tutkimusaineistoon kohdistuvista mahdollisista menetyksistä. Tämän seikan tiedostaminen korostuu erityisesti paloturvallisuusasioita pohdittaessa. Yhden rakennuksen palaminen voi tuhota kokonaisen tutkijaryhmän vuosien työtulokset pahimmassa tapauksessa.

Tiedon suojaaminen on erittäin keskeisessä asemassa jatkuvasti uutta tieteellisesti todennettua tietoa yhteiskunnalle tuottavissa yliopistoissa. Kuten todettu, yliopistojen hallussa oleva tutkimustieto on usein hyvin tärkeää paitsi jonkin tietyn tieteenalan kehitykselle, myös kansakunnan yleiselle sivistykselle, terveydelle ja hyvinvoinnille sekä yliopistojen kanssa yhteistoimintaa suorittaville yrityksille. Tietosuojaan liittyy paitsi julkisuuslain mukaiseen tiedon hallintaan ja käsittelyyn liittyviä velvoitteita, myös kansainväliseen vakoiluun liittyviä kysymyksiä. Suomen yliopistoissa tuotettu tieto kiinnostaa myös vieraan maan toimijoita ja uudesta tutkimustiedosta ollaan valmiita usein maksamaan suuriakin summia.

Ympäristön suojelemiseen velvoittaa eettisten säännösten lisäksi lainsäädännön asettamat määräykset, eikä yleinen mielipide hyväksyisi sitä, jos yliopisto rikkoisi toiminnallaan ympäristön suojelemiseksi annettuja säännöksiä.

6 Kyselytutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen pääasiallisen tutkimusaineiston muodostaa kysely, joka lähetettiin yliopistojen nimetyille turvallisuuspäälliköille sekä niille, jotka

nimikkeestään riippumatta vastaavat pääasiallisesti edustamansa yliopiston turvallisuuden kehittämisestä. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajilta tiedusteltiin sähköpostitse, toimivatko he edelleen turvallisuuspäällikön / - vastaavan tehtävissä tai ovatko tällaisessa tehtävässä toimineet viimeisen kahden vuoden aikana. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että kaikki vastaajat kuuluivat oikeaan kohderyhmään, heillä olisi mahdollisimman ajankohtaista tietoa edustamansa yliopiston turvallisuustilanteesta ja kyselyihin annetut vastaukset olisivat täten mahdollisimman valideja. Nimet etukäetiedustelua varten saatiin yliopistojen turvallisuuspäälliköiden yhteiseltä sähköpostilistalta.

Niille henkilöille, jotka olivat alustavassa tiedustelussa vahvistaneet toimivansa oman yliopistonsa turvallisuusvastaavina lähetettiin kirjautumislinkki varsinaiseen kyselyyn. Vastausaikaa annettiin viisi arkipäivää (internet- linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille maanantaina, vastausaika päättyi saman viikon perjantaina.)

Kyselyn saaneisiin kuului myöskin henkilöitä, jotka eivät välttämättä toimi aktiivisesti yliopistonsa turvallisuuspäällikköinä tai turvallisuuden kehittäjinä, mutta ovat kuitenkin ilmoittaneet yhteystietonsa yliopistojen turvallisuuspäälliköiden sähköpostilistalle. Tämän selittyy sillä, että vaikka henkilö ei toimisikaan suoranaisesti turvallisuuden asiantuntijana tai organisaationsa nimettynä turvallisuushenkilönä, on hän jollain keskeisellä tavalla mukana organisaation turvallisuuden kehittämisessä. Usein on niin, ettei yliopistossa ole nimettyä turvallisuuspäällikköä vaan turvallisuuspäällikön tehtäviä hoitaa kiinteistöpäällikkö, palveluesimies tai vastaava. Tästä suuntauksesta ollaan onneksi siirtymässä pois, sillä yhä useammassa yliopistossa ymmärretään, että turvallisuuden johtaminen edellyttää tekijältään turvallisuuteen liittyvää koulutusta ja osaamista eikä tehtävää voi tehdä puolipäiväisesti ”oman toiminnan ohella”.

6.1 Kysymykset

Seuraavassa käydään läpi tämän tutkimuksen aineiston muodostamiseksi esitetyt kysymykset niiden esittämisjärjestyksessä. Kysymykset lähetettiin kaikkiaan 22 turvallisuuspäällikölle (ja turvallisuuspäällikön tehtäviä tekeväille), joista vastauksen antoi määräaikaan mennessä 6 vastaajaa. Vähäisen vastausmäärän vuoksi vastausten määräaika pidennettiin muutamalla arkipäivällä, jonka ansiosta lopulliseksi vastaajamääräksi saatiin kaikkiaan 9 henkilöä. Sinänsä pienestä vastaajamäärästä huolimatta vastausprosentti oli siis n.40 %.

Koska kaikki kysymykset muodostuivat siten, että pienin luku ilmaisi vastaajan olevan eri mieltä väittämän kanssa, saatiin vastauksista keskiarvo suoraan numeeriseen muotoon. Kaikkien kysymysten vastausten keskiarvo oli 2,85. On huomattava, että keskiarvoon vaikutti myös ”ei samaa eikä erimieltä” vastaukset, vaikkakaan tämä vastaus ei kerro sinällään mitään siitä, onko kyseistä väittämää koskeva tilanne optimaalisella tasolla vai ei.

Tästä syystä sen sijaan että keskityttäisiin keskiarvoon, tulee vastauksia tarkastella ”täysin eri mieltä / täysin samaa mieltä” vastausten kappalemäärillä, jolloin vastauksista saadaan totuudenmukaisempi käsitys. Kaavioissa vastaukset näytetään prosentuaalisina ja tämä johtuu ainoastaan kyselyn toteuttamiseksi käytetyn tietoteknisen ohjelman ominaisuuksista. Kunkin vastauksen perässä oleva vahvennettu luku tarkoittaa kyseistä kysymystä koskevan vastauksen keskiarvoa.

Kysymysten laadinnassa pyrittiin huomioimaan tutkittavan aihealueen sisältöä mahdollisimman kattavasti. Kysymyksissä keskityttiin tutkimaan henkilöstön osallistumisaktiivisuutta, ylimmän johdon sekä turvallisuuspäälliköiden yhteistyötä sekä turvallisuuden kehittämisen mahdollisia toiminnallisia haasteita.

Alla kysymykset vastauskeskiarvoineen:

1. Käyn säännöllistä vuoropuhelua rehtorin kanssa (sähköpostikeskustelut, puhelut) **1.89**
2. Rehtori käsittelee tiedotustilaisuuksissaan säännöllisesti yliopistoturvallisuuteen liittyviä asioita. **2.11**
3. Yliopistomme turvallisuustilannetta seurataan etukäteen asetetuilla mittareilla. **2.56**
4. Koen, että minulle on osoitettu riittävät henkilöresurssit yliopiston turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. **2.78**
5. Tiedotan rehtorille yliopiston riskikartoituksen tuloksista. **2.78**
6. Ylimmän johdon edustajat osallistuvat säännöllisesti yliopistolla järjestettyihin turvallisuusharjoituksiin (poistumisharjoitukset, paloharjoitukset, sammutuskoulutukset). **2.89**
7. Yliopistomme ylin johto on laatinut turvallisuusstrategian, jonka toteutumista seurataan. **2.89**


8. Toivoisin, että organisaatiomme ylin johto voisi osallistua nykyistä aktiivisemmin yliopistoturvallisuuden kehittämistyöhön käytännön tasolla (osallistuisi turvallisuusharjoitusten suunnitteluun ja toteuttamiseen). **3.00**
9. Yliopistomme henkilöstö on erityisen kiinnostunut yliopiston turvallisuuden kehittämisestä. **3.00**
10. Yliopiston johto on asettanut turvallisuuden kehittämiseksi selkeät tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan. **3.00**
11. Yliopiston ylin johto osallistuu tiiviisti turvallisuuden johtamiseen käytännön tasolla (osallistuu säännöllisesti turvallisuutta käsitteleviin kokouksiin, suunnittelutyöryhmiin jne.). **3.22**
12. Saan useimmiten rehtorilta tukea esittämiini, yliopistoturvallisuuden kehittämistä koskeviin ehdotuksiini. **3.33**
13. Käytössäni on riittävät taloudelliset resurssit yliopistoturvallisuuden kehittämiseksi (mikään turvallisuuden kannalta merkittävä kehittämistyö ei ole pysähtynyt taloudellisiin resursseihin viimeisen kahden vuoden aikana). **3.67**

Kysymyksiin numerot 1, 6 ja 8 sisältyi myös vastauskenttä, johon vastaajat saivat antaa vapaamuotoisia, numeerista vastaustaan tarkentavia kommentteja.

Alla on tarkempi kuvaus kysymyksistä, vastauksista sekä vastausten jakaumasta. Jakauman punainen osa kuvastaa sitä, että vastaaja on täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja vihreä osa puolestaan vastaajan olleen jokseenkin tai täysin samaa mieltä kysymyksen väittämän kanssa. Kaikki yhdeksästä vastanneesta vastasi jokaiseen kysymykseen.

Kartoituksen väittämät

Taulukko 1: rehtoreiden ja turvallisuuspäälliköiden keskinäistä yhteydenpitoa kartoittava kysymys

Väittämä	Jakauma	KA
Käyn säännöllistä vuoropuhelua rehtorin kanssa yliopiston vallitsevasta turvallisuustilanteesta (viikottaiset tapaamiset, sähköpostikeskustelut, puhelut)		1.89

En usko että tilanne siitä paranisi. Pystyn kyllä viemään hankkeita ja uudistuksia eteenpäin ilman jatkuvia vuoropuhelujakin. Enemmän homma on omasta ajankäytöstä ja kekseliäisyydestä kiinni.

Rehtori on ulkoistanut turvallisuusasiat hallintojohtajalle ja turvallisuuspäällikölle. Yliopistomme rehtori on melko puhtaasti koulutuspuoleen erikoistunut, joten jokapäiväisessä työssä hänen osallistumisensa turvallisuustyöhön ei ole kovin relevanttia.





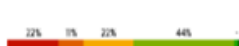
Meillä on turvallisuusasiat hallintojohtajan työsarkaa. Vastaan tältä pohjalta kysymyksiin.

Johdon sitoutuminen turvallisuusasioihin paranisi kun hän olisi asioista tietoinen.

Toistaiseksi en koe tarvetta tiiviimmälle vuoropuhelulle vaan sitä on juuri sopivasti kokonaisuuteen nähden.

Vastauksen perusteella säännöllinen yhteydenpito rehtorin ja turvallisuuspäällikön kesken on suhteellisen harvinaista. Valtaosa vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Taulukko 2: Turvallisuusasioiden esille ottoa, turvallisuusmittareita, riskitiedottamista sekä ylimmän johdon osallistumista kartoittavat kysymykset

Väittämä	Jakauma	KA
Rehtori käsittelee tiedotustilaisuuksissaan säännöllisesti yliopistoturvallisuuteen liittyviä asioita.		2.11
Väittämä	Jakauma	KA
Yliopistomme turvallisuustilannetta seurataan etukäteen asetetuin mittarein		2.56
Väittämä	Jakauma	KA
Koen, että minulle on osoitettu riittävät henkilöresurssit yliopiston turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.		2.78
Väittämä	Jakauma	KA
Tiedotan rehtorille yliopiston riskikartoituksen tuloksista.		2.78
Väittämä	Jakauma	KA
Ylimmän johdon edustajat osallistuvat säännöllisesti yliopistolla järjestettyihin turvallisuusharjoituksiin (poistumisharjoitukset, paloharjoitukset, sammutuskoulutukset)		2.89

Ylin johto on osallistunut lähinnä kriisikoulutukseen. Toki jo oman turvallisuutensa takia myös heidän tulee harjoitella näitä taitoja.


Motivointi muulle henkilöstölle ja opiskeljoille esimerkin kautta.


Tieto turvallisuusasioista ja käsitys missä mennään. Kehittämisen kannalta tärkeää.

Esimerkin voima

Vastausten perusteella turvallisuustoiminnalle ei yliopistoissa yleisesti aseteta mittareita tai ainakaan mittareiden olemassaolosta ei tiedetä. Sen sijaan ylin johto osallistuu suhteellisen aktiivisesti turvallisuusharjoituksiin.

Taulukko 3: Turvallisuusstrategiaa sekä ylimmän johdon osallistumista kartoittavat kysymykset

Väittäjä	Jakauma	KA
Yliopistomme ylin johto on laatinut turvallisuusstrategian, jonka toteutumista seurataan.		2.89

Väittäjä	Jakauma	KA
Toivoisin, että organisaatiomme ylin johto voisi osallistua nykyistä aktiivisemmin yliopistoturvallisuuden kehittämistyöhön käytännön tasolla (osallistuisi turvallisuusharjoitusten suunnitteluun ja toteuttamiseen)		3.00

Oletan että heillä ei ole aikaa eikä resursseja panostaa enempää asiaan. Pääasia on että saan tukea ja resursseja tarvittaessa.

Resurssien paraneminen

Ainakin aivoriihiyypistä ajatusten vaihtoa ja kuormituksen jakautumista on tullut toivottua.

Hallintojohtaja on sinällään myös ylintä johtoa, mutta rehtoreiden olisi myös hyvä olla mukana nähdäkseen mitä kaikkea turvallisuus pitää sisällään.

Vastajaat pitivät melko tärkeänä, että ylin johto osallistuisi myös turvallisuuden kehittämisen käytännön työhön. Turvallisuusstrategiaa koskevan kysymyksen vastaukset viittaisivat siihen, ettei suuri osa vastaajista tiedä mahdollisen strategian olemassaolosta.

Taulukko 4: turvallisuuskulttuuria, turvallisuustavoitteita sekä taloudellisia resursseja kartoittavat kysymykset

Väittämä	Jakauma	KA
Yliopistomme henkilöstö on erityisen kiinnostunut yliopiston turvallisuuden kehittämisestä		3.00
Väittämä	Jakauma	KA
Yliopiston johto on asettanut turvallisuuden kehittämiseksi selkeät tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan.		3.00
Väittämä	Jakauma	KA
Yliopiston ylin johto osallistuu tiiviisti turvallisuuden johtamiseen käytännön tasolla (osallistuu säännöllisesti turvallisuutta käsitteleviin kokouksiin, suunnittelutyöryhmiin jne.)		3.22
Väittämä	Jakauma	KA
Saan useinmiten rehtorilta tukea esittämiini, yliopistoturvallisuuden kehittämistä koskeviin ehdotuksiini.		3.33
Väittämä	Jakauma	KA
Käytössäni on riittävät taloudelliset resurssit yliopistoturvallisuuden kehittämiseksi (mikään turvallisuuden kannalta merkittävä kehittämistyö ei ole pysähtynyt taloudellisiin resursseihin viimeisen kahden vuoden aikana)		3.67

Rahallisten resurssien riittävyys oli tyydyttävällä tasolla, mutta turvallisuuden kehittämiseksi asetettuja tavoitteita sekä ylimmän johdon osallistumista turvallisuuden johtamiseen koskevat kysymykset tuottivat runsaasti ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksia.

6.2 Vastausten tarkempi tarkastelu

Eniten täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä vastauksia annettiin väittämiin, jotka koskivat taloudellisten resurssien riittävyyttä (5 kpl), laadittuja turvallisuusstrategioita (3 kpl), rehtorilta saadun palautteen määrää turvallisuuden kehitysehdotuksiin (3 kpl), sekä ylimmän johdon osallistumisaktiivisuutta turvallisuusharjoituksiin (4 kpl).

Suunnilleen saman verran erimieltä / samaa mieltä vastauksia tuli väittämiin, jotka koskivat henkilöstön kiinnostusta yliopiston turvallisuuden kehittämiseen sekä yliopiston johdon asettamia, turvallisuuden kehittämiseksi asetettuja tavoitteita ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Molemmissa kysymyksissä prosentit eri mieltä / samaa mieltä jakaantuivat tasan.

Sen sijaan - ei samaa eikä erimieltä - olevien vastausten määrä on suhteellisen korkea useamman väittämän kohdalla. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että vastaajalla ei joko ole tietämystä väittämää koskevasta asiasta tai hän ei pystynyt siihen jostain muusta syystä antaa täsmällisempää vastausta. Esimerkiksi väittämä, jonka mukaan henkilöstö on erityisen kiinnostunut yliopiston turvallisuuden kehittämisestä, sai ”ei samaa eikä erimieltä” vastauksia yhteensä 5 kappaletta. Muut kyseistä väittämää koskevat vastaukset jakaantuivat tasan molempiin ääripäihin. Jos vastaaja ei tiedä, onko henkilöstö kiinnostunut turvallisuuden kehittämisestä vai ei voi se kertoa siitä, ettei mitään aihetta koskevia mielipidemittauksia tai turvallisuuskyselyitä kyseisessä yliopistossa ole henkilöstölle järjestetty. Mikäli asia näin on, jätetään yksi tärkeä informaatiokanava käyttämättä. Monesti erilaiset asennemittaukset ja mielipidekyselyt antavat hyvää tietoa organisaation vallitsevasta turvallisuustilanteesta, asenteista ja arvoista ja ohjaavat turvallisuustoimintaa oikeaan suuntaan.

Samoin väittämä siitä, että yliopiston johto on asettanut selkeät ja seurattavat tavoitteet turvallisuuden kehittämiseksi poiki 5 ”ei samaa eikä erimieltä” vastausta. Tämä voisi viitata siihen, etteivät turvallisuuspäälliköt välttämättä ole tietoisia mahdollisista käytössä olevista turvallisuusmittareista tai sitten mittareiden olemassa olosta ollaan tietoisia, mutta vastaajat eivät osaa sanoa, seurataanko tavoitteiden toteutumista jollakin järjestelmällisellä tavalla. Oli vaihtoehto kumpi tahansa, ei tilannetta voida pitää turvallisuuden kehittämisen kannalta missään nimessä optimaalisena. Turvallisuusmittareiden tarkoituksena

on antaa tietoa siitä, mihin suuntaan organisaation turvallisuustilanne on kehittymässä ja mitä keskeisiä puutteita turvallisuuden johtamisjärjestelmässä mahdollisesti ilmenee. Toiminnan mittaaminen on myös keskeinen osa laadunvarmistusta, sillä mittarit antavat tietoa toiminnan laadusta ja mahdollisista kehityskohteista.

Mittarit voidaan jaotella sen mukaan, ovatko mittarit tyyliltään reagoivia vai jälkikäteisiä mittareita. Reagoivissa mittareissa lähdetietoina käytetään yleensä tilastoja tapahtuneista vahingoista kuten muutoksia tapaturmavakuutusmaksujen määrissä, sairaspöissaolopäivien määrissä ja pituuksissa jne. Ennaltaehkäisyyn perustuvat mittarit ovat puolestaan enemmän laadullisia ja niiden tietoaineistona voidaan käyttää erilaisia koko henkilöstölle osoitettuja mielipidemittauksia ja turvallisuusilmapiirikyselyitä vallitsevasta turvallisuustilanteesta, kartoituksia turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuudesta jne. Glendonin mukaan yleisimpiä turvallisuusilmapiirikyselyn muuttujia ovat johdon asenteet turvallisuuteen, turvallisuuskoulutus, työntekijöiden sitoutuminen ja koko henkilöstön riski tietoisuus (Glendon Simolan väitöskirjassa 2005, 99). Ennakoivien mittareiden heikkona puolena voidaan pitää kuitenkin tietynlaista ylimittamisen riskiä eli pahimmillaan keskitytään mittaamaan sellaisia asioita, joilla ei käytännön turvallisuuden kannalta olekaan lopulta merkitystä. (Kerko 2001, 52).

Ennakoivat mittarit ovat siis toimintaperiaatteeltaan hieman kuin ennustuksia, ne joko toteutuvat tai sitten eivät. Myös organisaation sisäisten turvallisuus auditointien tuloksia voidaan käyttää mittareiden pohjana. Peterson ym. toteavatkin, että sisäisten auditointien painopisteen tulisi olla turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehityskohteiden tunnistamisessa (Peterson ym. Simolan väitöskirjassa 2005, 99). Kerko puolestaan luettelee teoksessaan asiat, joita ainakin tulisi mitata ja mielestäni kyseinen listaus on varsin kattava ja käyttökelpoinen. Kerkon mukaan mitattavia asioita tulisi olla ainakin:

- turvallisuusjohtamisjärjestelmässä kuvattujen perustoimintojen toteutuminen ja kohdistuminen yritysturvallisuuden kaikille osa-alueille
- turvallisuuden kannalta erittäin kriittisten teknisten järjestelmien ja laitteiden huoltoon liittyvät asiat
- suojainten käyttö
- palo- ja räjähdysvaarallisten aineiden käsittelyn hallinta
- terveys
- työhygienia
- toimintahäiriöiden ja vähältä – piti tapausten ilmenemistäajuus
- toimintatapojen turvallisuus
- olosuhteiden turvallisuus

- materiaalivahingot
- sattuneet tapaturmat
- muut sattuneet onnettomuudet ja häiriöt
- sairauspoissaolot
- tuotantohäiriöt
- valvontaviranomaisten korjauskehotusten määrä
- asiakasreklamaatiot

Kuten huomaamme, luettelo on laadittu hyvin pitkälti yritysturvallisuuden näkökulmasta, mutta tarkemmin katsottuna samat asiat on muunnettavissa yliopistoturvallisuuden kenttäänkin. Esimerkiksi tuotantohäiriöistä puhuttaessa voisimme puhua yliopiston tutkimustuoksista ja niiden synnyttämiseen liittyvistä häiriötekijöistä. Tällöin voimme tarkastella, onko jokin tietty syy sille, ettei tutkimustuloksia synny odotetulla tavalla ja mitä tuolle asialle voitaisiin tehdä jotta tulokset saataisiin halutulle tasolle. Asiakasreklamaatioiksi voitaisiin puolestaan lukea esimerkiksi yliopiston opiskelijoilta tulevat reklamaatiot opiskeluympäristön ja – välineiden turvallisuudesta ja opetuksen laadussa mahdollisesti tapahtuvasta liiallisesta vaihtelusta tai yhteishankkeissa mukana olleilta yhteistyökumppaneiden taholta tulleet reklamaatiot.

Kolmas väittämä, jossa suurin osa vastauksista oli ”ei samaa eikä eri mieltä”, oli väittämä, jonka mukaan vastaaja saa useimmiten rehtorilta tukea turvallisuuden kehittämistä koskeviin ehdotuksiinsa. Ei samaa, eikä eri mieltä- vastanneiden määrä oli tämän väittämän kohdalla 5.

Kyseisen vastaustyyppin suhteellisen suuri määrä (>50 %) voi selittyä joko sillä, että vastaajat eivät itseasiassa tee ehdotuksia rehtoreille turvallisuuden kehittämistä eivätkä siitä syystä pysty asettamaan vastaustaan kyseisen väittämän kumpaankaan ääripäähän tai sillä, etteivät vastaajat halua ilmaista, mikäli palautetta rehtorilta ei saada. Tiettyä varovaisuutta on aina havaittavissa organisaation ylimpään johtoon liitettävissä arvottavissa kyselyissä siitakin huolimatta, että tähänkin tutkimukseen kuuluvan kyselyn lähettämisen yhteydessä vastaajille painotettiin ehdotonta anonymiteettiä ja sitä, ettei yksittäistä vastaajaa tai hänen edustamaansa organisaatiota voida vastauksista tunnistaa. Anonymiteetti haluttiin taata muun muassa siten, että kysymyksistä jätettiin tarkoituksella pois heidän edustamansa yliopiston nimen lisäksi vastaajan ikää, työhistorian pituutta sekä sukupuolta koskevat kysymykset. On kuitenkin luonnollista ja huomioonotettavaa, että oman esimiehen mahdollista ”arvostelua” usein vältetään joko tahallisesti tai tahtomattaan.

Turvallisuuspäälliköiden tekemiin yhteydenottoihin vastaaminen osoittaisi kuitenkin omalta osaltaan sen, että rehtorit ovat kiinnostuneita johtamansa

organisaation turvallisuuden kehittämistä ja samalla aktiivinen palautteenanto varmasti motivoisi turvallisuuspäälliköitäkin ylläpitämään aktiivista yhteydenpitoa.

Tyytyväisyys rahallisten resurssien riittävydestä oli tutkimuksen tekijälle pienoinen yllätys ja ehkä vastoin alustavaa hypoteesia, sillä hallituksen leikkauspolitiikka on osunut vahvasti varsinkin yliopistoihin ja tämä ei voi olla näkymättä myöskään yliopiston arjessa ja hankinnoissa. On ilahduttavaa, mikäli yliopistojen turvallisuuden kehittäminen ei kuitenkaan pysähdy ainakaan rahallisten resurssien kohdentamiseen liittyviin asioihin, vaan keskeisimpinä pidetyt kehityshankkeet voidaan saattaa päätökseen saakka, kuten vastaajat kokivat asian olevan. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä korostaa, että hallitusohjelman raju säästökuuri ja siitä johdettavat yliopistoja koskevat säästötavoitteet julkistettiin vasta tämän tutkimuskyselyn tekemisen jälkeen (Pääministeri Sipilän hallituksen linjaukset 2015). Spekuloiden voitaisiin todeta, että mikäli kysely suoritettaisiin saman sisältöisesti esimerkiksi ensi vuonna, saattaisi rahallisia resursseja koskevan kysymyksen vastaukset painottua hieman toisella tavalla. Erittäin mielenkiintoista on kuitenkin havaita yhtenäisyyttä tämän kysymyksen sekä tutkimuksen alussa lyhyesti esitellyn Laurean ammattikorkeakoulun tutkimukseen sisältyvän, vastaavaa aihetta koskevan kysymyksen välillä. Vaikka Laurean tutkimuskysely kohdistettiin Suomen ulkopuolisille yliopistoilla, olivat vastaukset samansuuntaisia – rahallisiin resursseihin oltiin suhteellisen tyytyväisiä.

Turvallisuuden johtamista koskevissa julkaisuissa todetaan usein, että rahallisten varojen budjetoiminen pelkästään turvallisuuteen liittyviin ratkaisuihin saattaa olla ainakin voiton tavoitteluun tähtäävässä yritysmaailmassa haasteellista. Tämä lähinnä siitä syystä, koska turvallisuustekniikkaan tai työturvallisuuteen sijoitetun rahan ei nähdä konkreettisesti tuottavan organisaatiolle suoranaisesti mitään, eivätkä sen välittömät vaikutukset näy organisaation tuloksessa positiivisella tavalla. Tämä nykyisin yleisesti vallalla oleva ajattelutapa on hieman hämmentävä kun otetaan huomioon, että työsuojeluasioiden jäsentyminen alkoi jo vuonna 1930. Tuolloin yritykset alkoivat nähdä työsuojelun kiinteäksi osaksi organisaation tuottavuusprosessia. Onko kehityksessä tai ajattelutavassa siis menty kenties taaksepäin?

Työturvallisuuden lakisääteiselle toteuttamiselle on kuitenkin aina löydyttävä riittävästi määrärahoja ja Työturvallisuuslakitoimikunnan mietinnön (2001,44) mukaan työturvallisuuden ylläpitämiseksi tarvittavat panostukset on nähtävä välttämättöminä tuotantokustannuksina aivan samalla tavalla kuin muutkin tuotantoon liittyvät kustannukset. Samaisen mietinnön mukaan työsuojeluun sijoitetut toimet ovat myös taloudellisesti kannattavia. Yhden työtapaturman

keskihinta on arvioiden mukaan n. 10 000-20 000 euroa, kun työtapaturman kustannuksissa huomioidaan paitsi itse sairauden välittömän hoidon kustannukset, myös tapaturmasta aiheutuvat sairaspöissaolot. (Simola 2005, 35). Näin ollen ennaltaehkäiseville työsuojelutoimenpiteille löytyy vankka taloudellinen peruste.

On hieman julkeaa todeta, että yliopistojen turvallisuustilanne saattaa ainakin osittain olla hyvä viimeaikaisten, äärimmäisten väkivallantekojen ja uhkausten vuoksi. Kaikesta aiheuttamastaan pahasta huolimatta nämä saattavat kuitenkin olla yksi osasy siihen, että yliopistoturvallisuuteen panostetaan nykyään. Kukaan ei halua kantaa vastuuta siitä, että jokin henkeä tai terveyttä vaarantava tapahtuma on aiheuttanut kohtalokkaat seuraukset pelkästään siitä syystä, ettei tapauksen estämiseen ja työturvallisuuden yleiseen kehittämiseen ole käytetty kohtuullisia rahallisia tai ajallisia sijoituksia.

Vaikka rahallisiin resursseihin oltiin verrattain tyytyväisiä, henkilöllisiin resursseihin ei vastausten perusteella oltu yhtä tyytyväisiä. Henkilöresursseilla tarkoitetaan kaikkia turvallisuustyöhön keskeisesti liittyviä henkilöitä, henkilömääriä ja turvallisuustyöhön käytettyjä henkilötyötunteja. Kyseistä asiaa mitattiin väittämällä "koen, että minulle on osoitettu riittävät henkilöstölliset resurssit yliopiston turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Ainoastaan 2 vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas täysin sai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 3. Ei samaa, eikä erimieltä - vastauksia oli tämän väittämän kohdalla enemmistö eli 4.

Lisäinformaation ja vastausten tarkennuksen vuoksi olisi ollut hyvä lisätä vastauksen yhteyteen vapaakenttä, jolloin vastaajat olisivat voineet täsmentää vapaalla kerronnalla, minkälaisia henkilöstöllisiä resursseja he käyttöönsä toivoisivat ja missä he näkevät tällä hetkellä suurimmat puutteet. Turvallisuuspäällikön tehtävä lienee jokaisessa yliopistossa nimikkeestään huolimatta asiantuntijatehtävä, eikä turvallisuuspäälliköllä yleensä ole suoria alaisia. Tyytymättömyys käytössä oleviin henkilöresursseihin saattaa selittyä myös tällä seikalla. Suorien alaisten puuttuminen saattaa hankaloittaa henkilöresurssien käyttämistä, sillä turvallisuustoimintaan osallistuminen tapahtuu – ei esimiesasemassa olevan henkilön määräysvaltaan - vaan jokaisen työntekijän ja esimiehen vapaaehtoisuuden perustuen.

Organisaatioiden tulisikin tarkkaan harkita, mihin organisaation hallinto-osaan turvallisuuspäällikkö tulisi sijoittaa ja minkälainen "mandaatti" turvallisuuspäällikölle annetaan organisaation ylimmän johdon taholta. Omasta mielestäni turvallisuuspäällikön tulisi olla suoraan organisaation ylimmän johdon alaisuudessa, jolloin turvallisuuspäällikön antamalla ohjeistuksilla olisi enemmän myös sinänsä itsenäisesti toimivia tiedekuntia velvoittavia vaikutuksia. Tämä

myös auttaisi organisaatiota hahmottamaan turvallisuuspäällikön tehtäväkenttää huomattavasti, koska jonkin tietyn pienemmän hallinnollisen yksikön alaisuuteen sijoitettuna turvallisuuspäällikön tehtäväkuva saattaa muodostua ainakin henkilöstön mielissä varsin suppeaksi. Turvallisuuspäällikön vaikutusmahdollisuuksia voidaan myös lisätä esimerkiksi yliopiston laatimien järjestyssääntöjen avulla. Yliopistolaki mahdollistaa sen, että yliopistot laativat omat turvallisuutta ja järjestystä koskevat järjestys- tai käytössäännöt ja tällaisiin sääntöihin olisi luontevaa lisätä maininta, jonka mukaan jokaisen on noudatettavat turvallisuuspäällikön antamia turvallisuusohjeita.

Esimerkiksi kiinteistöpalveluun sijoitetun turvallisuuspäällikön saatetaan uskoa keskittyvän vain ja ainoastaan kiinteistöön liittyviin turvallisuusasioihin, vaikka turvallisuus on – kuten aikaisemmissa kappaleissa osoitettiin - laaja kokonaisuus, josta kiinteistöturvallisuus muodostaa vain yhden pienen osatekijän.

Rehtoreiden toivottaisiin osallistuvan nykyistä enemmän turvallisuuden kehittämiseen *käytännön* tasolla, mutta toisaalta turvallisuusasioita käsitteleviin kokouksiin rehtorit osallistuivat vastaajien mielestä hyvin. Myös muu henkilöstö koettiin pääosin kiinnostuneeksi turvallisuuden kehittämisestä (huomioiden kuitenkin suuren – ei samaa eikä eri mieltä- vastausten lukumäärän) ja tämä on tietenkin positiivinen asia organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta. Kuten aikaisemmin on todettu, turvallisuuden johtamisessa on kysymys myös muutosjohtamisesta ja muutosjohtamiseen kuuluu olennaisesti vanhojen asenteiden, arvojen ja oletuksien muokkaamista. Jos henkilöstö kokee turvallisuuden kehittämisen jo lähtökohtaisesti tärkeäksi ja on sitoutunut kehittämistyöhön, on yksi muutosjohtamiseen liittyvä keskeinen haaste voitettu.

Selkeiksi kehityskohteiksi vastausten perusteella nousi turvallisuuspäällikön sekä rehtorin keskinäisen ”muun” vuoropuhelun lisääminen, turvallisuusasioiden käsitteleminen yhteisissä tilaisuuksissa sekä turvallisuustilanteen seurantaan helpottavien mittareiden käyttäminen ja käyttöönotto. Vaikka vastaajat eivät kysymyksen vapaatekstikenttään kirjoitettujen arvioiden mukaan juurikaan kaivanneet tiiviimpää vuoropuhelua rehtorin kanssa, olisi sillä useita etuja turvallisuuden kehittämistyössä. Toisaalta vuoropuhelun lisäämiseen ei suhtauduttu myöskään ehdottoman kielteisesti, kuten vapaakenttävastauksista huomataan:

”En usko, että tilanne siitä paranisi. Pystyn kyllä viemään hankkeita ja uudistuksia eteenpäin ilman jatkuvia vuoropuhelujakin. Enemmän homma on omasta ajankäytöstä ja kekseliäisyydestä kiinni”

”Johdon sitoutuminen turvallisuusasioihin paranisi kun hän olisi tietoinen asioista.”

”Rehtori on ulkoistanut turvallisuusasiat hallintojohtajalle ja turvallisuuspäällikölle. Yliopistomme rehtori on melko puhtaasti koulutuspuoleen erikoistunut, joten jokapäiväisessä työssä hänen osallistumisensa turvallisuustyöhön ei ole kovin relevanttia.”

”Toistaiseksi en koe tarvetta tiiviimmälle vuoropuhelulle vaan sitä on juuri sopivasti kokonaisuuteen nähden”

Vaikka vastaajat eivät välttämättä koe tärkeäksi lisätä vuoropuhelua, on silti huomioitava, että ilman keskeisten tahojen välistä vuoropuhelua ja kommunikointia tilannekuva saattaa jäädä molemmilta osapuolilta (turvallisuuspäällikkö, rehtori) vajavaiseksi ja tämä voi aiheuttaa riskin paitsi varsinaisessa poikkeus- tai häiriötilanteessa, mutta myös turvallisuuden pitkäjänteisemmässä kehittämisessä. Puutteelliseen tietoon perustuva tilannekuva voi altistaa päätöksentekijät tilanteen kannalta epäedullisiin toimenpiteisiin, jolloin he uskovat tekemiensä linjausten vievän tilannetta toivottuun suuntaan, mutta tosiasiasa tuntemattomat tekijät vaikuttavatkin päätöksien seurauksiin aivan päinvastoin kuin on odotettu. Mikäli tietojenvaihtokulttuuri koetaan passiiviseksi, voidaan aiheellisesti kysyä, onko rehtorilla käytössään riittävän selkeä kokonaiskuva yliopiston kullakin hetkellä vallitsevasta turvallisuustilanteesta ja toimiiko yhteydenpito hyvin eri osallisten välillä mahdollisen poikkeustilanteen sattuessa, jos yhteydenpitoon kuuluvia rutiineja ei ole päässyt syntymään? Entä miten osallisten hallussa olevalle hiljaiselle tiedolle käy? Rehtorilla on varmasti sellaista yliopiston hallinnolliseen toimintaan liittyvää tietoa, jota turvallisuuspäällikkö voisi käyttää hyväksi ja toisaalta turvallisuuspäälliköllä on varmasti ajankohtaisempi tieto organisaation vallitsevasta turvallisuustilanteesta kuin rehtorilla.

Turvallisuuspäällikön ja rehtorin aktiivisemmalla yhteydenpidolla molemmat osapuolet tulisivat paremmin tietoiseksi niin talouteen liittyvistä vaikutteista, kuin myös turvallisuuden operatiiviseen johtamiseen liittyvistä keskeisistä asioista. Samalla säännöllinen yhteydenpito auttaisi luomaan toimivia käytäntöjä ja eräänlaisia viestinnällisiä rutiineja, joita voisi hyödyntää myös poikkeustilanteen sattuessa.

Esimerkkinä tällaisista toimivista käytännöistä voi olla vaikkapa tavoitettavuuden varmistaminen. Säännöllinen yhteydenpito totuttaisi rehtorin ja turvallisuuspäällikön rutiininomaisten yhteydenpitovälineiden käyttämiseen ja samoja välineitä voitaisiin käyttää myös erityistilanteen sattuessakin. Keskinäiseen yhteydenpitoon liittyen voidaan myös kysyä, onko yliopiston rehtori tietoinen yliopiston alueella havaituista keskeisimmistä riskeistä tai tietääkö hän,

minkä verran yliopiston alueella tapahtuu vaikkapa omaisuusrikoksia vuosittain? Nämä ovat kysymyksiä, joihin organisaation johtaja saattaa joutua vastaamaan vaikkapa yliopistoyhteisön ulkopuolelle suuntautuvien vierailujen yhteydessä. Rehtorilla ei välttämättä ole aikaa perehtyä oma-aloitteisesti mainittuihin asioihin, mutta säännöllisen yhteydenpidon avulla turvallisuuspäällikkö voisi näistäkin asioista rehtorille tiedottaa. Toisaalta yhteydenpitona voidaan pitää myös ylimmän johdon osallistumista turvallisuusharjoitusten suunnitteluun ja tätä kysymystä koskevassa vapaavastauskentässä vastaajat kokivat ylimmän johdon osallistumisen melko hyvänä asiana:

”resurssien paraneminen”

”ainakin aivoriihityyppistä ajatusten vaihtoa ja kuormituksen jakautumista on tullut toivottua”

Turvallisuusasioiden käsittelemiselle henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa nykyistä aktiivisemmin on myös hyvä peruste. Jos turvallisuusasiat otetaan koko henkilöstöä koskevissa ajankohtaistilaisuuksissa aika ajoin esiin, kertoo se koko yhteisölle siitä, että turvallisuus on yliopistolle yksi tärkeä ja tavoiteltava arvo.

”Turvallisuus on luonnollinen osa tuotannon ja muun toiminnan ohjausta. Tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuuden tulee olla mukana kaikissa keskeisissä ohjauspalavereissa. Tämän ansiosta kaikki ajankohtaiset turvallisuusasiat otetaan välittömästi käsiteltäväksi ” (Kerko 2001, 52).

Lisäksi yhteisissä tilaisuuksissa keskeinen informaatio tavoittaisi eri tiedekuntien ja laitoksien henkilöstöä paremmin, kuin esimerkiksi yliopiston sisäisillä verkkosivuilla tapahtuva tiedottaminen. Yleistilaisuus mahdollistaisi myös paremman ja vuorovaikutteisen keskustelun eri osallistujien välillä ja parhaassa tapauksessa tilaisuudessa tulisi esiin useita eri yksiköjä tai tiedekuntia koskevista turvallisuuden kannalta tärkeistä kysymyksistä. Yhteisissä henkilöstötilaisuuksissa on kysymys mitä suuremmassa määrin viestinnästä ja johtamiseen kuuluu viestintä erottamattomasti. Kuten Teemu Björninen toteaa, on johtamisviestintä esimiehille erittäin tärkeää, eikä ilman hyvin toimivaa johtamisviestintää voida johtamistakaan hyvin toteuttaa (Björninen 2012, 24)

Palataan vielä kysymykseen, jolla pyrittiin selvittämään rehtoreiden osallistumista turvallisuuden operatiiviseen johtamiseen. Kuten edellä mainittiin- johdon osuus koettiin tämän osa-alueen osalta suhteellisen vähäiseksi. Tämä voinee tarkoittaa sitä, että johto haluaa kyllä osallistua toimintaan ”osana muuta henkilöstöä”, mutta ei koe kuitenkaan omakseen turvallisuusjohtamisen operatiivista puolta eli tilannetta, jossa tehdään johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyviä yksittäisiä päätöksiä. Mikäli tämä päätelmä pitää paikkansa, saattaa asiaan liittyä erityisesti

rehtorin oikeusturvaan liittyvä pieni vaaranpaikka. Yliopistolain 17§:n mukaan rehtori johtaa yliopiston toimintaa ja päättää yliopistoa koskevista asioista, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen tehtäväksi. Laissa ei eroteta turvallisuuden johtamista muusta johtamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että rehtorin tulisi oman oikeusturvansa taatakseen aktiivisesti osallistua myös turvallisuuden johtamiseen. Voi toki olla niin, että operatiivisen tilanteen johtaminen on ikään kuin ulkoistettu muille toimijoille, mutta tästä huolimatta rehtori on kuitenkin se, joka kantaa viimekädessä yliopiston nimissä tehtyjen ratkaisujen seuraukset ja vastaa tehdyistä päätöksistä vaikka päätöksen takana olisikin joku muu organisaatiota edustava henkilö.

Poikkeuksen rehtorin vastuulle muodostaa selkeästi linjausten tai ohjeistuksien vastaiset päätökset tai alaisen tahallisesti virheellinen toiminta. Jos esimerkiksi turvallisuuspäällikkö antaa operatiivisessa tilanteessa tietoisesti rehtorin linjauksen vastaisia toimintaohjeita, rehtori *voi olla* tällaisessa tapauksessa vastuusta vapaa, mitä tulee päätöksestä aiheutuviin negatiivisiin seurauksiin. Näyttökysymys saattaa kuitenkin tällaisissa tapauksissa muodostua haastavaksi ja saattaa kyseeseen tulla eräänlainen käänteinen näyttötaakkakin. Käänteinen näyttötaakka tarkoittaisi sitä, mikäli rehtorilla ja turvallisuuspäälliköllä olisi eriävä näkemys annetuista ohjeista, pitäisi rehtorin pystyä osoittamaan antamiensa linjausten sisältö ja se, että turvallisuuspäällikkö on toiminut tahallisesti vastoin rehtorin antamia linjauksia.

Näin ollen olisi luonnollista ja rehtorin oikeusturvankin kannalta tärkeää, että rehtori osallistuisi mahdollisimman paljon turvallisuuden operatiivisen johtamiseen myös silloin, kun mitään vaaraa-aiheuttavaa erityistilannetta ei ole käsillä. Turvallisuuden johtaminen loisi oikeanlaisia rutiineja, jotka helpottaisivat johtamista myös poikkeustilanteen sattuessa.

Jossain yhteydessä on tullut esiin myös se, että rehtori on tietoisesti irrottanut turvallisuuden operatiivisesta johtamisesta ja tätä ratkaisua on perusteltu oikeusjärjestelmäämme viittaavalla itsekriminointisuoja-tyypisellä näkökulmalla. Itsekriminointisuojoilla tarkoitetaan oikeusjärjestelmäämme kuuluvaa perusoikeutta, jonka mukaan kenelläkään ei ole velvollisuutta saattaa itseään syyteen vaaraan eikä ketään saa pakottaa todistamaan itseään vastaan. Kenenkään ei tarvitse myöskään edesauttaa viranomaisia selvittämään sellaisia tapahtumia, joissa vastaaja itse saattaa olla toiminut vastoin lakia. Itsekriminointisuojan olemassa oloa on siis tulkittu siten, ettei rehtorin kannata olla mukana johtamassa operatiivista erityistilannetta, sillä tällaisessa tilanteessa rehtori saattaa tehdä päätöksiä, jotka saattavat pahimmassa tapauksessa asettaa rehtorin rikoksesta epäillyn asemaan. Näin ollen rehtori ei voisi olla myöskään

täysipainoisesti mukana tilanteen jälkiselvittelyssä, ainakaan jos selvittely tehdään siitä syystä, että epäillään jonkun toimineen vastoin kirjoitettua lakia.

Tällainen näkökulma on kuitenkin tässä yhteydessä mielestäni vailla todellisuuspohjaa. Kuten aikaisemmin totesin, rehtori vastaa joka tapauksessa tehdyistä päätöksistä, oli hän mukana operatiivisessa johtotilanteessa tai ei. Näin ollen operatiivisen johtamisen siirtäminen toiselle taholle ei poista rehtorin käsillä olevaa tilanteeseen liittyvää kokonaisvastuuta. Tehtäviä voidaan delegoida mutta vastuuta ei.

Hyvä toimintamalli voisi sen sijaan olla se, että operatiivisessa erikoistilanteessa rehtori johtaa käytännön toimintaa ja yliopiston turvallisuuspäällikkö antaa rehtorille asiantuntija-apua tilanteen kannalta oikeiden ja tarkoituksenmukaisten linjausten tekemiseksi. Antti Simola kertoo turvallisuusjohtamista koskevassa väitöskirjassaan, mitkä ovat hänen havaintojensa mukaan organisaation ylemmän johdon sitoutumisen merkkejä. Näitä merkkejä ovat mm. turvallisuusasioiden aktiivinen tiedottaminen ja esillä pitäminen kokouksissa, sovittujen turvallisuussääntöjen tinkimätön noudattaminen, johdon suorittamien turvallisuuskierrosten toteuttaminen sekä turvallisuusasioiden hoitamiseksi tarvittavien riittävien resurssien turvaaminen (Simola 2005, 214).

Näihin Simolan mainitsemiin kohtiin on helppo yhtyä ja ne voidaan suoraan sellaisenaan siirtää myös yliopistomaailmaan.

Organisaation turvallisuuskulttuurin kehittyminen tarkoittaa parhaimmassa tapauksessa sitä, että organisaation jäsenet sitoutuvat aikaisempaa tiiviimmin turvallisuuden kehittämiseen ja osallistuvat turvallisuuspuutteiden korjaamistoimiin oman ammattitaitonsa mukaisesti. Näin saadaan paremmin henkilöstön tietotaito hyötykäyttöön yhteisen tavoiteltavan päämäärään saavuttamiseksi. Tällaisen osallistumisen piirteisiin kuuluu myös se, että uusia ideoita alkaa syntyä organisaation sisältä käsin henkilöstön rohkaistuttua innovointityössä ja uusien ideoiden toimeenpano edellyttää vahvaa johtamista voidakseen toteutua. Kuten Simola toteaa *"turvallisuuden johtamisessa korostuu monimutkaisten riippuvuussuhteiden näkeminen, ymmärtäminen ja kyky ratkaista asioiden ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita, joten (turvallisuusjohtamisen) avainsanoiksi nousevat vuorovaikutus, johtaminen ja johtajuus* (Simola 2005, 225).

7 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli avata lukijalle mitä turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan, miten turvallisuusjohtaminen linkittyy yliopistomaailmaan ja kartoittaa millaiseksi yliopistojen turvallisuuspäälliköt kokevat yhteistyön organisaation ylimmän johdon edustajan eli rehtorin kanssa. Samalla kartoitettiin, millä tasolla turvallisuuden johtaminen yleisesti yliopistoissa on ja mitä mahdollisia kehitysajatuksia nykyiset turvallisuusjohtamistavat saattaisivat synnyttää.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ainakaan vastausten perusteella turvallisuuden kehittäminen ei ole niinkään resurssikysymys vaan enemmänkin yhteistyö- ja osallistumiskysymys. Vastaajat kokivat saavansa käyttöönsä riittävästi taloudellisia resursseja, jotta yliopiston turvallisuuden kehittäminen edellyttää, mutta ylimmän johdon ja turvallisuuspäälliköiden välinen vuoropuhelu jäi monilta osin puutteelliseksi. Vuoropuhelu tarkoittaa käytännössä turvallisuuteen liittyvän informaation vaihtamista kaikin mahdollisin tavoin rehtorin ja turvallisuuspäällikön kesken.

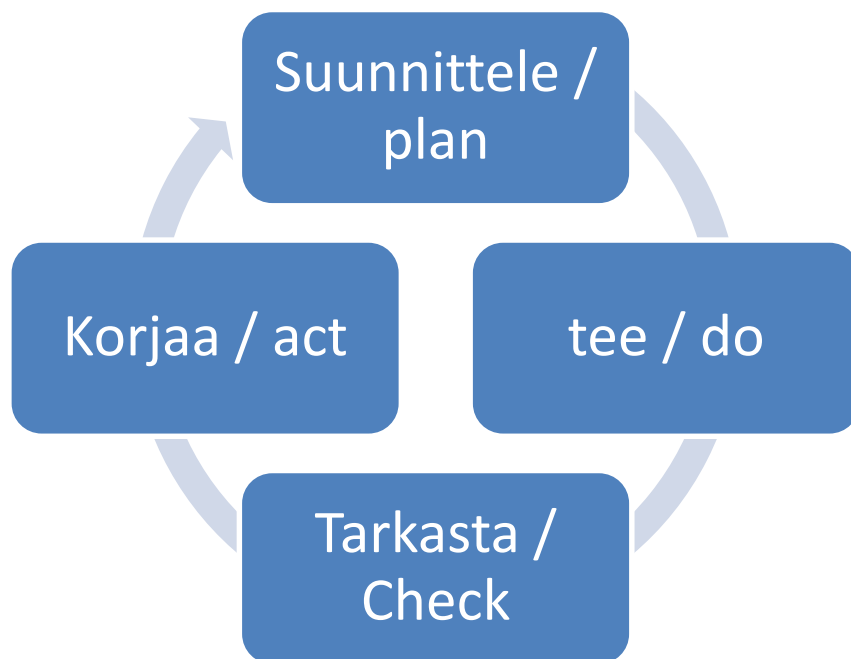
Esimiehillä ja johtajilla on organisaatiossa useita erilaisia rooleja ja yksi tärkeimmistä on informaatorooli. Esimies paitsi käsittelee ja analysoi, mutta myös jakaa tietoa alaisilleen ja parhaassa tapauksessa tekee tämän vuorovaikutteisesti. Johtamiseen liittyvää vuorovaikutteisuutta käsitellään myös Simolan väitöskirjassa ja siinä painotetaan erityisesti kasvoista kasvoihin tapahtuvan vuorovaikutuksen tehokkuutta. Kun vuorovaikutus tapahtuu välittömästi, vailla minkäänlaisia teknisiä apuvälineitä, ymmärretään sanottu viesti yleensä oikeanlaisena (viestin vastaanottaja ymmärtää viestin siten kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanutkin) eikä esimerkiksi kirjoitusasuun liittyviä väärinkäsityksiä synny niin helposti, kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä toimiessa. Kasvoista kasvoihin – periaatteella tapahtuva viestinvälitys antaa myös mahdollisuuden välittömään palautteeseen (Mintzberg Simolan väitöskirjassa 2005, 122).

Johtamisviestinnän yhteydessä puhutaan usein myös ns. asertiivisuudesta. Assertiivisella viestinnällä tarkoitetaan tasa-arvoista kommunikointia, jossa kaikkien viestintätapahtumaan osallistuvien arvot, asenteet, tiedot ja taidot hyväksytään ja otetaan tasapuolisesti huomioon (Berne 1981; Harris & Harris 1986; Novak 2002, 193 Simolan väitöskirjassa 2005, 122). Yliopistoturvallisuuden kehittämiseksi olisi siis hyvä tiivistää ylimmän johdon ja turvallisuuspäälliköiden

välistä viestintää ja luoda sopivat, yhteisesti hyväksytyt käytännöt viestinnän varmistamiseksi ja tehostamiseksi.

Tutkimus osoittaa myös sen, että yliopistojen ylin johto suhtautuu pidettyihin turvallisuusharjoituksiin positiivisesti ja ovat itsekkin usein mukana harjoituksissa. Sen sijaan kovin aktiivista roolia ei ylin johto välttämättä ota mitä tulee turvallisuusharjoitusten tms. suunnitteluun.

Väistämättä herää ajatus siitä, että selkeä suunta yliopistojen turvallisuusjohtamisesta puuttuu ja tämä näkyy erityisesti toimintaa ohjaavien ja yhteisesti tiedossa olevien turvallisuusmittareiden poissaolemisenä. Turvallisuustoimintaa ja toimenpiteiden vaikutuksia ei seurata, mikä on suhteellisen kriittinen puute kun pohditaan jatkuvan parantamisen periaatteita. Jatkuvan parantamisen prosessia voitaisiin havainnollistaa ns. Demingin ympyrällä:



Kaiken toiminnan tulisi lähteä kuvion yläosasta eli suunnittelusta. Suunnitelman jälkeiset toimenpiteet pannaan toimeen ja toiminnan tulokset tarkastetaan etukäteen asetettujen mittareiden avulla. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan korjaavat toimenpiteet ja muokataan mahdollisesti niiden pohjalta tapahtuvaa suunnitelmaa. Näin jatkuvan parantamisen prosessi etenee ikiliikkujan tavoin.

Jokaisen tutkimuksen tulisi päätyä tieteellisesti pätevään ja luotettavaan lopputulokseen tutkimuksen kohteena olevasta ongelmasta ja tämän lisäksi hyvän tutkimuksen tulisi synnyttää ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista.

Tähän tutkimukseen liittyen näkisin luontevaksi jatkotutkimuksen aiheeksi tutkia rehtoreiden näkemyksiä turvallisuusyhteistyön luonteesta sekä hyödyistä ja haitoista joita yhteistyöhön mahdollisesti liittyy. Näin saisimme ikään kuin toisen osapuolen näkemyksen tutkittavana olevaan ongelmaan ja samalla avautuisi aivan uusia tapoja tarkastella mahdollista yhteistyötä ja turvallisuuden kehittämistä.

Tutkimusmateriaalin kerääminen voisi tapahtua samantyyppisen strukturoidun kyselylomakkeen avulla ja kysymyksissä olisi hyvä pitäytyä turvallisuuden yhteistyön kannalta olennaisissa kysymyksissä ja näkökulmissa. Näin saisimme arvokasta tietoa paitsi yliopistojen johtamisesta vastaavien henkilöiden ajatuksista, myös keskinäistä vertailutietoa turvallisuuspäälliköiden antamiin vastauksiin. On mahdollista, että rehtorit näkevät ja kokevat johtamansa yliopiston turvallisuustilanteen ja siihen liittyvän yhteistyön täysin eri tavalla kuin yliopistojen turvallisuuspäälliköt, eivätkä he välttämättä jaa samaa mielipidettä esimerkiksi turvallisuuden kehittämiseksi annettujen rahallisten resurssien riittävydestä. Suuri todennäköisyys on myös sille, että rehtorit pitävät omaa osallistumistaan turvallisuuden operatiiviseen kehittämiseen sekä turvallisuusharjoituksiin parempana kuin turvallisuuspäälliköt, eivätkä näin ollen jaa mielipidettä siitä, että turvallisuusyhteistyötä tai osallistumista tulisi nykyisestä lisätä laisinkaan. On nimittäin luontevaa, että ihminen arvioi oman työnsä myönteisemmin kuin toisen työn (Simola 2005, 217).

Tietynlainen ”audiatur et altera pars”, eli toisen osapuolen kuuleminen paljastaisi myös mahdolliset ristiriitaisuudet vastaajaryhmien välillä ja toimisi parhaimmillaan avaajana syvemmälle keskustelulle rehtoreiden ja turvallisuuspäälliköiden yhteistyöstä. Tätä yhteistyötä voisi laadukas jatkotutkimus aiheesta omalta osaltaan vauhdittaa.

Jatkotutkimuksen yhdessä osiossa voitaisiin selvittää seikkaperäisesti, minkälaista turvallisuuskoulutusta kukin yliopisto henkilökunnalleen järjestää, kuka koulutuksen järjestämistä kussakin yliopistossa organisoii ja miten koulutuksen organisointi on dokumentoitu ja minkälaista palautetta turvallisuuskoulutuksista on erityisesti muulta henkilökunnalta saatu. Näin voisimme kartoittaa, miten hyvin yliopistot noudattavat sisäasiainministeriön suosituksia kouluturvallisuuden parantamisesta, mikä on ylipäänsä yliopisto-organisaatioiden turvallisuuskulttuurin ”kypsyysaste” ja onko turvallisuustoiminnassa otettu

huomioon perinteiseen tulipalotilanteeseen liittyvän poistumisharjoittelun lisäksi mahdollisesti myös sisälle suojautumisen harjoittelu esimerkiksi ulkoapäin tulevan kaasuvaaratilanteen tai väkivaltaisen hyökkäyksen varalta. Tutkimus antaisi siis viitteitä yliopistojen turvallisuusjohtamisjärjestelmistä ikään kuin ”sivutuotteena”.

Lisäksi jatkotutkimuksen yhteydessä voitaisiin tutkia, miten ylimmän johdon osallistumismahdollisuuksia turvallisuusharjoitteisiin voitaisiin lisätä ja miten ylimmän johdon aktiivisempi osallistuminen mahdollisesti vaikuttaisi koko organisaation turvallisuuskulttuurin kehittymiseen pidemmällä aikavälillä. Tutkimukseen voisi näin ollen ottaa mukaan turvallisuusasenteita ja – ilmapiiriä koskevia kyselyitä, jotka osoitettaisiin eri yliopistojen henkilöstöryhmille. Kyselyiden tavoitteena olisi kartoittaa, miten rehtorin näkyvämpi rooli turvallisuuden kehittämisessä mahdollisesti vaikuttaisi muun henkilöstön turvallisuuden tunteeseen, arvomaailmaan ja osallistumisaktiivisuuteen.

Tällainen tutkimus edellyttäisi mahdollisesti muutaman yliopiston tarkempaa sitoutumista empiirisen tutkimustiedon aikaansaamiseksi. Tutkimukseen osallistuvien yliopistoiden tulisi tehdä tietoinen päätös rehtorin aktiivisemmasta osallistumisesta turvallisuuden johtamiseen. Samalla olisi päätettävä, minkälaisin toimenpitein ylin johto tulee organisaatiolle turvallisuuskorostuneisuuttaan viestimään.

Yksi keino on ottaa käyttöön aikaisemmin mainitut johdon kierrokset. Kierrosten aikana ylin johto tutustuisi konkreettisesti eri tiedekuntien ja laitosten käytännön toimintaan ja samalla henkilöstö kokisi rehtorin aidosti kiinnostuneeksi turvallisuudesta. Tietyn ajanjakson jälkeen suoritettaisiin mielipidemittauksia siitä, miten paljon ylimmän johdon kierrokset yhdessä muiden toimenpiteiden kanssa ovat vaikuttaneet koko organisaation turvallisuuskulttuuriin ja sen mahdolliseen kehittymiseen. Tällöin kysymyksessä olisi pitkittäistutkimus, joka poistaisi lyhytkestoisessa tutkimuksessa mahdollisesti esiintyviä satunnaisia muuttujia.

Turvallisuuden johtamisen ja erityisesti yliopistojen turvallisuuden johtaminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihealue, josta varmasti riittää tutkittavaa monestakin eri näkökulmasta. Laadukkaista tutkimuksista voitaisiin johtaa myös turvallisuuden koulutukseen soveltuvaa materiaalia joka olisi jokaisen yliopiston hyväksikäytettävissä.

LÄHTEET

Aalto- yliopisto: Viestinnän tietoaines. Aalto- yliopiston verkkojulkaisu tieteellisen kirjoittamisen pelisäännöistä

<<http://viestinnantietoaines.aalto.fi/Tieteellinen/kasitteet.htm>>

Elinkeinoelämän keskusliiton verkkosivut <http://ek.fi/wp-content/uploads/kaavio_turvallisuusjohtaminen.png>

Berne E (1981): Kanssakäymisen kuviot. Ihmissuhteiden psykologia. Jyväskylä: KJ Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino

Björninen, Teemu (2012): Yksilöllinen johtamisviestintä vanhusten hoivakodissa. Pro Gradu-tutkielma, Turun Kauppakorkeakoulu.

Heikkilä, Tarja (2005): Tilastollinen tutkimus 5.-6. painos. Edita Prima Oy Helsinki

Heiskanen, Markku (2002): Väkivalta, Pelko, Turvattomuus – Surveytutkimusten näkökulmia suomalaisten turvallisuuteen. Helsinki: Tilastokeskus

Hietala, Harri & Hurmalainen, Mikko ja Kaivanto, Keijo (2013): Työsuojeluvastuuopas 9., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008): Tutkimushaastatteluteemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Jyväskylän yliopisto 2011: Jyväskylän yliopiston turvallisuuspolitiikka.

Järvinen, Pekka (2000): Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Karjalainen, Sakari (2011): Oppilaitosten turvallisuuden kehittämishaasteet. (OPTUKE- verkoston luentomateriaali, Hämeenlinna)

Kerko, Pertti (2001): Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kreus, Juha & Pelkonen, Nina & Ranta, Tiina & Turunen, Tuomas & Viitanen, Jouni ja Vuoripuro, Jari (2010): Vakavien henkilöriskien hallinta-

korkeakoulun turvallisuuskäsikirja. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja c14. Helsinki: Editas Prima Oy

Lanne, Marika (2001): Yliopistojen ja korkeakoulujen turvallisuusjohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto.

Levä, Kirsi 2003: Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. TUKES-julkaisu 1/2003. Väitöskirja.

Miettinen, Juha (2002): Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Oikeusministeriö (2009): Jokelan koulusurmat 7.11.2007, tutkintalautakunnan raportti 2009:2

Oikeusministeriö (2010): Kauhajoen koulusurmat 23.9.2011, tutkintalautakunnan raportti 11/2010

Opetus- ja kulttuuriministeriö, verkkosivut:

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö: Oppilaitosrakennusten turvallisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:2

Oikeusministeriö: Yliopistolaki (24.7.2009/558). Edita Publishing Oy.

Optuke (2015): Turvallinen koulu- kehittämis- ja tutkimushanke. Turun yliopisto, opettajakoulutuslaitos, Rauman yksikkö.

Palmu, Harri (2003): Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy

Paasonen, Jyri (2012): Oppilaitoksen turvallisuusjohtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy

Palukka, Pertti & Anttila Sanna (2011): Turvallisuusjohtamismalli pk-yrityksille: ”pienyrittäjien työturvallisuuskehä” ja ”Pk-yrityksen turvallisuuden hallinta”. TSR-hankkeen 109298 loppuraportti. Tampereen teknillinen yliopisto.

Puolustustaloudellinen suunnittelukunta (2002): New Yorkin WTC-terrori-isku ja toiminnan jatkuvuus. Opit suomalaisille yrityksille ja julkishallinnolle.

Reason J (2000) Safety Paradox and safety culture. Injury Control & Safety Promotion-2000. Vol.7, No 1,pp.3-14. Swets & Zeilinger 2000.

Savela, Mikko (2010): Turvallisuuden toimintakäsikirja yliopistossa.

Yritysturvallisuuden osa-alueiden käytännön tarkastelu.

Turvallisuusjohdon koulutusohjelman tutkielma, Teknillinen korkeakoulu, koulutuskeskus Dipoli.

Simola, Antti (2005): Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä -

Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulu: University Press.

Somerkoski & Lindfors (2015): OPETURVA, Opettajista

turvallisuuspedagogiikan osaajia. Esitys luettavissa:

<https://www.utu.fi/fi/yksikot/edu/yksikot/okl/sivustot/optuke/opeturva/Documents/OPETURVA%20hankkeen%20esittely.pdf>

Studentum Oy

http://www.yliopistokoulutus.fi/Yliopistot_ja_korkeakoulut_d3642.html

Työturvallisuuslakitoimikunnan mietintö (2001). Komiteamietintö

2001:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 9/2012

https://www.vtv.fi/files/3154/VTV_NETTI_vastinraha_9_2012.PDF

Vikman, Virve (2010): Nuorten kysymyksiä kouluampumisen jälkeen.

Opinnäytetyö. Helsinki: Diakonia- ammattikorkeakoulu.

Virta, Sirpa & Kohtamäki, Vuokko (2016): Yliopistojen turvallisuus

(Unisecurity). Resilienssi, tilannetietoisuus ja uusiin uhkiin varautuminen yliopistoissa. Tutkimussuunnitelma, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

Waitinen, Matti (2014): Oppilaitoksen turvallisuusopas 2:

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen. Helsinki: Suomen palopäällystöliitto ry.

Waitinen, Matti (2015): Turvallinen oppimisympäristö, Helsingin

Pelastuskoulu. <http://slideplayer.biz/slide/1902772/>