



ULKOASIAINHALLINNON TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄN LUOMINEN



Sari Kaartoaho

2007 Espoo

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea Leppävaara

ULKOASIAINHALLINNON TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Sari Kaartoaho
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2007

Sari Kaartoaho

Creating a security education system for ministry of foreign affairs

Year 2007 Number of pages 58

Education plays an important role in improving awareness on security issues. Education should be systematic in order to keep the level of awareness at an acceptable level. On the moment there is little proper security-related education available at the ministry of foreign affairs and matters related to security are mostly handled during other education. The security service of the ministry for foreign affairs has come to the conclusion that a dedicated educational system is needed for the issues concerning security. This system should also be able to remain the education systematic.

The objective of this thesis was to create an outline for a security education system to the ministry of foreign affairs. There is still a lot of work to be done in order to get the education started according as planned. The objective of thesis was not to estimate the contents of education, but to create outlines for a system to keep the education systematic and ease the development in the future as new challenges turn up. This thesis is merely a part of a larger entity.

The thesis was begun by performing a literature review and creating the base of theory, after which benchmarking was completed by interviewing three (3) organizations. Finally an educational system was designed based on the process flow chart -theory and the results from the interviews.

According to the feedback from the ministry of foreign affairs the outline of the new system is considered to be successful. In the course of time the system will form itself to represent the ministry of foreign affairs and will also become more diversified and definite. The created system is an outline of a first degree, giving the system a good start for further development.

Key words: Education, security education, system of security education, benchmarking, administration of foreign affairs

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TAVOITE, TILAAJA, TAUSTA JA RAKENNE	7
	2.1 Tutkimusongelma ja -tavoite	7
	2.2 Toimeksiantaja Ulkoasianhallinto	8
	2.2.1 Edustustojen tehtävä maailmalla	9
	2.2.2 Turvallisuusyksikkö	9
	2.2.3 Työn taustat ja kysyntä työlle	10
	2.3 Työn rakenne	10
3	KESKEISET KÄSITTEET	10
	3.1 Turvallisuus käsitteenä	10
	3.2 Turvallisuuskoulutusjärjestelmä	12
4	KÄYTETYT MENETELMÄT	12
	4.1 Nykytilan kartoitus	13
	4.2 Kirjallisuuskatsaus	15
	4.3 Benchmarking tutkimusmenetelmänä	15
	4.3.1 Haastattelu tiedonhakumenetelmänä	17
	4.3.2 Best practises - parhaat käytännöt	18
	4.3.3 Benchmarkaus-prosessin arviointi	19
	4.4 Sisällönanalyysi	21
5	TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	22
	5.1 Aikuiskoulutus työelämässä	22
	5.2 Koulutuksen tarpeellisuus ja merkitys osana turvallisuusjärjestelyjä	23
	5.3 Oppimisen keinot	25
	5.4 Koulutusmallin ja -menetelmän valinta	25
	5.4.1 Behavioristinen malli	26
	5.4.2 Konstruktiivinen oppimiskäsitys	28
	5.4.3 Perustelut koulutusmallin valinnalle	29
	5.4.4 Koulutusmenetelmät	30
	5.5 Kouluttajan kouluttaminen	34
	5.6 Esimiehen kouluttaminen ja sitouttaminen turvallisuuskoulutukseen	35
	5.7 Korkeasti koulutetun työntekijän kouluttaminen	37
	5.8 Koulutuksen elinkaariajatus	38
6	TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄ ULKOASIANHALLINTOON	41
7	ARVIOINTI	49

7.1	Omat ajatukset prosessin kulusta	50
7.2	Jatkotutkimusaiheita.....	51
8	YHTEENVETO.....	52
	LÄHTEET	53
	KUVIOT	55
	LIITTEET.....	56
	Liite 1: Parhaat käytänteet - kysymysluettelo.....	57

1 JOHDANTO

Sotien, ilmastonmuutoksen ja levottomuuksien myötä maailma on muuttunut nopeasti viime vuosien aikana. Erilaisia turvallisuusuhkia on tullut paljon lisää, ja muun muassa Ulkoasianhallinnon edustajat joutuvat toimimaan yhä haastavammissa oloissa rauhattomissakin valtioissa. Vieras kulttuuri, erilaiset toimintatavat ja erilainen viranomaistoiminta ovat vain muutamia niistä asioista, joihin tulee kiinnittää tarkoin huomiota ennen siirtymistä komennukselle vieraaseen valtioon. On uhkia, joihin emme itse voi vaikuttaa. Mutta vielä enemmän on uhkia, joihin voi varautua ennalta ja siten pienentää huomattavasti riskiä joutua vaaraan. Ennaltaehkäisyyn tarvitaan tietämystä olemassa olevista uhkista, ja tietämyksen parantamisessa yksi hyvä keino on henkilötön kouluttaminen.

Koulutus on yksi tärkeä toimenpide turvallisuustietämystä parannettaessa. Koulutuksen tulisi kuitenkin olla systemaattista, että tietämystasoa voitaisiin pitää hyväksyttävällä tasolla. Tällä hetkellä suoranaista turvallisuuskoulutusta Ulkoasianhallinnossa on vähän, ja turvallisuusasioita käydään läpi lähinnä muiden koulutuksien yhteydessä. Koulutuksen nykytilasta kerron enemmän kohdassa 3.1. Ulkoministeriön turvallisuusyksikkö on kuitenkin tullut siihen tulokseen, että heille tarvitaan pelkästään turvallisuuskoulutusta varten oma koulutusjärjestelmä, jonka avulla koulutus saadaan pysymään systemaattisena. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on teoriaan, tehtyihin haastatteluihin ja omiin pohdintoihin pohjaten esittää ehdotus hyvästä koulutusjärjestelmästä.

Koulutus ei yksin riitä turvallisten toimintatapojen ja hyvän turvallisuustietämyksen saavuttamiseksi, vaan se kulkee käsi kädessä organisaation turvallisuus- ja toimintakulttuurin sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmän kanssa. En kuitenkaan tässä työssä käsittele turvallisuuskulttuuria tai turvallisuusjohtamista muuten kuin tarvittaessa käsitteisiin viitaten.

2 TYÖN TAVOITE, TILAAJA, TAUSTA JA RAKENNE

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyöprosessin kulkuun liittyviä tutkimuksellisia asioita. Ensin esitellään opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite, jonka jälkeen perehdytään tarkemmin toimeksiantajan Ulkoasiainhallinnon tehtäviin. Luvun lopussa käymme läpi vielä tämän työn taustoja.

2.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Tämän työn tavoitteena on menetelmällisten ratkaisujen avulla löytää perusteluja koulutuksen tarpeellisuudesta ja merkityksestä osana turvallisuusjärjestelyjä ja sen kautta esittää ratkaisuehdotus hyvästä koulutusjärjestelmästä huomioiden kohteen erityispiirteet.

Tällä hetkellä Ulkoasiainhallinnossa on turvallisuuskoulutusta melko vähän, eikä mitään kertaavaa ole. Turvallisuuskoulutusta annetaan jonkin verran muiden koulutusten yhteydessä, ja vapaaehtoista lisäkoulutusta niille, jotka ovat osanneet sitä vaatia ja jotka siten ovat asiasta jo valmiiksi kiinnostuneita. Ulkoasiainhallintoon tehdyn tutkimuksen mukaan henkilöstöllä on kyllä innokkuutta saada lisää koulutusta, mutta samalla heidän aikataulunsa ovat todella tiukoja. Tarve olisi saada luotua koulutussysteemi, joka suunnittelun ja jalkauttamisen jälkeen pyörisi omalla painollaan.

Opinnäytetyösuunnitelmassani olin asettanut itselleni seuraavan tutkimusongelman:

Kuinka luoda Ulkoasiainhallintoon toimiva turvallisuuskoulutusjärjestelmä, jolla voitaisiin varmistaa henkilöstöllä olevan oikea tieto, taito ja asenne tehtäväänsä nähden turvallisuusasioista?

On sanottu, että tutkimuskysymyksessä ei saisi olla Ja-sanaa. Nämä kolme ominaisuutta (tieto, taito ja asenne) kuitenkin kytkeytyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, ja tämän takia niiden kaikkien huomioonottaminen on tärkeää. Tietoa ja taitoa asioista voi olla, mutta jos asenteessa on ongelma, ei kahdesta ensin mainitusta ole paljoakaan hyötyä: ”hällä väliä” - asenne → ”Ei näillä tiedoilla mitään tee.” Näiden ominaisuuksien ”kolmiyhteys” tulee esille myös toisinpäin: jos asenne ja motivaatio turvallisuusasioita kohtaan ovat korkealla, myös uuden tiedon omaksuminen ja uusien toimintatapojen oppiminen helpottuu. *Asenteen* muuttaminen turvallisuuskoulutukselle ja koulutuksen tarpeelle suotuisampaan suuntaan on näistä kolmesta ominaisuudesta kaikkein haastavin osa-alue. Asenne yksinään kuitenkin riittäisi paittamaan työni niin massiivisiin mittoihin, että yhdessä ohjaajani kanssa päätimme jättää

asenteen teoreettisen tutkimisen kokonaan pois, ja mainita asenteista vain tarvittaessa ilman sen suurempaa selitystä.

Tämän pääkysymyksen alle tulee yksi alakysymys: *Kuinka luodaan toimiva kokonaisuus, jossa pystytään huomioimaan kaikki tämän hetkisen koulutuksen ongelmakohdat sekä kohteen erityisvaatimukset?* Lausahdus "kaikki ongelmakohdat" on erinomainen paisuttamaan tämän työn ajatustasolla mittaviin kokosuhteisiin. Tällä toteamuksella ei kuitenkaan tarkoiteta jokoisen pienimmänkin riskin analysointia ja toimenpiteiden kehittämistä riskin välttämiseksi, sehän on mahdoton tehtävä, vaan tavoitteena on löytää teoriaan pohjaten ja ulkoasianhallinnon organisaation erityispiirteet huomioiden hyvä ehdotus turvallisuuskoulutusjärjestelmän rakentamiseksi.

Tällä hetkellä tärkeää ei ole vielä koulutuksen sisältö, vaan tärkeää on luoda nyt toiminnan runko, jolla saadaan tehokkaasti ja jatkuvasti ylläpidettyä henkilöstön turvallisuustietämystä ja parantaa työn turvallista suorittamista. Haasteena on, kuinka saadaan systeemi pyörimään omalla painollaan ilman, että sitä täytyy olla aina jonkun laittamassa liikkeelle alusta asti.

2.2 Toimeksiantaja Ulkoasianhallinto

Ulkoasiainhallinnon muodostavat ulkoasiainministeriö ja ulkomaanedustukseen kuuluvat edustustot. Edustustojen yleinen ohjaus ja valvonta kuuluu ulkoasiainministeriölle. Edustustojen välisistä hallinnollisista suhteista voidaan säätää valtioneuvoston asetuksella. (Ulkoasianhallintolaki, 2000/204. 1.luku 2§.)

Pääministeri Matti Vanhasen toisen hallituksen ministereistä kolmella on ulkoministeriöön liittyvät vastuualueet: ulkoministeri Iikka Kanervalla, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Paavo Väyrysellä sekä asuntoministeri Jan Vapaavuorella, joka toimii pohjoismaisena yhteistyöministerinä. Ulkoasiainministeriötä johtaa ministeriön päällikkönä toimiva ulkoasiainministeri. Ulkoasiainministeriön korkeimman virkamiesjohdon muodostavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri sekä neljä alivaltiosihteeriä. (Ulkoasiainministeriö, 2006.)

Ulkomaanedustuksen muodostavat diplomaattiset edustustot ja konsuliedustustot. Konsuliedustustot ovat lähetetyn virkamiehen johtamia konsulaatteja tai kunniakonsulin johtamia kunniakonsulaatteja. (Ulkoasianhallintolaki, 2000/204. 2.luku 5§.) Diplomaattisiin edustustoihin kuuluvat eri valtioissa olevat suurlähetystöt ja lähetystöt sekä kansainvälisissä järjestöissä ja yhteistyöelimissä olevat pysyvät edustustot ja erityisedustustot (Ulkoasianhallintolaki, 2000/204. 2.luku 6§).

2.2.1 Edustustojen tehtävä maailmalla

Sen lisäksi, mitä muualla laissa säädetään, diplomaattisen edustuston ja konsulaatin tehtävänä on:

- 1) edustaa Suomen valtiota sekä valvoa Suomen poliittisia, taloudellisia ja sivistyksellisiä etuja
- 2) edistää Suomen tuntemusta ulkomailla
- 3) tiedottaa ulkoasiainministeriölle Suomen kannalta merkittävistä asioista
- 4) suorittaa muut ulkoasiainministeriön määräämät tehtävät.

Edustustojen konsulitehtävistä säädetään erikseen. Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä edustustoille kuuluvista tehtävistä. (Ulkoasianhallintolaki, 2000/204. 2.luku 12§.)

2.2.2 Turvallisuusyksikkö

Ministeriö on jakaantunut 12 eri osastoon, jotka jakautuvat edelleen yksiköihin (Ulkoasianministeriö, 2006). Yksi näistä osastoista on hallinnollinen osasto, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa turvallisuusasiat. Turvallisuusasioita hoitaa hallinnollisella osastolla turvallisuusyksikkö.

Turvallisuusyksikön tehtäviin kuuluvat

- ministeriön ja edustustojen toimintaan liittyvien turvallisuusriskien kartoittaminen, arviointi ja hallinta sekä riskienhallintamenetelmien kehittäminen ja seuranta
- hallinnonalan yleisen turvallisuustoiminnan suunnittelu, ohjaus, seuranta ja kehittäminen
- turvallisuudenhallintaa koskevien linjausten valmistelu, mukaan lukien henkilö-, toimitila-, rikos- ja sidosryhmäturvallisuus, palo- ja pelastusturvallisuus, suojeluasiat, sekä valmiuspäällikön määräämät poikkeusoloihin varautumista koskevat asiat
- suojautuminen luvatonta tiedustelua vastaan
- kansallisen turvallisuusviranomaisen (NSA) tehtävät
- turvallisuusasioita koskeva kotimainen ja kansainvälinen viranomais- ja sidosryhmäyhteistyö
- turvallisuusasioita koskeva koulutus ja neuvonta
- turvallisuusjärjestelmien, -laitteiden ja -välineiden hankinta, luovuttaminen ja huolto, sekä turvallisuuspalveluiden hankinta
- ministeriön turvallisuusvalvonnan johto ja ohjaus
- edustustojen turvallisuusvalvonnan ohjaus

(Ulkoasianministeriön turvallisuusyksikkö 2006.)

2.2.3 Työn taustat ja kysyntä työlle

Tämä työ jatkaa osaltaan kahta aikaisemmin Ulkoasianhallintoon tehtyä opinnäytetyötä. Molempien töiden tekijät ovat valmistuneet turvallisuusalan koulutusohjelmasta ja heidän opinnäytetyönsä ovat olleet osa Laurea-ammattikorkeakoulussa suorittamaansa tutkintoa. Jere Peltonen loi omana työnään yhteisöturvallisuuden mallin vuonna 2005 ja Päivi Tammi (2006) kartoitti Ulkoasianhallinnon henkilöstön turvallisuuskoulutustarpeen. Minun työni tulee siis olemaan osa suurempaa kokonaisuutta, johon kuuluu vielä ainakin yksi opinnäytetyö.

Opinnäytetöitä ei virallisesti saa käyttää lähteenä, mutta tässä tilanteessa koen aikaisempaan työhön viittaamisen hyväksyttäväksi. Työni pohjaa selkeästi etenkin Tammen työhön, sillä hän selvitti tutkimuksessaan monia sellaisia seikkoja, jotka ovat omaa työtäni varten olennaista tietää: mistä aiheesta koulutusta halutaan, mikä on henkilöstön turvallisuustietämyksen ja -osaamisen taso, näkemyksiä tämän hetkisestä koulutuksesta jne. Lähettäessään e-lomakekyselyn työntekijöille Tammi (2006) liitti mukaan saatekirjeen, jossa paitsi esitteli työn tarkoituksen, myös mainitsi, että ”tutkimusta käytetään myöhemmin apuna turvallisuuskoulutuksen uudistamisessa”. On aika lunastaa lupauksia.

2.3 Työn rakenne

Ensin esittelen työni keskeiset käsitteet, jonka jälkeen paneudun käyttämiini menetelmiin. Tämän jälkeen käyn läpi olennaisia hyvään koulutukseen liittyviä ominaisuuksia ja prosessin osia, jonka yhteydessä kytken samat asiat ulkoasianhallinnon piiriin. Tässä kappaleessa on selvästi nähtävissä ns. vetoketjumainen asioiden käsittelytapa, jossa teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua. Sitten onkin aika esitellä ehdotus hyvästä koulutusjärjestelmästä ulkoasianhallintoon. Lopussa vielä arvioin työni onnistumista, jonka jälkeen on työstä yhteenveto.

3 KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Turvallisuus käsitteenä

Turvallisuus määritellään ja ymmärretään monella eri tavalla. Joillekin turvallisuus kuvastaa tunnetilaa, toisille turvallisuutta ovat lukitut ovet. Simolan (2005, 72) mukaan turvallisuuden käsitettä käytetään usein määrittelemättömänä. Käsitteen sisältö on Simolan mukaan myös riippuvainen tarkastelunäkökulmasta (poliittinen, yhteiskunnallinen, sosiaalinen, taloudellinen, psykologinen, tekninen). Turvallisuuden käsitteelle tulisi kuitenkin luoda organisaatiossa

yksi yhteisesti hyväksytty sisältö, jotta sitä voidaan mitata, arvioida ja kehittää. (Levä 2003 Simolan 2005, 72 mukaan.)

Turvallisuutta voidaan tarkastella joko yksilön tai yrityksen/yhteisön näkökulmasta. Jere Peltosen (2006) mukaan turvallisuus on tulevaisuuteen kohdistuvien odotusten toteutumiseen liittyvä varmuus, joka perustuu riittävän todenmukaiseen tulkintaan asiaan vaikuttavista tekijöistä.

Valitsin Peltosen määritelmän yksinkertaisen syyn vuoksi: Peltonen on valmistunut vuonna 2005 Laurea-ammattikorkeakoulusta turvallisuusalan koulutusohjelmasta. Hän työskentelee Ulkoasianhallinnon turvallisuusyksikössä ja on työni tilaaja. Peltonen loi opinnäytetyönään yhteisöturvallisuuden mallin, ja tätä mallia on sovellettu Ulkoasianhallintoon. Koska tämä työ tehdään samaan kohteeseen, on perustellusti järkevää käyttää samoja määritelmiä turhan sekasotkun välttämiseksi. Peltosen yhteisturvallisuuden malli on esitelty paitsi tietenkin hänen opinnäytetyössään myös yhteisturvallisuuden internetsivuilla. Olen ottanut otteita molemmista lähteistä.

Peltosen (2005) määritelmän mukaan yhteisö on "toistensa kanssa toimivista yksilöistä muodostuva joukko, jota pitää koossa yhteinen, yksilöllisten tarpeiden tyydyttämistä palveleva päämäärä ja näkemys sen hyödyllisyydestä, sekä varmuus päämäärän toteutumisesta. Käytännössä esimerkiksi yritykset ja muut organisaatiot ovat yhteisöjä."

Yhteisturvallisuuden (tarkoitetaan yhteisön turvallisuutta) Peltonen (2006) määrittelee näin: "Tulevaisuuteen kohdistuvien odotusten toteutumiseen liittyvä, *toiminnanosallisten tuntema panostuksen merkityksen ja muutosherkkyiden suhteen painotettu* varmuus, joka perustuu riittävän todenmukaiseen tulkintaan asiaan vaikuttavista tekijöistä." Hänen mukaansa yhteisöturvallisuuden lähtökohtana on aina yhteisön toiminta, tarkemmin sanottuna toiminnan tavoitteet. Näin ollen myös turvallisuusasioiden hoitamisen perusajatuksena on oltava toiminnan tavoitteiden toteutumisen tukeminen ja varmistaminen.

Toimintaan kohdistuvien odotusten voidaan ajatella liittyvän 1. jatkuvuuteen, 2. häiriöttömyyteen sekä 3. tuloksellisuuteen. Jatkuvuus ja häiriöttömyys tukevat tuloksellisuutta, joka tarkoittaa yksinkertaisesti toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja joissain tapauksissa tavoitetason ylläpitämistä. (Peltonen 2006). Tämä asia tulee ottaa huomioon myös turvallisuuskoulutus-järjestelmää kehitettäessä. Koulutuksen tulee olla jatkuvaa, jolloin on mahdollista tavoittaa koulutuksella mahdollisimman suuri osa työntekijöistä. Jatkuva koulutus myös tulee vähitellen osaksi muuta operatiivista toimintaa, eikä koulutusta nähdä enää irrallisena osana.

Peltonen (2006) toteaa, että yhteisön turvallisuus on varmuutta yhteisön odotusten toteutumisesta. Peltosen mukaan yhteisö koostuu eri yksilöistä, joilla on erilaisia odotuksia erilaisten asioiden suhteen ja mahdollisesti erilaisia odotuksia jopa samojen asioiden suhteen.

3.2 Turvallisuuskoulutusjärjestelmä

Turvallisuuskoulutusjärjestelmälle ei suoraan löydy teoriasta määritelmää. Tässä työssä termillä tarkoitetaan systemaattista koulutusjärjestelmää, jonka avulla pyritään pitämään henkilöstön turvallisuustietoisuuden ja -ymmärtämisen taso hyväksyttävällä tasolla.

Koska oma käsitys ja määritelmä termistä järjestelmästä oli hieman hatara, kysyin sähköpostitse työni tilaajalta Jere Peltoselta, mitä järjestelmä hänen mielestään tarkoittaa. Hänen mukaansa järjestelmä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että jokin asia - tässä tapauksessa koulutus - hoidetaan suunnitelmallisesti ja ohjatusti. Koulutusjärjestelmän toteutuksen pitäisi vielä mielellään olla mitattavissa oleva. Järjestelmällä pitää olla olemassa perustelu, tavoitteet ja kriteerit.

Tavoite tulee olla selvillä sekä yhdestä koulutuksesta että koko koulutusjärjestelmän olemassaolosta. Koulutuksen tulee olla järjestelmällistä tietoisuuden kehittämistä. Turhaa koulutusta ei kannata järjestää, ja koulutus ei ole järjestelmällistä, jos tavoitteiden toteutumista ei seurata. Tavoite on hyvä kirjata sanalliseen muotoon, ja palata lukemaan sitä tavoitetta koulutusta suunnitellessa. Tällöin varmistetaan tavoitteen toteutuminen. (Puhakainen 13.6.2007.)

Pentti (1993, 13) kuvailee koulutuksessa pyrittävän järjestelmällisen toiminnan avulla toteuttamaan yhteiskunnan tai sen osan hyväksymiä kasvatuspäämääriä. Ulkoasianhallinnossa koulutus nähdään turvallisuustavoitteen kannata välineenä oikeanlaisen toiminnan aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

4 KÄYTETYT MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen toiminnallisessa opinnäytetyössäni käyttämäni menetelmät, joita olivat nykytilan kartoitus, kirjallisuuskatsaus ja benchmarkaus(haastattelut). Benchmarkkauksen tarkoituksena oli hakea projektiin valituista organisaatioista parhaita käytänteitä turvallisuuskoulutusta koskien käyttäen "menetelmän menetelmänä" puolistrukturoitua teemahaastattelua, ja sitä kautta mahdollisesti pienin muutoksin mallintaa toimintoja myös Ulkoasianhallinnon piiriin. Analyysimenetelmänä kirjallisuuskatsauksessa ja benchmarkingissa käytin sisällönanalyysia, josta kerron tarkemmin kohdassa 4.4.

4.1 Nykytilan kartoitus

Ennen kuin lähdin suunnittelemaan työn etenemistä, halusin tehdä kohteeseen turvallisuuskoulutuksen nykytilan kartoituksen. Kartoituksen tein tutustumalla Ulkoasianhallintoon tehtyihin opinnäytetöihin ja haastattelemalla turvallisuusyksikön henkilökuntaa. Myös kohteen toiminnan tunteminen pääpiirteittäin oli tärkeää ajatustyön saamiseksi vauhtiin. Olin myös mukaan yhdessä koulutuksessa (PEREKU) saadakseni hieman näkökulmaa asioihin.

Perehdyttämiskurssi

Turvallisuuskoulutusta annetaan yleensä muiden koulutusten yhteydessä. Perehdyttämiskursilla (PEREKU) käydään läpi turvallisuusasioita hyvin pintapuolisesti. Siellä käsiteltävät asiat ovat aivan perusasioita koskien esimerkiksi henkilökortin esillä pitämisen merkitystä.

Olin itse paikanpäällä seuraamassa perehdytyskurssia 15.5.2007. Kurssin tietoturvallisuusosio teki minuun monella tavalla vaikutuksen. Yksi syy tähän oli tietoturvallisuusasioiden voimakas henkilökohtaistaminen - jokainen on vastuussa omista teoistaan ja omista sanoistaan. Välillä kouluttajan puheen sävy oli hieman pelottelevakin, mutta mielestäni tällaisissa asioissa huolellisuuden ja tarkkuuden merkitystä ei voi liikaa painottaa.

PEREKU on usein uudelle työntekijälle ensimmäinen kosketus moniin erilaisiin toimijoihin UM:n piirissä. Uusiin työntekijöihin ja heidän asenteihinsa asioita kohtaan on helpompi vaikuttaa kuin vanhempiin kollegoihin, joten tämä tilaisuus tulisi käyttää hyödyksi. Turvallisuusyksikkö voisi esimerkiksi yhdessä diassa kertoa tiivistetysti niistä asioista, joiden tiimoilta henkilökunta yksikön puoleen voi kääntyä.

Perehdyttämiskursseja järjestetään vaihtelevasti 4 - 10 kertaa vuodessa ja/tai tarpeen mukaan rekrytointitilanteesta riippuen. Kurssin osallistujamäärä vaihtelee kausittain muutamasta osallistujasta yli 20:een - keväisin kurssilla on "ruuhkaa", kun korkeakouluopiskelijat aloittavat harjoittelunsa. Keskimäärin koulutus tavoittaa vuodessa noin 80 uutta työntekijää (allekirjoittaneen oma arvio). Tämä kanava tavoittaa ihmisiä on hyvä käyttää hyödyksi. Asenteita tiettyjä yksiköjä kohtaan harvoin tässä vaiheessa on syntynyt.

PEREKU:n ohjelmasisältö on pääsääntöisesti vakio. Myös turvallisuusyksikön asioiden esityslista on kutakuinkin samanlainen kerrasta toiseen. Kurssille osallistuminen ei ole pakollista, vaan kurssille tulee kutsu. Tieto koulutuksen käymisestä merkitään henkilön nimikirjaan, mutta perehdyttämiskurssin käymättömyys ei ole este Ulkoasianhallinnossa työskentelemiselle.

Valmennuskurssi

Valmennuskoulutus (VALKU) on kehitysyhteistyöprojekteihin ulkomaille siirtyviä henkilöitä varten. Tähän koulutukseen osallistujat on rekrytoitu pääsääntöisesti aina Ulkoasianhallinnon ulkopuolelta UH:n tehtäviin. Koulutus sisältää myös lyhyen turvallisuusosion. Koulutettavat sijoittuvat maailmalla esimerkiksi neuvonantajiksi tai asiantuntijoiksi yhteiskunnallisten asioiden ja kehitysyhteistyön hoitamiseen.

Kansainvälisten asioiden valmennuskurssi

Diplomaattiuralle lähtevät käyvät kansainvälisten asioiden valmennuskurssin (KAVAKU). Tällä kurssilla oleville opetetaan koko Ulkoasianhallinnon toiminta - hieman kärjistetysti sanottuna. Turvallisuusyksikölle on aikaa annettu muutama tunti tästä parin kuukauden mittaisesta kurssista, jonka aikana käydään läpi turvallisuusyksikön tehtävät.

Muu koulutus

Päivi Tammen opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa henkilöstö sai toivoa koulutusta tietystä aiheista. Yksi toivotuimpia aiheita oli koulutus aggressiivisen asiakkaan kohtaamisesta. Tästä aiheesta järjestettiin uhkaavien tilanteiden hallinta -koulutuksen pilotti kolmeen kertaan, ja kurssin 20 paikkaa olivat kaikissa kursseissa täynnä. Palaute koulutuksesta oli pelkästään positiivista. Koulutukseen pystyi ilmoittautumaan intranetin kautta. Koulutukseen osallistuneet olivat muutenkin aktiivisesti turvallisuusasioihin suhtautuvia ihmisiä, eli niin sanottua riskiryhmää ei tällä koulutuksella tavoitettu. Tämä koulutus kuitenkin oli, kuten sanottu, vasta pilottiversio. Koulutus oli sarallaan lähes ainutlaatuinen (toivottavasti vain toistaiseksi) puhtaasti turvallisuusyksikön järjestämä koulutus. Muuten turvallisuusyksikkö on koulutusasioissa mukana osana suurempaa kokonaisuutta. Tällä tarkoitetaan turvallisuusasioiden sijoittamista osaksi muuta koulutusta.

Lisäksi muuta koulutusta on ollut muun muassa suurlähettiläille tarkoitettu turvakurssi, koulutus kaasuaseista sekä edustustopäälliköiden turvallisuuskoulutus, jossa oli luennoimassa asiantuntijoita turvallisuusyksikön lisäksi Suojelupoliisista. Kesällä 2007 järjestettiin Turvasafari, joka on tarkoitettu virastomestareille ja organisaatioiden turvallisuushenkilöstölle.

Mikään Ulkoasianhallinnon sisäinen koulutus ei ole pakollista. On kuitenkin joitakin työtehtäviä, joihin haluavan on suoritettava jokin koulutus. Tällaiset tehtävät ovat usein vahvasti lakiin perustuvia tehtäviä, kuten konsuliasiat ja passi- ja viisumiasiat. Tehtävään haluavan on hallittava tehtävää koskeva lainsäädäntö. Lakiin annetaan koulutus, mutta koulutuksen perillemeno ei testata mitenkään.

Olemassa oleva turvallisuusohjeistus

Turvallisuusohjeistus on suurin piirtein ajan tasalla niiltä osin kuin on ohjeistettu. Vastuuyksiköt päivittävät ohjeistusta oman toimialansa osalta. Suurin osa ohjeista on normeja ja sitovia määräyksiä suositusten sijaan.

4.2 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksiin, erityisesti opinnäytteisiin, liittyy oleellisena osana kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on näyttää, mistä näkökulmista ja miten kyseistä asiaa on aiemmin tutkittu. (Hirsjärvi ym. 1997, 115 Tuomen & Sarajärven 2002, 119-120 mukaan.)

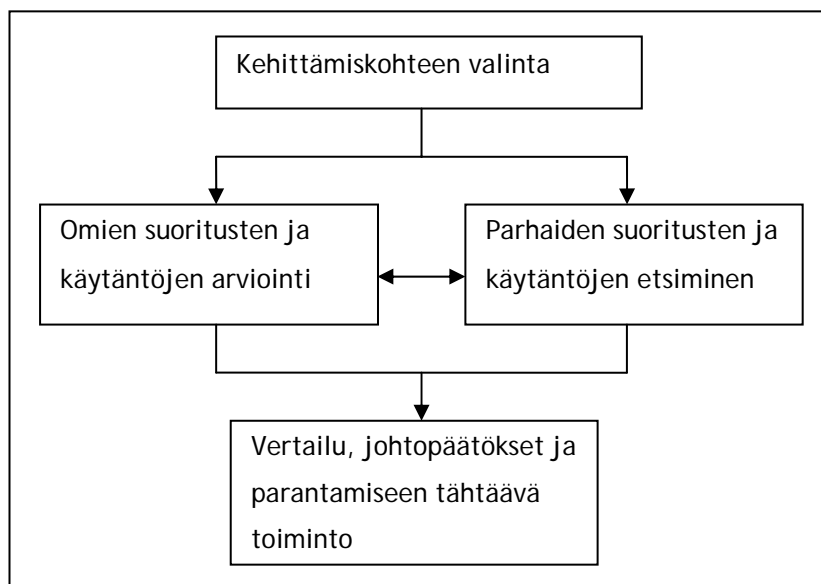
Työni aihe oli haastava, sillä suoraan työni aiheesta eli (turvallisuus)koulutusjärjestelmästä ei löytynyt yhtään kirjaa. Tämä ongelma meinasi pariin otteeseen lannistaa tekijän motivaation kokonaan. Hain paljon kirjallisuutta muun muassa hakusanoilla oppiminen, koulutus, aikuis-koulutus, teemahaastattelu, turvallisuuskoulutus, turvallisuustietoisuus, asenne ja niin edelleen. Kirjallisuutta kävin läpi kysyen ”mitä aikuisten kouluttamiseen, hyvään koulutukseen ja aikuisten asiantuntijoiden oppimiseen liittyvää teoriaa löydän tästä kirjasta?” Teorian pohjalta aloin kasata tietoa kouluttamiseen olennaisesti liittyvistä asioista, kuten koulutusmallista ja -menetelmistä, erityispiirteitä koulutuksesta aikuisia opettaessa, hyvän koulutuksen piirteistä ja niin edelleen. Vaikka aiheet eivät suoranaisesti liity koulutusjärjestelmään, oli niiden asioiden pohdiskelu välttämätöntä saadakseni kokonaiskuvan kouluttamisesta. Tekstit kirjoitin suoraan dokumentteihin, jotka olin nimennyt eri otsikoin vastaten aineistolle esittämäni kysymyksen sisältöä: aikuiskoulutus, hyvä koulutus, aikuisen oppiminen, konstrukttiivinen oppimiskäsitys ja henkilöstökoulutus. Hyvän teoriapohjan saatuani oli helppo lähteä hahmottelemaan isompaa kokonaisuutta. Myös tekemäni haastattelut toivat tähän pulmaan paljon apua - etenkin Puhakaisen asiantuntemus kouluttamisesta ja hyvästä koulutuksesta oli kultaa-kin kalliimpaa tietoa. Kootun teorian pohjalta aloin hahmotella haastattelukysymyksiä.

4.3 Benchmarking tutkimusmenetelmänä

Organisaation vertailu toisiin on hyödyllistä turvallisuustoiminnan kehittämisessä. Vertailu edellyttää, että on riittävästi tietoa samankaltaisista organisaatioista tai toiminnoista - tässä tapauksessa turvallisuuskoulutuksesta. Vertailutiedon on oltava riittävän yhdenmukaista, jotta vertailu edes olisi mahdollista. (Leppänen 2006, 184.)

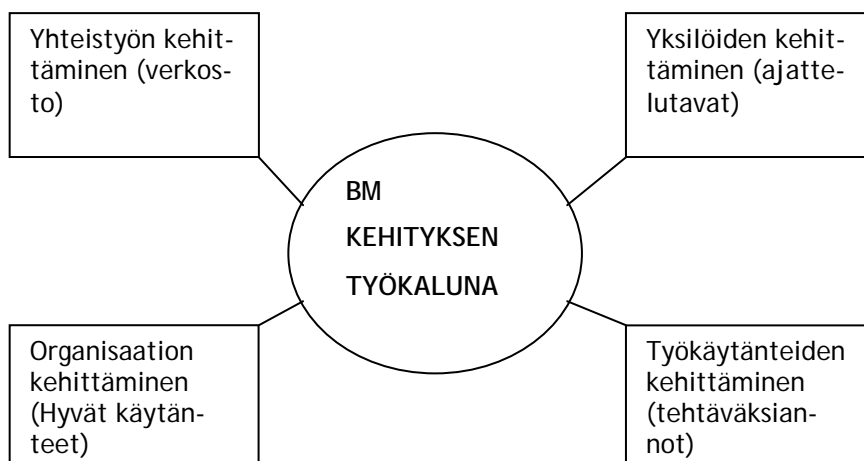
Silloin, kun lähdetään rakentamaan uutta lähes tyhjästä, on hyvä ajatus katsoa hieman, miten asiat on muualla hoidettu. Mallintaminen ja hyvien käytäntöjen etsiminen on ollut tässä työssä yksi niistä keskeisimmistä menetelmistä. Tätä menetelmään kutsutaan benchmarkaukseksi.

Benchmarking on sellaisten erinomaisten ja tunnettujen käytäntöjen etsintää, joita voidaan soveltaa osana oman organisaation toimintaa. (Bogan ja English 1994, 4, Kulmalan 1999, 21 mukaan). Benchmarking on prosessi, jossa määritellään sopivat kehityskohteet ja niiden suoritustekijät, etsitään parhaimmat käytännöt ja sovelletaan niitä omaan toimintaan tavoitteena parantaa suorituskkyä ja edistää organisaation oppimista (Lehtovaara 1996, Kulmalan 1999, 23 mukaan). Parhaiden käytäntöjen etsiminen edustaa toiminnan välitöntä sisällöllistä kehittämistä. (Niinikoski 2005, 14.) Seuraava kuvio esittää parhaisiin käytäntöihin vertaamisen prosessia (Kulmala 1999, 21).



KUVIO 1. Vertailu parhaisiin käytäntöihin

Seuraavassa kuviossa on koottu benchmarkingin vaikuttavuuden mahdollisuuksia neljällä eri tasolla organisaatiossa (Niinikoski 2005, 9):



KUVIO 2. Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana

Niinikoski (2005, 10-12) esitteli kirjassaan seikkaperäisesti, miten benchmarking motivoi muutokseen. Kaikki lähtee uteliaisuudesta, tai kuten tässä tapauksessa, opinnäytetyön tekijän ohjaajan ideasta. Alussa organisaatio toteaa pärjänneensä ihan hyvin omasta mielestään, mutta sitten herää ajatus, että mitenkähän samat asiat on muualla hoidettu. Esitetään kysymys ”Miksi he toimivat noin?”.

Seuraava askel on itsearviointi, sillä kuinka muuten voisi muista ottaa mallia, jos ei tiedä, kuinka prosessit on omassa organisaatiossa hoidettu. Esitetään siis kysymys ”Missä minä olen hyvä?”. Seuraavaksi suoritetaan itse vertailu esittämällä kysymys ”Miten muuten vois/voisimme toimia?”. Tässä vaiheessa etsitään yksityiskohtia, ja seuraavalle tasolle siirryttäessä tulee eteen kehitys; ”Kuinka hyödyntää havainnoitua?”. Ratkaisut harvoin sopivat suoraan omiin toimintatapoihin, mutta se ei olekaan oletusarvo. Benchmarkaus antaa ajattelunaihetta ja hyviä vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen. Parhaimmillaan benchmarkaus toimii molemmin päin, jolloin seuraava vaihe on yhteistyö ”Miten hyötyisimme molemmat?”. Tässä työssä hyöty on kuitenkin yksipuolinen. Viimeisenä tasona ovat visiot. ”Mitä voimme tulevaisuudessa tehdä?”. (Niinikoski 2005, 10-12.)

Kehityskohteena on tässä prosessissa turvallisuuskoulutus ja sitä ylläpitävä koulutusjärjestelmä. Tarkoituksena on hakea tietopohjaa koulutuksen tarpeellisuudesta ja merkityksestä osana turvallisuusjärjestelyjä ja sen kautta esittää ratkaisuehdotus hyvästä koulutusjärjestelmästä.

Benchmarkattavia kohteita etsiessä en tyytynyt vain hakemaan hyviä organisaatioita, vaan paljon oli painoa myös haastateltavien valinnoilla. Jokainen haastateltavista on huipputason asiantuntija turvallisuusasioissa ja etenkin turvallisuuskoulutuksessa.

4.3.1 Haastattelu tiedonhakumenetelmänä

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuis-ta toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42). Kun puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta, on kyse yleensä lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimuodosta, jolle on ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.)

Minulla oli haastattelussa valmiit kysymykset, joiden avulla ohjasin keskustelua. Kysymysten aiheet juonsivat juurensa työni tutkimuskysymyksestä ja otsikosta koskien hyvin suurelta osin turvallisuuskoulutusta. Kysymyksiä oli myös hieman tämän aiheen ympäriltä ja olennaisesti

turvallisuuskoulutukseen liittyvistä muista organisaation ominaisuuksista, kuten turvallisuuskulttuurista. Keskustelu saikin rönsyillä haastattelun aikana, mutta pelkkien teemojen tai asiasanojen avulla ei haastattelua hoitanut. Sekä kirjallisuuskatsauksessa että benchmarkauksen teemahaastattelutulosten analysoinnissa menetelmänä on ollut sisällönanalyysi.

Kappaleeseen ”tulosten tarkastelu” olen liittänyt mukaan joitakin aineistositaatteja, joiden tarkoituksena on elävöittää tekstiä, painottaa käsiteltyä aihetta, tuoda autenttista tietoa ja osoittaa haastateltavien vastausten yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia jossakin asiassa. Lainaukset ovat pelkistettyjä vastauksia, joista on poistettu murre, tauot ja ylimääräiset ”rönsylyt”.

4.3.2 Best practises - parhaat käytännöt

Aiemmassa kappaleessa tuli esille turvallisuuskulttuurin määritelmässä lausahdus ”toteuttamalla toimiviksi tunnettuja menettelyjä”. Viisaasti toimiva yritys haluaa kehittää toimintaansa koko ajan. Yksi toiminnan kehittämisen keinoista on kehitettävän toiminnan mallintaminen, eli hyvien ja toimivien toimintatapojen omaksuminen toisesta yrityksestä. Usein tällaiseen mallintamiseen valitaan saman alan ja saman tason yritys tai organisaatio, mikä on viisasta, sillä näin ollen ei tarvitse käyttää paljon aikaa ja resursseja mallinnetun toimintatavan soveltamiseksi osaksi oman yrityksen toimintatapoja.

Ulkoasianministeriö on korkean turvallisuustason organisaatio, jonka tehtävänä on turvata yhteiskuntamme perustoiminnot kansainvälisessä toiminnassa. (Ulkoministeriö 2006). Tässä työssä ei ole aiheellista lähteä etsimään parhaita käytänteitä ”mistä tahansa”, vaan keskittyä tarkastelemaan sellaisia toimijoita, joilla monessa suhteessa on turvallisuusasioissa ns. nollatoleranssi. Yrityksiä ei tähän mallintamis-projektiin kannata valita mielin määrin, vaan keskittyä kunnolla muutamaa hyvään vaihtoehtoon.

Valitsemani organisaatiot olivat Finnair Oyj, Fortum Power and Heat Oy (Loviisan voimalaitos) ja Verohallinto. Verohallinnon työtoimenkuva ei liity turvallisuustehtävien suorittamiseen eikä turvallisuus ole varsinaisesti yhtiön elinehto, kuten kahdessa aiemmin mainitussa organisaatiossa on. Verohallinnosta haastattelin turvallisuusjohtaja Petri Puhakaista, jolla on organisaatiossa vastuullaan muun muassa tietoturvallisuuskoulutus. Haastateltava on viimeiset vuodet ollut tiiviisti kehittämässä tietoturvallisuuskoulutusohjelmia, ja tämä oli suuri syy hänen valitsemiseensa mukaan haastatteluun. Finnairilta haastateltava oli yritysturvallisuuspäällikkö Tuomas Lehmusmetsä ja Loviisan voimalaitoksesta työturvallisuusinsinööri Kari Forsberg. Forsberg on voimalaitoksessa myös oman toimensa ohessa turvallisuuskouluttajana. Finnairiin oli helppo olla yhteydessä allekirjoittaneen työharjoittelun takia. Minulla oli koko kesä aikaa

perehtyä heidän toimintatapoihinsa, ja tämän takia haastattelusta sai paljon irti. Jokainen haastateltava antoi suostumuksen nimensä julkaisemiseen tässä työssä.

4.3.3 Benchmarkaus-prosessin arviointi

Tähän arviointiin on malli otettu Niinikosken kirjasta (2005, 37-39).

1. Kehittämispöcessin määrittelemine itsearviointin avulla

Kehitettävänä osa-alueena oli turvallisuuskoulutus. Haastattelussa kysyttiin turvallisuuskoulutuksen tasosta (mitä, kenelle ja kuinka usein), johdon ja henkilöstön suhtautumisesta ja asenteesta sekä johdon sitoutumisesta turvallisuuskoulutukseen, koulutuksen elinkaaresta, koulutuksen henkilökohtaistamisesta, mahdollisesti olemassa olevasta koulutusrekisteristä ja mahdollisesta yhteistyökumppanista turvallisuuskoulutusta järjestäessä. Lisäksi kysyttiin haastateltavan mielipidettä siitä henkilöstöryhmästä, joka eniten tarvitsee turvallisuuskoulutusta (työntekijät, linjaesimiehet, alempi johto, korkea johto). Vertailutietoja kerättiin tämän lisäksi organisaation turvallisuuskulttuurin, -tietämyksen tasosta, hiljaisen tiedon siirtämisestä sukupolvelta toiselle ja siitä, onko organisaatio haastateltavan mukaan oppiva organisaatio.

2. Vertailupartnerin löytäminen

Kuten edellä tuli jo ilmi, valitsimme yhdessä ohjaavan opettajan kanssa kolme kohdetta, joissa suoritan benchmarkauksen. Kaksi näistä kohteista on ns. korkean turvallisuustason organisaatioita, joissa monessa suhteessa turvallisuusasioissa on nollatoleranssi. Halusimme vertailtavaksi myös yhden valtionviraston, jonka tehtävät eivät liity turvallisuuteen, ja hakea sitä kautta ns. toimisto-olosuhteisiin soveltuvaa turvallisuuskoulutusmallia.

3. Vertailukäynnit ja vertailun suorittaminen

Otin kohteisiin yhteyttä touko-kesäkuun vaihteessa. Tässä vaiheessa haastattelukysymykset olivat valmiina. Niiden avulla pystyin heti ensimmäiseen yhteydenottooni hieman kertomaan kysymysten laadusta, että haastateltavat tietävät, mihin ovat ryhtymässä. Ennen kysymysten lähettämistä haastateltaville, molemmat ohjaajani (Laureasta ja Ulkoasianhallinnosta) tarkistivat kysymykset. Heti ensimmäisellä yhteydenottokerralla sain jokaiselta haastateltavalta myöntävän vastauksen. Sovimme haastattelut kesäkuulle. Aikataulujen ja etäisyyksien kanssa meinasi tulla ongelmia etenkin Loviisan voimalaitoksen kohdalla, sillä minulla ei ollut mahdollisuutta päästä ilman autoa käymään kohteessa. Saimme kuitenkin sovittua haastattelun Espooseen.

Laitoin kysymykset Verohallituksen turvallisuusjohtaja Petri Puhakaiselle keskiviikkona 13.6.2007 ja tapaaminen oli sovittu seuraavaksi maanantaiksi. Haastattelu kesti yli 2 tuntia, ja rönsyili toivotulla tavalla kysymysten ympärillä. Puhakaisen asiantuntemus turvallisuuskoulutuksesta ja koulutuksen toimivuuteen olennaisesti vaikuttavista seikoista tuli monesti esille haastattelun aikana, ja antoi minulle arvokasta materiaalia omaa opinnäytetyötäni varten. Hänen kanssaan haastattelua jatkettiin muutamalla tarkentavalla kysymyksellä jälkikäteen sähköpostin välityksellä.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen muokkasin kysymyksiä omien huomioiden perusteella (hyvin vähäisessä määrin), ja tämän jälkeen lähetin kysymykset toiselle haastateltavalle, Loviisan voimalaitoksen työturvallisuusinsinööri Kari Forsbergille. Hänen kanssaan tapasin Espoossa 27.6.2007. Haastattelu sujui Fortumin pääkonttorilla reippaassa tahdissa, ja valmista tuli noin 1,5 tunnissa. Haastattelun lopuksi Forsberg esitti toiveen molemminpuolisesta hyödystä siten, että haastatteluista tekemäni analyysin perusteella voisin esittää myös heille päin uusia ideoita. Voimalaitoksessa tarjotun turvallisuuskoulutuksen määrä ja koulutuksen järjestelmällisyys teki minuun vaikutuksen.

Kolmas haastattelu kesti kuvainnollisesti koko kesän virallisen haastattelunpäivän ollessa 11.7.2007. Kohteena oli Finnair Oyj, jossa suoritin työharjoitteluni kesän 2007 aikana. Yritysturvallisuuspäällikkö Lehmusmetsä tiesi opinnäytetyöaiheeni jo keväällä ja oli innostunut olemaan projektissani mukana. Työtehtäväni kesän aikana liittyivät luonnollisesti monipuolisesti yritysturvallisuuteen. Sain olla mukana suunnittelemassa pelastuskoulutusta Finnairille, ja lisäksi olin kehittämässä ja suunnittelemassa Finnairin yhteistyökumppaneille ja henkilöstölle turvallisuusohjeita. Nämä ohjeet tulevat olemaan osa Finnairin turvallisuuskoulutuksen materiaalia, ja kesän aikana tekemäni kehittämistehtävä (60-sivuinen henkilöstön turvallisuusohje) luo eräänlaisen struktuurin paitsi Finnairin yritysturvallisuusyksikön intranetille myös heidän turvallisuuskoulutukselle, jota ollaan kovaa vauhtia konsernissa kehittämässä.

Syy, minkä takia toin tällaisen hieman ehkä aiheesta poikkeavan yksityiskohdan esille, oli se, että Lehmusmetsän haastattelun tukena minulla oli syvällinen tietämys Finnairin turvallisuuskoulutuksesta myös harjoitteluni pohjalta. Haastattelu oli siis hyvin antoisa, koska tiesin jo valmiiksi melko paljon asioita haastattelussa käsittelemästäni aiheesta ja "kysymysten takaa". Voisi siis melkein sanoa, että Finnairilla mallintamis-menetemänä oli niin sanottu "monimene- telmämalli", johon liittyi paitsi haastattelu myös kesän aikana tapahtunut osallistuva havainnointi ja "koulutusmateriaalin" luominen.

Pyysin etukäteen jokaiselta haastateltavalta lupaa äänittää haastattelu. Äänitteen avulla haastattelut olivat helppo, vaikkakin aikaa vievää purkaa. Purkamisen jälkeen lähetin kirjalli-

set versiot vielä haastateltaville takaisin tarkistusta varten. Saatuaani palautteen yhteenvedosta saatoinkin aloittaa aineiston analysoinnin.

4. Analysointi ja tulosten esittäminen

Alkuperäinen ajatus oli puhtaasti mallintaa näiden kolmen organisaation toimintatapoja turvallisuuskoulutuksesta suoraan Ulkoasianhallinnon toimintatapoihin ja perustella valintoja teorian avulla. Koska turvallisuuskoulutusjärjestelmää ei Ulkoasianhallinnossa ole (vaan se on nimenomaan tämän työn tarkoitus), voi tämä menetelmä tuoda sinne valtavan paljon uutta. Kuten edellä jo tuli ilmi, oli analysointimenetelmä teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Luin puhtaaksikirjoittamani haastattelun useaan kertaan läpi. Jaoin kysymykset karkeisiin lokeroihin kysymyksen tärkeimmän asian mukaan. Lokerointi oli sinällään helppoa, koska kysymykset olivat hyvin täsmällisiä ja liittyivät olennaisesti oman työni tutkimuskysymykseen.

5. Tulosten tulkitseminen, soveltaminen ja siirtäminen käytännön työhön

Tämä vaihe tulee jatkumaan työni valmistumisen jälkeen. Käytänteiden siirtäminen käytännön työhön ei tapahdu hetkessä, vaan vähän kerrallaan asioita voidaan valjastaa osaksi koulutusta ja koulutusjärjestelmää. Niinikoski (2005) sanoo organisaation toimintatapojen muuttamisen olevan hidasta ja toisiaan miltei mahdotonta. Vanhassa, raiteilleen asettuneessa organisaatiossa arki on saattanut muodostua muutoksen esteeksi: on totuttu toimimaan tietyllä tavalla eikä vaihtoehtoja osata edes etsiä, toteaa Niinikoski (2005, 7). Muutokset tuleekin ajaa organisaatioon sisään vähän kerrallaan - tarkoituksenmukaista ei ole yrittää kaataa kaikkea kerralla. Lisäksi etenkin valtionhallinnon organisaatioissa on usein pitkät perinteet asioiden hoitamisesta, jolloin uudet muutokset tulee pyrkiä ajamaan sisään ns. ylhäältä alaspäin. Tämä edellyttää johdolta vankkaa sitoutumista asiaan.

4.4 Sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2002) sanovat sisällönanalyysissa olevan kyse menettelytavasta, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumenttina voidaan tässä tarkoittaa lähes mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia: kirjat, artikkelit, haastattelut ja keskustelut, vai muutamia mainitakseni. Sisällönanalyysi sopii heidän mukaansa myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Tuomen ym. (2002, 110) mukaan laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Minä käytin kirjallisuuskatsauksessa menetelmänä aineistolähtöistä analyysia ja haastatteluja analysoidessa teorialähtöistä menetelmää. Aineistolähtöisessä analyysissa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.)

Tuomi jatkaa toteamalla, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissa analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitemaailma. Tällöin analyysia ohjaa jokin teema tai käsitekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Minulla oli teemana jo useasti mainittu turvallisuuskoulutusjärjestelmä ja teoriana lähinnä koulutusta ja oppimista käsitteleviä kirjoja.

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Minulla aineistoa oli sopivasti työn luonteeseen verraten. Suurimman osan siitä muodosti aiheita käsittelevä kirjallisuus, mutta myös haastatteluista tuli tekstiä yhteensä lähes 20 sivua. Olennaiset asiat haastattelutekstistä oli kuitenkin helppo poimia, sillä jo haastattelun aikana merkitsin itselle ylös ne asiat, jotka halusin ottaa mukaan raporttiin.

5 TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esittelen koulutukseen, kouluttamiseen ja koulutusjärjestelmään liittyvää teoriaa. Lisäksi tuon esille haastattelusta ja kirjallisuuskatsauksesta saamiani tuloksia turvallisuuskoulutusta ja koulutusjärjestelmää koskien. Käsittelemme aiheita otsikoittain ja jokaisen kappaleen yhteydessä olen peilannut asiakokonaisuutta Ulkoasianhallinnon piiriin. Ensin tarkastelen hieman aikuiskoulutusta työelämässä, jonka jälkeen pohdin koulutuksen merkitystä osana yrityksen tai organisaation muita turvallisuusjärjestelyjä. Sen jälkeen otan analysoitavaksi koulutusmalleja ja -menetelmiä. Luvun lopussa paneudun kouluttamiseen, ja käyn läpi olennaisimpia asioita koskien kouluttajan omaa sekä esimiehen ja korkeasti koulutetun työntekijän kouluttamista.

5.1 Aikuiskoulutus työelämässä

Joitakin vuosikymmeniä sitten aikuisikäisenä kouluttamista pidettiin melko harvinaisena eikä sitä painokkaasti eroteltu muusta koulutuksesta huolimatta siitä, että aikuiskoulutus on ollut tunnettu ja tutkittu asia 1900-luvun alusta saakka. Nykyisin aikuisiässä kouluttautumisesta on

tullut jatkuvaa toimintaa, joka alkaa kuulua lähes jokaisen aikuisikäisen työelämään osana omaa ammatillista kehitystä joko työnantajan järjestämänä tai omaehtoisena haluna kehittää itseään. (Paane-Tiainen 2000, 5.)

Paane-Tiainen (2005) jatkaa toteamalla, että yhteiskunnan muuttuessa ihmisten on nähtävä ammatillisuutensa riittävän vain rajoitetun ajan. Ihmisten tulee oivaltaa, että ammattitaitoa täytyy ajankohtaistaa tai jopa kokonaan uudistaa muuttuvien työtilanteiden ja työn kehityksen myötä. Työelämän muutokset edellyttävät yhä monialaisempaa osaamista ja moniammatillisuutta sekä muutoskykyisyyttä. (Paane-Tiainen 2000, 5.)

Kynnys lähteä kouluttamaan itseään aikuisiällä on usein korkea. Aikaisemmasta koulutuksesta voi olla aikaa vuosia, jopa vuosikymmeniä. Kauan samaa työtä tehneet eivät välttämättä edes ymmärrä sitä tosiasiaa, että tieto vanhenee, ja tiedon vanhetessa tulee uusia käytänteitä, jotka pian syrjäyttävät ne vanhat ja tutut toimintatavat.

Sanotaan, ettei vanha koira uusia temppuja opi. Olen asiasta vahvasti eri mieltä. Mikäli oppijalla on motivaatiota ja kouluttajalla tietoa eri opettamistyyleistä, voi tulos olla molempien kannalta hedelmällinen.

Koulutusta suunnitellessa on pohdittava, mitä koulutusta annetaan, kenelle annetaan, mitä metodeja käyttäen ja millaisia lopputuloksia koulutuksella halutaan saavuttaa. Tässä luvussa käyn muun muassa näitä asioita läpi.

5.2 Koulutuksen tarpeellisuus ja merkitys osana turvallisuusjärjestelyjä

Turvallisuuspolitiikka on yksi kolmesta ulkoasiainhallinnon toiminnan peruspilarista. Turvallisuusosaaminen on siis osa henkilöstön ammattitaitoa. Turvallisuusosaamisen ja turvallisuustietämyksen parantamisen yksi avain on henkilöstön kouluttaminen. Puhakainen (13.6.2007) toi haastattelussa esille muitakin keinoja, kuten palkitseminen ja rankaiseminen, viestinnälliset keinot (markkinointiviestintä) tai työntekijöiden osallistuttaminen turvallisuusasioiden suunnitteluun, kuten ohjeistusten laadintaan.

Jokainen tietää, että parempi turvallisuustietoisuus - tai siis yleensä tietoisuus opetettavasta asiasta - on koulutuksen tavoite. Koulutus ei kuitenkaan yksinään riitä parantamaan turvallisuustietoisuutta organisaatiossa. Petri Puhakainen (13.6.2007) sanoo koulutuksen olevan siihen hyvä apu, mutta vielä tärkeämpää on johdon henkilöstölle näyttämä esimerkki, johdon aktiivinen kommunikointi, esimiestyö (ei siis pelkästään esimerkin näyttäminen) ja *päivittäisjohtaminen*. Jos turvallisuus on tärkeää, on esimiesten ja johdon tehtävä pitää asiaa esillä. Myös organisaatio(kulttuurin) on tuettava turvallista toimintaa. (Puhakainen 13.6.2007.)

Arvoista ja esimiestyöstä on puhuttu paljon. Perinteiden ja perinteisten toimintamallien arvostus osoittautuu usein oppimisen esteeksi, koska uudet toimintatavat ovat silloin vastoin yksilön perusarvoja. Samalla tavoin oman esimiehen oppimisvastainen käyttäytyminen toimii tehokkaana esteenä, sillä yksilöt seuraavat hyvin tarkkaan, miten esimiehet toimivat ja millaista arvomaailmaa he omalla käyttäytymisellään viestittävät. (Moilanen 2001, 139.)

Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä vähemmän on mahdollisuutta tehdä räätälöityä koulutusta tai räätälöityä verkko-oppimispaketteja henkilöstö-/työntekijäryhmille. Koulutus on tietämyksen parantamisessa hyvä tuki, mutta ei avain lopulliseen muutokseen henkilöstössä. Jos saat "ison pomon" puhumaan säännöllisesti turvallisuusasioista ja mainitsemaan puheissaan sanan turvallisuus ja kertomaan, miksi se on tärkeää, on sillä henkilöstöön paljon suurempi vaikutus. Jos esimerkiksi annetaan käsky, että käytä henkilökorttia, mutta esimies ei sen käyttämättömyyteen puutu, ei käskyistä ole mitään järkevää hyötyä. (Puhakainen 13.6.2007.) Työntekijöillä tulee olla kollektiivinen tunne siitä, että heiltä edellytetään yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimista. Haettaessa toiminnallista muutosta koulutus on konkreettisoitava ja kytkettävä työntekijöiden työhön. (Puhakainen 13.6.2007.)

Huolimatta henkilöstön asemasta tai tittelistä avainsana on aina turvallisuus. Turvallisuuskoulutus on ehdoton jokaisen päivittäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa organisaation muun henkilökunnan kanssa. Koulutuksella tulee olla jatkuva vaikutus työntekijän elinkaaren kanssa jokaisen yksilön kohdalla, ei vain turvallisuushenkilöstön kohdalla. (Roper, Grau, & Fischer 2006, 37.)

Koulutus on siis esimiestyön, johdon sitoutumisen ja johdon esimerkin myötä yksi tärkeimmistä turvallisuustietämyksen parantajista. Kun turvallisuustietämys on korkealla, on henkilöstöllä kyky ja taito toimia oikein. Tuloksena on turvallisempi työympäristö ja turvallisuuskulttuurin kehittyminen.

Johdon esimerkkiin tai johdon työtapaan minulla ei ole mahdollisuuksia ottaa kantaa, mutta tässä kuitenkin on esitetty perustelu koulutuksen tärkeydelle. Organisaation muut elimet vastatkoont esimiestyön tasosta, minun tehtäväni on kehittää järjestelmäehdotusta sille toiselle tärkeälle menetelmälle, jolla henkilöstö saataisiin vakuuttamaan turvallisuusasioiden tärkeydestä ja turvallisuusasioiden huomioon ottamisesta päivittäisessä työssä - koulutukselle.

Koulutusjärjestelmässä koulutuksen systemaattisuus on yksi tärkeimmistä kriteereistä. Systemaattinen koulutus pakottaa suunnittelemaan koulutusta ja todella miettimään koulutuksen tavoitetta. (Puhakainen 13.6.2007.) Puhakainen (13.6.2007) jatkaa toteamalla, ettei systemaattisessa koulutuksessa enää voi vain "haalia kalvoja mistä tahansa aiheesta", vaan koulu-

tuksen sisältö kulkee käsi kädessä yhdessä koulutuksen tavoitteen kanssa. Systemaattisen koulutuksen etuna on myös henkilöstön tietämyksen pysyminen ajantasaisena.

5.3 Oppimisen keinot

Oppimisen keinoja - tässä tapauksessa keinoja turvallisuusasioiden opettamiseen henkilökunnalle - kysyttäessä päädytään usein esittelemään yrityksessä annettavaa omin tai ulkopuolisin voimin järjestettyä koulutusta. On todella hyvä, jos koulutusta järjestetään, mutta on kuitenkin muistettava, että koulutus on vain yksi osa organisaation keinovalikoimaa. (Moilanen 2001, 95.)

Moilanen (2001) painottaa sitä, että oppimiseen myönteisesti suhtautuvan organisaation takataskusta pitäisikin koulutuksen lisäksi löytyä monia muita organisaatiotason järjestelmiä tai keinoja. Hän jatkaa toteamalla, että organisaatiotasolla oppimisen keinojen valikoiman pitäisi olla niin laaja ja monipuolinen, että se mahdollistaa jokaisen yksilön täysipainoisen kehittämisen ja oppimisen.

Oppimisen keinoja voivat olla esimerkiksi sisäinen tai ulkoinen koulutus, erilaiset uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksestä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. Keinovalikoiman pitää olla riittävän laaja ja monipuolinen, jotta erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin on tarjolla juuri siihen sopivat keinot. Oppimishaasteet organisaatioissa voivat olla hyvinkin erilaisia. Toisilla ne haasteet ovat hyvin käytännönläheisiä ja melko suppeita yksittäiseen osaamisalueeseen liittyviä. Toisilla haasteet voivat olla hyvinkin laajoja tai vaikeasti hahmotettavia, esimerkiksi toimintamallien muuttamiseen liittyviä. (Moilanen 2001, 95.)

Oppimisen keinoja ulkoasianhallinnossa on paljon. Voisi oikeastaan sanoa, että kaikki Moilasen edellä mainitsemat oppimisen keinot ovat käytössä myös ulkoasianhallinnossa. Minä en kuitenkaan tässä työssä ota kantaa muihin keinoihin kuin vain koulutukseen. Koulutus yksin ei riitä oppimiskeinoksi, mutta muita keinoja ovat kehittämässä sen alan asiantuntijat.

5.4 Koulutusmallin ja -menetelmän valinta

Koulutettaessa aikuisia oman alansa asiantuntijoita on koulutusmenetelmään ja -malliin tarpeellista kiinnittää huomiota. Mallin valinta ohjaa koulutuksien metodeja, tavoitteita ja toteuttamista pitkällä tähtäimellä ja menetelmä puolestaan määrittää yksittäisen koulutustilaisuuden kulkua ja tapaa, jolla asiaa opetetaan. Koulutusmalli on siis ikään kuin koulutuksen ydin, josta sakaroina lähtee erilaisia koulutusmenetelmiä käytettäväksi erilaisissa tilanteissa.

Mikä tahansa koulutusmalli ulkoasianhallinnon koulutusjärjestelmälle valitaankaan, on tärkeää pohtia seuraavia kohteen henkilöstön erityispiirteitä, ja näiden piirteiden perusteella haakea parasta mallia:

1. kuten edellä tuli jo ilmi, oppijat tässä koulutusjärjestelmässä ovat aikuisia asiantuntijoita.
2. useimmat henkilöstöstä korkeasti koulutettuja
3. paljon työ- ja elämäkokemusta
4. ongelmanratkaisutaitoisia

Pohdin tässä luvussa kahden erilaisen koulutusmallin sisältöä, jonka jälkeen esitän valittavaksi niistä omasta mielestäni tähän asetelmaan paremmin sopivan.

5.4.1 Behavioristinen malli

Eteläpelto & Tynjälä (1999, 87) kertovat kirjassaan, kuinka 1980-luvulle saakka yksimaisena perusmallina koulutukselle toimi behaviorismiin perustuva, hyvin kouluttajakeskeinen opetus-tapa. Malli edellytti koulutustarpeen pohjalta asetettavia mahdollisimman selkeitä opetustavoitteita ja tavoitteiden suunnassa valittuja sisältöjä ja sisältöjen opettamiseen soveliaita opetusmuotoja. Leimaa antavia piirteitä tälle koulutusmallille olivat systemaattisuus, rationaalisuus, opettajakeskeisyys ja pyrkimys tehokkuuteen käytetyn ajan ja käsiteltyjen asioiden välisenä suhteena. Malli on selkeä ja kouluttajan kannalta siinä mielessä turvallinen, että ohjaimet ovat hyvin vahvasti kouluttajan käsissä.

Eteläpelto (1999, 87) jatkaa kertomalla havainneensa etenkin kouluttajina aloittelevien henkilöiden omaksuvan mielellään tällaisen opettajakeskeisen toteutusmallin. Hän lisää, että yhtenä mallin suuremmista puutteista voidaan pitää sitä, että malli asettaa kurssilaiset pääsääntöisesti vastaajien passiiviseen asemaan. Koulutus saattaa sinänsä olla hyvin suunniteltu ja toteutettu, mutta onkin jo toinen kysymys, kuinka paljon koulutuksessa opitusta siirtyy työssä käyttöönotetuiksi valmiuksiksi. Muutama vuosi sitten ilmestyneessä hollantilaisessa väitöskirjassa todettiin, että useimpien muodollisten koulutustapahtumien kohdalla ns. siirto-vaikutus koulutuksesta työhön jää korkeintaan 30 prosenttiin, eli kaksi kolmasosaa koulutuksessa käsitellyistä asioista jää joko oppimatta tai sitten syystä tai toisesta opittua ei voida soveltaa työssä niin, että opittu näkyisi uusinta toimintavalmiuksina. (Gielen 1995. Eteläpellon 1999, 93 mukaan.)

Tällaisella asetelmalla oppimista tapahtuu vähän etenkin aikuisia opetettaessa. Lapsien kohdalla asetelma voi toimia heidän vähäisen aikaisemman kokemuksen ja tiedon takia, mutta kun oppijoina ovat vuosia töitä tehneet ja usein korkeasti koulutetut aikuiset, on tämän metodin käyttö hieman arveluttavaa. Tärkeää on aktivoida aina kuulijoiden omaa ajattelua, sillä jos omaa ajatus ei kytkeydy päälle, ei koulutuksesta jää mitään mieleen. Hyvin usein henki-

löstökoulutusta on moitittu irrallisuudesta siihen työtodellisuuteen nähden, johon koulutuksen kuitenkin tulisi antaa valmiuksia (Eteläpelto 1999, 90.) Asian prosessointi omassa mielessä ja sen soveltaminen ajatuksen tasolla omaan työtehtävään ("Miten tämä voisi näkyä minun työssäni? Kuinka minä voisin omalla toiminnalla asiaan vaikuttaa?") auttaa asian sisäistämässä ja uuden opitun asian jalkauttamisessa käytäntöön.

Eteläpelto (1999) kuitenkin muistuttaa, että siirtyminen perinteisestä kouluttajakeskeisestä mallista oppijakeskeiseen työskentelytapaan on työelämän aikuiskoulutuksessa monesta kouluttajasta ja myös kurssilaisesta vaikeaa. Usein koetaan, ettei koulutuksessa ehditä käydä läpi kaikkia niitä asioita, jotka katsotaan tärkeiksi. Koulutuksessa käsiteltäväksi halutun tiedon määrä on Eteläpellon mukaan juuri se seikka, joka pakottaa valitsemaan perinteisemmän opetusmallin siitäkin huolimatta, että kaikki osapuolet ymmärtäisivät keskinäisen kokemustenvaihdon merkityksen. (Eteläpelto 1999, 88.)

Yhdysvalloissa tehtiin 1990-luvun puolivälissä melko laaja selvitys työpaikkakoulutuksen malleista. Tämän tutkimuksen mukaan vallitseva malli on yhä edelleen edellä kuvattu asetelma opettajakeskeisyydestä. Tutkijoiden (Tang & Cheung 1996, Eteläpellon 1999, 89 mukaan) mielestä työorganisaatiot ovat edelleen hyvin hierarkkisesti organisoituneita, ja koulutus itse asiassa uusintaa tällaista autoritaarista mallia kouluttajakeskeisyydellään. Malli toimii nimenomaan sellaisissa tilanteissa, joissa on olemassa yksi oikea vastaus ongelmaan ja vastauksen voi antaa kouluttaja. Tällainen koulutus vahvistaa ajattelun ja toimenpiteiden yhdenmukaisuutta ja tyydyttää työnantajan odotukset. (Eteläpelto 1999, 89.)

Ehkä kovin kritiikki behavioristista mallia kohtaan viriää siitä, ettei malli riittävästi pysty ottamaan huomioon työntekijöiden kokemia kehitys- ja oppimistarpeita, Eteläpelto (1999) toteaa. Työntekijät pääsevät hänen mukaansa harvoin itse vaikuttamaan heille tarjotun koulutuksen tavoitteisiin, sisältöihin tai toteutustapoihin. (Eteläpelto 1999, 90.)

On turhaa rasittaa henkilöstöä koulutuksella, jotka on rakennettu tyylillä "vähän kaikkea ihan kaikille". Spesifioidulla koulutuksella saadaan henkilöstö motivoitumaan ja koulutukseen osallistumisaktiivisuus paremmaksi, kun kohderyhmä tietää saavansa koulutuksesta juuri omaan työhönsä liittyvää tietoa. Eteläpelto (1999) sanoo henkilöstökoulutuksen useimmin laiminlyödyksi kohdaksi juuri sen, että harvoin koulutus perustetaan tarvekartoituksen tukevalle pohjalle. Toinen laiminlyönti kohdistuu koulutusvaikutusten pitempiaikaiseen arviointiin ja seurantaan.

Jos hyväksymme edellä esitetyn kaltaisen kritiikin muodollisesta henkilöstökoulutuksesta, joudumme miettimään, millaisilla keinoilla koulutusta voisi tehostaa siirtovaikutuksen parantamiseksi, pohtii Eteläpelto (1999). Vaikka nykypäivänä henkilöstökoulutuksen nimikkeen alla

kulkee parin päivän lyhytkursseja, on jo 1980-luvun puolivälistä alkaen yhä useammin pyritty rakentamaan tällaiset lyhyet koulutustapahtumat osaksi pitempikkestoisia koulutusohjelmia. Ohjelmaan on esimerkiksi sisällytetty useimpia näitä lyhyitä, parin päivän koulutusjaksoja, joita ennen ja joiden välillä on suunnitelmallisesti omatoimista opiskelua tai työhön integroituvia soveltavia tehtäviä. Tällaista ohjelmasuunnittelua on Eteläpellon (1999, 93-94) mukaan ohjannut perinteinen koulutusajattelu, jossa ensin on teoriaopetusta ja sitten formaalissa opettajajohtoisessa opetuksessa opittuja asioita pyritään kokeilemaan ja harjoittelemaan käytännössä. Tämähän on yleisemminkin ammatillisen koulutuksen toteutusmalli. (Eteläpelto 1999, 94.)

5.4.2 Konstruktiivinen oppimiskäsitys

Eteläpellon (1999, 162-165) mukaan konstruktivismi itsessään ei ole mikään oppimisteoria, vaan näkemys siitä, mitä tieto on ja miten ihminen hankkii tietoa. Konstruktivistinen pedagogiikka painottaa oppijan aktiivista roolia ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa: oppiminen ei ole vain passiivista tiedon vastaanottamista, vaan oppiminen nähdään oppijan aktiivisena kognitiivisena toimintana, jossa hän jatkuvasti rakentaa kuvaansa maailmasta ja sen ilmiöistä tulkiten uutta informaatiota aikaisempien tietojensa, käsitystensä ja uskomusten pohjalta ja osallistuen sosiaalisten yhteisöjen toimintaan. Konstruktivismiin pohjautuvan pedagogiikan keskeisiä piirteitä ovat muun muassa seuraavat:

1. Oppijan aikaisemman tiedon huomioonottaminen

Koska aikaisempi tieto vaikuttaa uuden tiedon tulkintaan, oppijoiden olemassa olevat tiedot, käsitykset ja uskomukset otetaan opetuksen lähtökohdiksi ja käsittelyn kohteiksi.

2. Erilaisten tulkintojen käsittely

Aikaisemmat tiedot ja kokemukset ovat aina jossain määrin erilaisia eri yksilöillä, minkä vuoksi samatkin asiat voivat saada erilaisia tulkintoja, merkityksiä ja korostuksia eri yksilöillä. Kaikki eivät aina opi samoja asioita samoista sisällöistä. Tämän vuoksi suositetaan sellaisia opiskelu- ja arviointimenetelmiä, jotka sallivat yksilöllisten tulkintojen esiin tuomisen ja niistä keskustelun.

3. Oppimisen ja ajattelun aktivointi

Koska oppimisessa on keskeistä oppijan toiminta, opetuksen painopiste on oppijan tiedon soveltamisprosessin tukemisessa, ei tiedon jakamisessa tai kontrolloinnissa. Opiskelijoille ei pelkästään esitetä tietoa, vaan heidät haastetaan aktiivisesti käsittelemään sitä. Opiskelijoil-

le annetaan ongelmia ja tehtäviä, joissa he joutuvat esimerkiksi etsimään opetussisältöjen eri osien välisiä suhteita, yhdistelemään niitä, tiivistämään annettua informaatiota, etsimään olennaisimpia kohtia ja soveltamaan tietoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö opetuksessa voisi käyttää esimerkiksi luentoja. Pikemminkin tämä tarkoittaa sitä, että oppijoille järjestetään mahdollisuuksia käyttää esitettyjä tietoja mielekkäiden ja merkityksellisten kokonaisuuksien rakentamisessa ja heille annetaan tukea tässä prosessissa.

4. Tiedon oppimisen ja tiedon käytön kytkeminen toisiinsa

Oppiminen on tilannesidonnaista, mikä tarkoittaa sitä, että se on aina sidoksissa siihen ympäristöön, tilanteeseen ja laajempaan kulttuuriin, jossa se tapahtuu. Tämän vuoksi yhdessä tilanteessa opittua ei välttämättä pystytä soveltamaan toisenlaisissa olosuhteissa. Opitun soveltamista uusiin, erilaisiin tilanteisiin edistetään siten, että jo opiskeluvaiheessa opiskeltavia asioita käytetään erilaisissa yhteyksissä ja asioita tarkastellaan useista eri näkökulmista. Oppimista ja soveltamista ei välttämättä eroteta erillisiksi vaiheikseen vaan asioita opitaan tekemällä ja toimimalla aidoissa ongelmanratkaisutilanteissa.

5. Oppimisen arvioinnin kokonaisvaltaisuus

Koska oppijoiden oppimisprosessi on koko oppimistilanteen tärkein osatekijä, oppimisen arviointikin kohdistetaan siihen, eikä pelkään oppimisen tuloksiin. Arvioinnissa ei huomio kohdistu pelkästään siihen, miten paljon tietosisällöstä oppija pystyy toistamaan, vaan siihen, miten hänen oppimisprosessinsa on edennyt ja minkälaisia hänen oppimistuloksensa ovat laadullisesti ja miten hänen käsityksensä asioista ovat oppimisprosessin kuluessa muuttuneet. Myös oppimisen arvioinnissa oppijalla itsellään on keskeinen rooli. (Eteläpelto 1999, 162-165.)

Konstruktivismiin yksi keskeisiä seurauksia on, että *oppimista ei nähdä enää pelkästään kykynä toistaa opetettuja tietoja vaan muutoksena yksilön käsityksissä, jotka koskevat kyseistä ilmiötä.* (Eteläpelto 1999, 166.)

5.4.3 Perustelut koulutusmallin valinnalle

Molemmissa koulutusmalleissa on monia hyviä puolia. Mieleeni tuli sekoittaa molemmista malleista ne parhaat puolet, jotka sopisivat nimenomaan ulkoasianhallinnon käyttöön, ja täten luoda heille spesifioidun koulutusmallin.

Behavioristisen mallin esittelystä silmiini hyppäsi Eteläpellon kommentti siitä, ettei malli riittävästi pysty ottamaan huomioon työntekijöiden kokemia kehitys- ja oppimistarpeita ja että työntekijät pääsevät hänen mukaansa harvoin itse vaikuttamaan heille tarjotun koulutuk-

sen tavoitteisiin, sisältöihin tai toteutustapoihin. (Eteläpelto 1999, 90.) Tässä suhteessa löytyy selkeä ero ulkoasianhallintoon verrattuna.

Vuodenvaihteessa 2005-2006 tehtiin ulkoasianhallintoon tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, mistä aiheista ulkoasianhallinnon henkilöstö omien näkemystensä mukaan tarvitsee turvallisuuskoulutusta. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin hahmottaa henkilöstön turvallisuustietämyksen ja -osaamisen tasoa, henkilöstön näkemyksiä tämänhetkisestä turvallisuuskoulutuksesta; sen määrästä, laadusta ja järjestämisestä, sekä henkilöstön turvallisuusasenteita (Tammi 2006). Kuten tutkimuksen tekijä Päivi Tammi itsekin totesi, tällaisen tutkimuksen jälkeen turvallisuuskoulutus osataan jatkossa suunnata paremmin oikeille henkilöstöryhmille tarpeellisista aiheista ja oikealla tavalla. (Tammi 2006.)

Behavioristisen mallin yksi piirre on kouluttajakeskeisyys. Aloittelevien kouluttajien kohdalla tämä piirre voi tuoda turvallisuutta, kun koulutuksessa ei tarvitse paneutua paljon muuhun kuin oman asiansa esittämiseen. Uskon kuitenkin kouluttajien hyvään kouluttamiseen ja siihen, että kouluttajiksi haluavien täytyy tuntea kouluttamansa asia niin hyvin, että koulutettavat voivat haastaa heidän tietämyksensä positiivisella tavalla koulutuksesta toiseen. Tämä vaatii myös kouluttajaa jatkuvasti kehittämään itseään ja asiantuntemustaan, ja kuin hyvänä noidankehänä tämä näkyy koulutus koulutuksen jälkeen parempana asiantuntijuutena kouluttamastaan asiasta.

Mielestäni konstruktiivinen malli on selkeästi parempi valittavaksi ulkoasianhallinnon turvallisuuskoulutusjärjestelmän malliksi. Perustelen valintaa tämän oppimiskäsityksen puolesta etenkin sillä, että oppimisen ja ajattelun aktivointi sekä tiedon oppimisen ja tiedon käytön kytkeminen toisiinsa ovat kaksi edellä tarkemmin kuvattua mallin erityispiirrettä. Nämä piirteet tahtoisin itse oppijana ollessa toteutuvan, sillä siten tiedän saavani koulutettavasta asiasta kaikkein eniten irti juuri omaan työtehtävääni nähden. Lisäksi tekemieni haastattelujen kaikki vastaajat painottivat henkilöstön kouluttamisessa juuri näiden kahden ominaisuuden täyttymistä hyvän oppimistuloksen aikaansaamiseksi.

5.4.4 Koulutusmenetelmät

Tässä kappaleessa puhutaan sekä oppimismenetelmistä että koulutusmenetelmistä. Koulutusmenetelmällä tarkoitetaan tässä esimerkiksi luentoa, ja oppimismenetelmänä on luennolla tapahtuva ryhmätyö. Jokaisen koulutusmallin tulisi pitää sisällään erilaisia oppimismenetelmiä, jotta voidaan varmistaa jokaisen oppijan oppiminen.

Koulutukseen on valveutuneissa organisaatioissa kiinnitetty erityistä huomiota, sillä koulutuksessa käytettävillä menetelmillä on oleellinen vaikutus yksilöiden oppimiseen. Koulutuksessa

käytetään myös osallistuvia työmenetelmiä ja osallistuja laitetaan pohtimaan todellisia omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Koulutuksessa otetaan huomioon osallistujien erilainen kokemus- ja koulutustausta ja hyödynnetään tästä syntyvää erilaisuutta. (Moilanen 2001, 97.)

Opittujen asioiden soveltamiseen ja asioiden hyödyntämiseen liittyy koulutuksessa käytettävä asioiden esittämis- tai käsittelytapa. Saman asian voi esittää monella eri tavoin. Asiaa voi lähteä esittämään teoreettisemmasta eli kuulijalle todennäköisemmin oudommasta näkökulmasta tai asian voi esitellä hyvinkin konkreettisesti käytännön esimerkin avulla. (Moilanen 2001, 146.)

Tällä lähtökohdan valinnalla on Moilasan (2001) mukaan olennainen merkitys asian kiinnostavuuden ja työskentelyn mielekkään jatkumisen kannalta. Jos oppija putoaa kyydistä jo alkumetreillä, on vaikea saada häntä kiinnostumaan jatkossakaan, saati oppimaan jotakin kyseessä olevasta asiasta. Vaikka kouluttajasta tuntuu hyvältä lähteä tarkastelemaan asiaa laajasti ja kaiken taustatietonsa peliin pistäen, oppijan kannalta tilanne on usein toinen. Hänet pitää saada kiinnostumaan ja innostumaan asiasta, jotta hän oppii. Useimmille paras lähtökohta on hyvin konkreettinen ja käytännönläheinen eli se, mikä on omaa persoonaa ja kokemusta lähellä. (Moilanen 2001, 146.)

Oppijoiden oppimistyylit vaihtelevat, jolloin myös oppimisessa käytettävien oppimismenetelmien tulisi vaihdella. Tarjoamalla kuuntelua, puhumista, tekemistä, yksilötyötä, ryhmätyötä, pohdiskelua, kehittämistä, analyyttistä ajattelua, yhteenvetoja, käytännön esimerkkejä sekä laajoja viitekehyksiä sopivassa kokoonpanossa taataan kaikille mahdollisuus oppimiseen. (Moilanen 2001, 147.)

Auvo Marckwort (1994, 83) esittelee kirjassaan kuvion, josta selviää tiedon säilyminen muistissa erilaisten opettamistapojen myötä.

ESITTÄMISTAPA	MUISTETTIIN		
	3H	24 H	72 H kuluttua
Kuultu ainoastaan (kerrottiin)	70 %	10 %	2 %
Nähty ainoastaan (näytettiin)	72 %	20 %	10 %
Kuultu ja nähty (kerrottiin ja näytettiin)	85 %	65 %	50 %
Puhuvat (sanallinen esitystapa)	90 %	80 %	70 %
Tekevät (fyysinen osallistuminen)	95 %	85 %	80 %
Osallistuvat itse suullisesti ja fyysisesti	99 %	90 %	90 %

KUVIO 3. Tiedon säilyminen muistissa

Tämän taulukon mukaan koulutuksessa pitäisi koulutettavia aktivoida myös fyysisellä tasolla parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. Tällainen opetusmenetelmä soveltuu hyvin esimerkiksi koulutukseen, jossa opetellaan aggressiivisen asiakkaan kohtaamistilannetta.

E-learning

Kovaa vauhtia on yleistynyt e-learning koulutus. E-learning tarkoittaa oppimateriaalin tai koko koulutuksen suorittamista verkossa. Yleensä tällainen koulutuspaketti on yrityksen intranetissä ja koulutusta pääsee suorittamaan omilla tunnuksillaan. E-learningin helppous on ainakin siinä, että kurssin voi suorittaa silloin, kun se itselle parhaiten sopii. Kurssi ei ole aikaan (ja eikä aina myöskään paikkaan) sidottu.

E-learning on kuitenkin mielestäni hyvin passiivinen opetusmetodi. Mikäli oppijalle tulee aiheesta mieleen kysymyksiä, tulee hänen ottaa yhteyttä esimieheensä tai kurssin laatijaan vastauksia saadakseen, ja ihmisen peruslaiska luonne aiheuttaa yleensä sen, ettei kysymyksen jakseta hakea vastausta. Tämän lisäksi kaikki työntekijät eivät yksinkertaisesti ole halukkaita tai kykeneviä itsenäiseen ja itseohjautuvaan opiskeluun, ja juuri tätä ominaisuutta "e-learning-oppiminen" kouluttautuvalta vaatii.

Luento

Jokainen meistä on viettänyt lukemattomia päiviä istuen luokkahuoneessa, jossa yksi on äänessä ja loput 30 kuuntelevat - kuka milläkin tarkkaavaisuuden tasolla. Luento mielletään hyvin behavioristiseksi ja kouluttajakeskeiseksi koulutusmenetelmäksi. Luennon ei kuitenkaan tarvitse olla pelkkää yksinpuhelua, tai oikeammin - se *ei saa* olla sitä. Ulkoasianhallintoon tehtävän koulutusjärjestelmän yhtenä koulutus-menetelmänä on luento, mutta höystettyinä monilla erilaisilla oppimismenetelmillä.

Kuten edellä esitellystä Marckwortin taulukosta näkee, kuultu, nähty ja puhuttu esittämistapa on varteenotettava tapa hoitaa luentomuotoiset koulutukset myös ulkoasianhallinnossa.

Pakollinen vai vapaaehtoinen?

Koulutusta järjestettäessä tulee pohtineeksi koulutuksen pakollisuutta ja vapaaehtoisuutta. Aika voi olla useissa työyhteisöissä hyvinkin rajallinen resurssi, samoin kuin raha. Ajanpuute onkin varmaan yleisin oppimisen este, tai ainakin siihen vedotaan hyvin usein. (Moilanen 2001, 138.) Ulkoasianhallinnossa tiukat aikataulut ovat todellinen ongelma koulutuksen näkökulmasta. Pitkälle venyneet päivät eivät houkuta työntekijää jäämään enää ylimääräiseksi ajaksi

töihin saadakse koulutusta, vaan vaa´assa painaa enemmän vapaailta kuin kouluttautuminen.

Tammen tutkimuksessa kartoitettiin tätäkin asiaa. Kaikista vastaajista 78 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että koulutuksen pitäisi olla pakollista, että siihen osallistuttaisiin. 10 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Nihkeimmin pakolliseen koulutukseen suhtautuneistakin peräti 70 % piti silti pakollista koulutusta parhaimpana. (Tammi 2006, 54.)

Halua saada turvallisuuskoulutusta ja nimenomaan saada sitä säännöllisesti löytyy ulkoasianhallinnon henkilöstön sisältä runsaasti. Tammen (2006, 51) mukaan turvallisuuskoulutuksen järjestämisen säännöllisyydestä kysyttäessä lähes 90 % mielestä turvallisuuskoulutusta olisi järjestettävä säännöllisesti myös perehdytyksen jälkeen. Eniten säännöllistä koulutusta puolsivat Tammen mukaan 30 - 54-vuotiaat. Tämä ikäryhmä kattaa 68 % kyselyyn vastanneista (Tammi 2006, 32.)

Luku on huomattava, mutta osallistujamäärät turvallisuuskoulutuksessa ovat vähäisiä. Jos intoa on näinkin runsaasti, miksi koulutustilaisuudet eivät kuitenkaan vedä väkeä? Koulutusta on kuitenkin tarjolla, siitä ilmoitetaan ajoissa, se on maksutonta, jokaisella on mahdollisuus osallistua. Kyselyyn on toki voitu vastata ajatuksella "miten tämän pitäisi olla" eikä "niin kuin se oikeasti on", mutta koska kysely suoritettiin anonyymina ja luottamuksellisesti, en näe todennäköiseksi vastauksien kaunistelua. Ainoa jäljelle jäävä järkevä syy on aikataulutus, ajan puute, töiden määrä sekä mahdottomuus irtautua omasta työtehtävästään päiväksi tai kahdeksi kouluttamaan itseään. Tämä on asia, johon johdon täytyy puuttua.

Koska koulutus ei ole pakollista, on valitettava tosiasia, ettei koulutuksella tavoiteta niitä, joita sen tulisi nimenomaan tavoittaa: henkilöitä, jotka suhtautuvat negatiivisesti tai välinpitämättömästi turvallisuusasioihin. Forsberg (27.6.2007) esitti mahdollisen ratkaisun tähän ongelmaan (ratkaisu löydetty näin voimallaitoksella): koulutus on työpaikalla työaikana, ja koulutukseen määrätään. Vain tällä tavalla saadaan tehokkaasti koulutukseen myös ne, joita turvallisuusasiat eivät kiinnosta. Koulutukseen tullessa ja koulutuksen alussa voi kuulua valitusta, mutta koulutuksen jälkeen on ollut havaittavissa tyytyväisyyttä koulutukseen tulemisesta. Voimallaitoksella niin sanottu asennevamma ei kohdistu vain turvallisuuskoulutukseen, vaan kaikkeen koulutukseen suhtaudutaan yhtä nihkeästi. Pakollisten koulutuksen jälkeen on todettu, että asennevammaisuus oli lähinnä tiedon puutetta. Johto on valmis resursoimaan työvoimaan, että saadaan vakituiset työntekijät irrotettua koulutukseen.

Tässä on myös ulkoasianhallintoon johdolle tehtävää. Jos koulutukseen todella sitoudutaan ja suhtaudutaan myönteisesti, tulee sen myös konkreettisesti näkyä, ja mikä olisi parempi tapa osoittaa se kuin vapauttamalla tavalla tai toisella henkilöstö koulutukseen. Jos työntekijät

tietävät, että koulutukseen lähtevien työt jäävät rästiin ja koulutuksen takia ”menetetty” aika joudutaan kuromaan myöhemmin pakolla umpeen, on haluttomuus koulutusta kohtaan vähintäänkin perusteltu. Töitä ei välttämättä voida siirtää toiselle henkilölle, mutta ainakin koulutukseen osallistujat tulisi palkita vaikka sillä tavalla, että töille saa lisäaikaa.

Tammi tarkasteli kyselyn tuloksista muun muassa iän, toimipisteen ja työtehtävän laadun vaikutusta turvallisuusasioihin asennoitumiseen, turvallisuustietämyksen tasoon ja turvallisuuskoulutuksen tarpeeseen. Merkittäviä korrelaatioita ei löytynyt minkään taustamuuttujan osalta. (Tammi 2006, 31.)

Tammen (2006) tutkimuksessa kartoitettiin tätäkin asiaa. Kaikista vastaajista 78 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että koulutuksen pitäisi olla pakollista, että siihen osallistuttaisiin. 10 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Nihkeimmin pakolliseen koulutukseen suhtautuneistakin peräti 70 % piti silti pakollista koulutusta parhaimpana. (Tammi 2006, 54.)

Forsberg (27.6.2007) kertoi voimalaitoksessa henkilöstön suhtautumisesta pakolliseen koulutukseen. Hän sanoi, että sen jälkeen, kun koulutukseen ensin pakotettiin henkilöstöä, he pian huomasivat, että koulutus tuli tarpeeseen. Talvella 2005–2006 voimalaitoksella annettiin turvallisuuskoulutusta kaikille niille henkilöille, joilla ei ole alaisia. Koulutettavia oli noin 200, ja vain kahdelta tuli koulutuksesta negatiivista palautetta. Kun ihmiset *määrätään* koulutukseen, he kokevat sen tärkeäksi.

Vapaaehtoiseen koulutukseen menijöitä vähän, ja siellä ovat läsnä aina samat, turvallisuuteen hyvin sitoutuneet työntekijät. Tällöin ns. kuilu turvallisuusasioista tietävien ja tietämättömien välillä kasvaa.

On olemassa organisaatioita, joissa tuloksen tekeminen ja tehokkuus on niin todellista, että missään välissä ei jää aikaa uusien toimintamallien kehittelyyn tai uusien asioiden opetteluun. Tällöin on syytä vakavasti miettiä, kuinka kauan kyseinen organisaatio pystyy toimimaan kehittämättä omaa toimintaansa tai osaamista. Kehitystä on nimittäin hyvin vaikea saada tapahtumaan lyhyessä ajassa ja vielä vaikeampi silloin, kun henkilöstöltä puuttuvat oppimisen kokemukset. (Moilanen 2001, 138-139.)

5.5 Kouluttajan kouluttaminen

Varsinkin suurissa organisaatioissa käytetään usein kouluttajina omaa henkilöstöä. Tällaiset oman toimen ohella (oto) kouluttajina toimivat on pyritty valitsemaan kokeneista ja osaavista henkilöistä. Kouluttajavalmiuksia on kokemuksen ohella pyritty usein kehittämään lyhyillä kouluttajakursseilla. (Eteläpelto ym. 1999, 85 - 86.)

Sanotaan, että hukkuva ei voi auttaa toista hukkuvaa. Kouluttajien kouluttamiseen on syytä keskittyä vähintään yhtä paljon kuin varsinaisen henkilöstölle suunniteltavan koulutuksen kehittämiseen. Kokemuksen ja taidon puute kouluttamisesta näkyvät koulutustilaisuuden kullussa, asioiden perille menossa (tai tässä tapauksessa menemättömyydessä) ja pahinta kaikesa - henkilöstön asenteiden "kylmettymisenä" koulutusta kohtaan.

Kouluttajien tulisi olla pedagogisesti oppineita. Ulkoasianhallinnossa turvallisuuskoulutusta vetävät turvallisuusyksikön asiantuntijat, joilla on koulutettavasta aiheesta hyvä sisällöllinen asiantuntemus. Tämän lisäksi on hyvä saada koulutusta myös koulutusmenetelmistä ja erilaisista oppimistyyleistä.

Huolimatta kouluttajien hyvästä kouluttamisesta täytyy muistaa, että ihmisiä kun ollaan, niin joskus sattuu inhimillisiä erehdyksiä, joihin ei ole voitu varautua. Kouluttajat eivät ole täydellisiä, eikä heidän tarvitse sellaiseksi tulla. Jokainen koulutus on koulutus paitsi oppijoille myös kouluttajalle. Jokaisella kerralla voi löytää uusia hyviä keinoja opettaa, hyviä sanamuotoja, joilla koulutettavat saadaan pysymään valppaina ja kerta kerran jälkeen opetettava asia tulee tutummaksi ja esiintyminen luontevammaksi. Oppiminen on ikuinen prosessi meille kaikille asemasta tai työtehtävästä riippumatta.

5.6 Esimiehen kouluttaminen ja sitouttaminen turvallisuuskoulutukseen

Suorittamissani haastatteluissa oli kautta haastattelujen nähtävissä muutama selkeä yhteinen piirre kaikkien haastateltavien vastauksissa. Yhteneväinen vastaus tuli kysymykseen 13 (mielipide oli havaittavissa monien muidenkin kysymysten kohdalla), jossa kysyttiin haastateltavan mielipidettä siitä henkilöstöryhmästä, joka eniten kaipaa turvallisuuskoulutusta. Jokainen painotti esimiesten kouluttamisen tärkeyttä.

"Olennaisin asia turvallisuudessa: linjaesimiesten ja johdon tulee ymmärtää oma vastuunsa: mistä he vastaavat turvallisuuden puolella? Ks. työturvallisuuslaki! Koulutuksen nimi voisi olla "Esimiehen vastuu turvallisuuden hoitamisessa". (Forsberg 27.6.2007.)

"Ylin johto, keskijohto ja esimiehet tarvitsevat koulutusta. Sieltä turvallisuusasioiden on lähdettävä valumaan alaspäin." (Puhakainen 13.6. 2007.)

"Esimiehet ovat tärkein ryhmä. Esimies kaipaa koulutusta, tietämyksen kasvua turvallisuuspuolella. Kun heidän käyttäytymismallit ja osaaminen on kohdillaan, menee esimerkki linjaan. Henkilöstö sitoutuu asioihin esimiesten kautta. Vaikka kuinka henkilöstöllä on tietämys ja

toimintatavat hyvät, mutta esimiehellä ei, henkilöstö on aika kädetön tilanteessa, jos kukaan ei vie asioita eteenpäin tai ei järjestä koulutusta.” (Lehmusmetsä 11.7.2007.)

Kaikissa näissä organisaatioissa johto on hyvin sitoutunut turvallisuusasioiden hoitamiseen ja suhtautuu myönteisesti turvallisuuskoulutukseen. Lehmusmetsä (11.7.2007) totesi haastattelussa, että johtoa informoidaan turvallisuuteen liittyvistä riskeistä. Lisäksi Finnairin johdolle on pari kertaa vuodessa järjestetty turvallisuusinfoja, joissa on lähinnä käsitelty globaaleja turvallisuusasioita ja tietoturva-asioita. Johtoa ei ole kuitenkaan lähdetty opettamaan turvallisuusasioihin, vaan käydään tilannekuvaa läpi. Johto luottaa turvallisuushenkilöstön ammattitaitoon, jonka tehtävänä on jalkauttaa turvallisuusasioiden tietämystä linjaan. Turvallisuusihmiset ovat Lehmusmetsän mukaan johdon ilmentymä organisaatiolle ja henkilöstölle johdon sitoutumisesta turvallisuuteen.

Puhakainen (13.6.2007) painotti voimakkaasti haastattelussa, ettei hyvää turvallisuustasoa voida saavuttaa ilman esimiestyötä ja turvallisuusasioiden aktiivista esillä pitämistä esimiesten toimesta. ”Johtaminen yleensä on nimenomaan ihmisten johtamista. Tehdään asioita turvallisemmin kuin aikaisemmin saavuttaaksemme halutun päämäärän.”

Myös Puhakainen on Lehmusmetsän kanssa samalla linjalla siinä asiassa, ettei johdon välttämättä tarvitse tietää turvallisuussubstanssia paljon. Esimiesten ja johdon tulee kuitenkin ymmärtää oma roolinsa turvallisuuden edistäjinä. He tuhoavat asiantuntijoiden työn, elleivät he ota asiaa omakseen, näytä esimerkkiä ja vie sitä eteenpäin. Turvallisuusasiantuntijoiden tulee perustella turvallisuusasiat johdolle. Heidän tulee kertoa, miksi turvallisuusasiat ovat tärkeitä ja miksi turvallisuustyötä täytyy tehdä. Sitä kautta voi vaatia johtoa auttamaan asiantuntijaa työssään.

Paula Koskivirta haastatteli artikkelissaan ”Puolustusministeriöstä Suomen turvallisin ministeriö” kasvatustieteiden tohtori ja Puolustusministeriön turvallisuuspäällikkö Kalevi Mäkistä (Turvallisuus-lehti 1/2006, 41). Mäkinen sanoi artikkelissa suoraan, ettei turvallisuusasioiden uudistamisesta tulisi mitään, ellei ministeriön ylin johto olisi näyttänyt mallia. Mäkinen jatkaa kertomalla esimerkin, jossa ministeriön koko henkilöstölle on järjestetty turvallisuuskoulutusta ja koulutuksen keulakuvana toimi ministeriön kansliapäällikkö.

Tammen (2006) tutkimuksesta huomasi yhdestä kohdasta erittäin yleisen ongelmakohdan turvallisuusasioiden noudattamisesta. Kysyttäessä henkilökortin esilläpidosta lähes kaikki kyselyyn vastanneet (n. 95 %, ministeriön ja edustustojen vastausprosenttien keskiarvo) sanoivat ymmärtävänsä jokseenkin tai täysin, mihin henkilökorttien esilläpidolla pyritään. Seuraavaan väittämään ”Pidän henkilökorttia näkyvillä ulkoasianhallinnon tiloissa liikeyksissäni.” vastauskaala vaihteli huomattavasti edelliseen kysymykseen/toteamukseen verrattuna. Ministeriössä

korttia pitivät esillä aina tai lähes aina 86 % vastanneista ja edustustoissa luku oli vain 73 %. Ministeriössä korttia pitää näkyvissä harvoin tai hyvin harvoin peräti joka kymmenes, ja edustustoissa luku on lähes kaksinkertainen, peräti 17 %. Ikä näytti tässäkin asiassa tuovan mukaan huolimattomuutta tai välinpitämättömyyttä. "Kun 30 - 44-vuotiaista henkilökorttia piti näkyvillä lähes aina tai aina 91 %, yli 55 vuotiaista vastaava prosentti oli enää 73". (Tammi 2006, 43 - 44.)

Tällaista välinpitämättömyydestä tai huolimattomuudesta johtuvaa ei-turvallisuusohjeiden mukaista toimintatapaa voi olla hankala korjata pysyvästi vain koulutuksella. Koulutuksen jälkeen kortti on esillä muutaman päivän, mutta sitten palataan takaisin vanhaan tapaan. Tähän lääkkeenä on aktiivinen palautteen antaminen ja johdon esimerkki. Palkitseminen ja rankaiseminen ovat jossain määrin hyvä tapa, mutta asioiden tekeminen turvallisesti, ja ohjeiden ja määräysten noudattamisen ei pitäisi olla rangaistuksen pelossa tai palkinnon toivossa tehtyä, vaan sen tulisi lähteä henkilön omasta vapaasta tahdosta. Forsberg (27.6.2007) sanoi haastattelussa, että voimallitoksella työntekijöille painotetaan turvallisuusasioita ja turvallisten toimintatapojen noudattamisen tärkeyttä seuraavasti: "jokaisella on oikeus lähteä terveenä töistä joka päivä ja tulla terveenä kotiin. Jos työntekijä ei tee töitä turvallisesti itsensä takia, hänen tulee tehdä se työtoverinsa takia."

5.7 Korkeasti koulutetun työntekijän kouluttaminen

Ulkoasianhallinnossa työskentelevistä suuri osa on korkeasti koulutettuja. Heillä on olemassa paitsi koulutuksensa kautta myös elämäkokemuksen mukanaan tuomaa tietämystä monista asioista. Koulutukseen osallistujilla oleva suuri tietomäärä asioista tulisi saada yhteiseen käyttöön. Tällöin korostuu Moilasan (2001, 147) mukaan se, kuinka hyvin osallistujat saadaan oppimaan yhdessä ja jakamaan olemassa oleva tieto keskenään. Tiedon roolin muuttumisen (tietoa on kouluttajan lisäksi myös opiskelijoilla) ohella tätä työskentelytapaa puolustaa myös se, että suurin osa ihmisistä on tottunut aktiivisuuteen omassa työssään ja oppimisessaan. Kuunteleminen ja lukeminen eivät tämän vuoksi ole paras mahdollinen tapa oppia uusia asioita koulutustilaisuudessa. (Moilanen 2001, 147.)

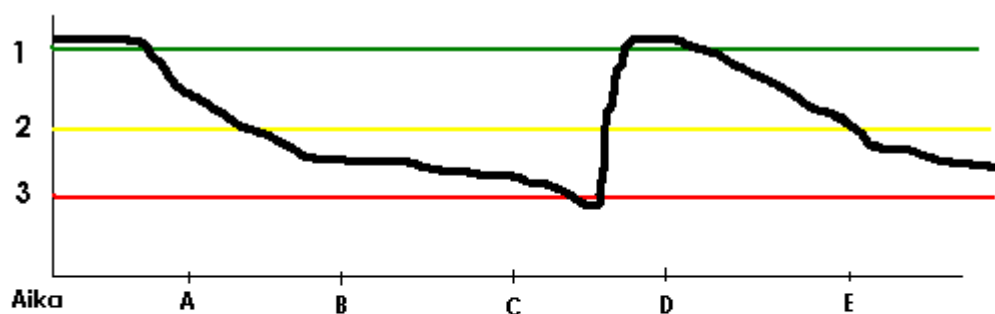
Opetettaessa asiantuntijoita tulee menetelmällisiin keinoihin ottaa mukaan ryhmätöitä ja ongelmanratkaisua. Lisäksi koulutustilaisuuden tulee olla keskusteleva. Tällöin saadaan aktivoitua koulutettavien omaa ajattelua. Aktiivisuus ja yhdessä tekeminen opettavat myös työelämässä tarvittavia taitoja ja valmiuksia, Moilanen (2001, 147) sanoo. Hänen mukaansa erilaisia ryhmäprosesseja hyödyntävän koulutuksen sivutuotteena oppijat joutuvat myös laittamaan itsensä likoon ihmisinä, ryhmän jäsenenä ja toistensa tukijoina. Tämä erilaisten menetelmien soveltaminen auttaa myös yksilöitä saamaan enemmän irti koulutuksesta.

5.8 Koulutuksen elinkaariajatus

Niin sanotun koulutuksen elinkaaren selvittäminen on tärkeää, jotta koulutusta osataan antaa oikein, tarpeeksi usein ja oikeita elementtejä painottaen. Elementeillä tarkoitetaan tässä kolmea yksilön turvalliseen toimintaan vahvasti vaikuttavaa seikkaa: tietoa, taitoa ja asennetta. Nämä kolme ominaisuutta kytkeytyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, ja tämän takia niiden kaikkien huomioonottaminen on tärkeää. Tietoa ja taitoa asioista voi olla, mutta jos asenteessa on ongelma, ei kahdesta ensin mainitusta ole paljoakaan hyötyä: ”hällä väliä” - asenne → ”Ei näillä tiedoilla mitään tee.” Näiden ominaisuuksien ”kolmiyhteys” tulee esille myös toisinpäin: jos asenne ja motivaatio turvallisuusasioita kohtaan ovat korkealla, myös uuden tiedon omaksuminen ja uusien toimintatapojen oppiminen helpottuu. *Asenteen* muuttaminen turvallisuuskoulutukselle ja koulutuksen tarpeen ymmärtämiselle suotuisampaan suuntaan tulee siis olemaan näistä kolmesta käsiteltävästä asiasta kaikkein tärkein ja samalla se on kaikkein haastavin osa-alue. Koulutuksen elinkaariajatus on tietääkseni hyvin tuore termi, eikä yleistä määritelmää tai teoriaa asiasta ole paljon löydettävissä. Tämän kappaleen teksti ja elinkaariajatuksen määritelmä on syntynyt työn tekijän ja työn tilaajan yhteisistä pohdinnoista.

Ulkoasianhallinto on kattavan koulutuksen ja toimivan koulutusjärjestelmän kannalta hyvin haasteellinen kohde. Työtehtävät henkilöstöllä ovat vaihtelevia, toimipisteitä on ympäri maailmaa ja olosuhteet edustustoissa voivat olla hyvinkin erilaiset. Osa edustustoista sijaitsee hyvinvointivaltioissa, joissa työntekijän omaa turvallisuutta uhkaavia riskejä ei ole selkeästi nähtävillä. Toiset edustustot taas sijaitsevat valtioissa, joissa elämä voi olla rauhatonta tai jopa sotaista. Tällaisissa maissa, missä turvallisuutta uhkaavat riskit, kuten mellakat ovat jopa arkipäivää, on myös omasta turvallisuudesta huoli korkealla. Tästä johtuen asennoituminen turvallisuuteen voi olla hyvin erilaista verrattuna niihin paikkoihin, joissa elämä on rauhallista tai missä ei ainakaan mitään näkyvää vaaraa ole havaittavissa. Näin ollen koulutus tulee tarjota eri tavalla ja erilaisin painotuksin. ”Räjähdysherkissä” kohteissa työskentelevillä asenne ei liene ole ongelma, vaan se on valmiiksi korkealla, jolloin turvallisuusasioiden omaksuminen ja halu oppia on hyvä. Tällöin asenteen parantamiseen ei kannata käyttää voimavaroja, vaan keskittyä tiedon ja taidon parantamiseen.

Koulutuksen elinkaarella tarkoitetaan sitä, kuinka usein koulutusta tulee antaa, että tieto, taito ja asenne turvallisuusasioita kohtaan säilyvät hyväksyttävällä tasolla. Alla olevassa kuviossa on hieman selvennetty tätä asiaa. Kuvio on omaa käsialaani ja suunniteltu yhteistyössä työn tilaajan kanssa. Se, kulkeeko ”tietoisuusikäyrä” juuri noin tai että mikä on aikajanassa (x-akseli) esitetty ajan yksikkö (kuukausia, vuosia, kenties viikkoja), on mahdotonta sanoa. Piirros on tehty havainnollistamaan hieman ajatusta koulutuksen elinkaaresta.



1. Taso, jolla henkilön tietämys turvallisuusasioista on välittömästi koulutuksen jälkeen.
2. Taso, jolle tietämys "arkielämässä" laskee. Lasku kuitenkin ennustettu, ja tietämys jää edelleen hyväksyttävälle tasolle.
3. Kriittinen taso. Tieto-taito-asenne ei saisi päätyä tälle tasolle. Viimeistään tässä vaiheessa kertaavaa koulutusta.

KUVIO 4. Koulutuksen elinkaari

Elinkaarikuviota voisi oikeastaan piirtää kolme käyrää, joista yksi kuvastaa tiedon, toinen taidon ja kolmas asenteen tason vaihtelevuutta. Lisäksi tällainen kaavio tulisi tehdä jokaisesta edustuksesta erikseen, sillä kuten edellä mainittiin - näiden käyrien erot voivat olla huomattavan suuria eri edustustojen välillä. Totta kai vaihtelevuuteen liittyy valtion rauhallisuuden tai rauhattomuuden lisäksi olennaisesti myös yksilön oma sisäinen motivaatio turvallisuusasioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että olkoon kohde mikä tahansa, sieltä varmasti löytyy sekä turvallisuusasioista kiinnostuneita että niitä, jotka eivät turvallisuudesta niin perusta.

Asenne on "opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohtaa kohtaan" (Gordon Allport 1954, Erwinin 12, 2005 mukaan). Erwinin (2005) mukaan sana *opittu* korostaa, että asenteet ovat rakentuneet sosiaalisesti. Ne ovat seurausta kokemuksista, sillä ei kukaan ole jo syntyessään varustettu myönteisillä tai kielteisillä asenteilla tiettyä asiaa tai ryhmiä kohtaan. (2005, 12.) Asenne voidaan Juutin (2006) mukaan kuvailta olevan yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn asiaan. Asenne on Juutin mukaan henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus. Asenne siis vaikuttaa myös ihmisen toimintaan (Juuti, 2006, 24.)

Omaan pohdintaani perustaen olen sitä mieltä, että asenne heikkenee lähes poikkeuksetta näistä kolmesta ominaisuudesta (tieto, taito, asenne) nopeimmin. Liikenteessäkin kuljettaja tietää varmasti, mitä nopeusrajoitukset ovat. Hän on opetellut ne muutaman viikon kurssilla vuosia tai jopa vuosikymmeniä aikaisemmin, mutta saattaa siitä huolimatta ajaa rajoituksista piittaamatta. Mikäli kurseilla tai koulutuksessa käydään yksi asia hyvin läpi monen pienen asian pintaraapaisun sijasta, yksilö kyllä muistaa kuulemansa. Hän varmasti myös osaisi toimia

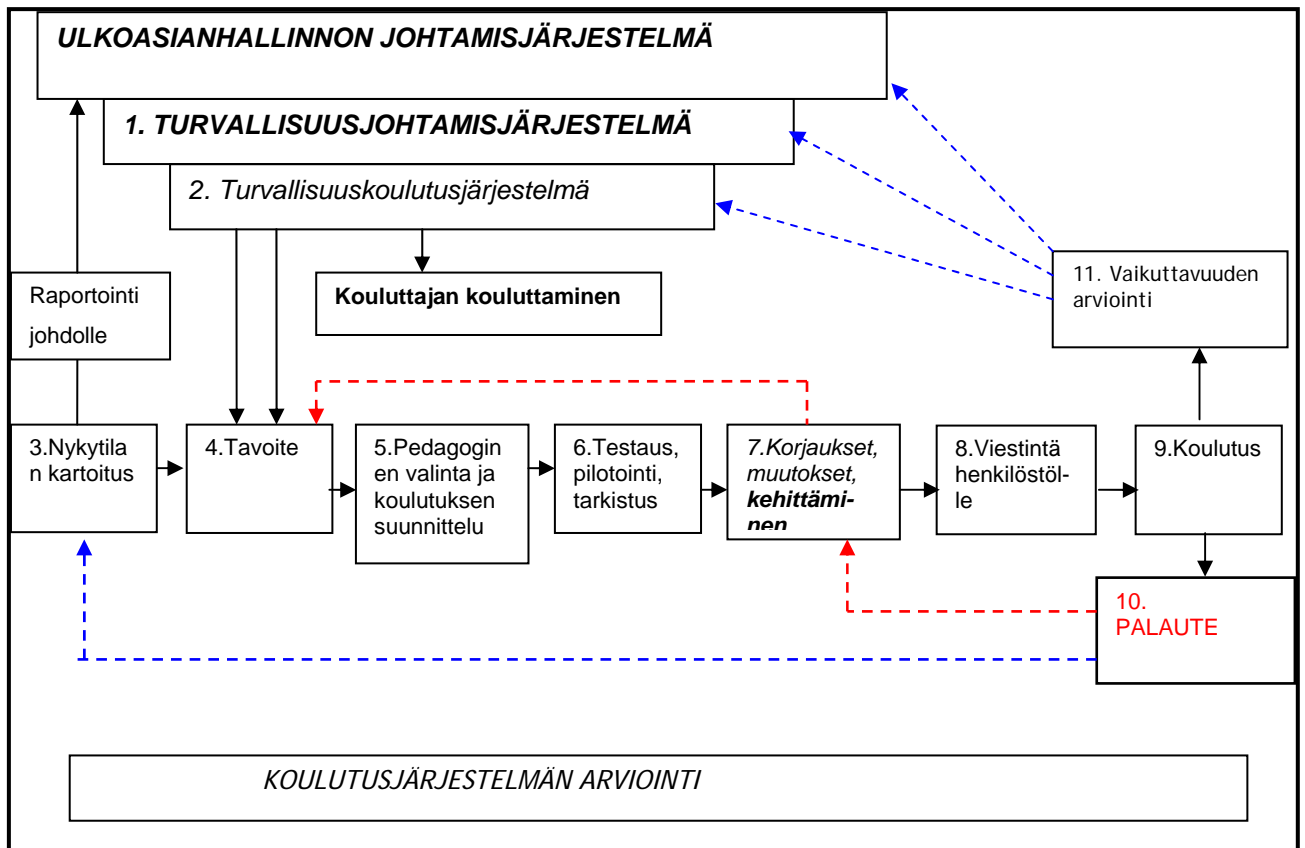
oikein, mutta ei vain viitsi. Asenteisiin vaikuttaminen on siis seikka, joka tulee huomioida jokaisessa koulutuksessa – painoarvo voi vaihdella kohderyhmän mukaan.

Mitä yleensäkin tapahtuu, kun koulutuksesta tullaan ulos intoa puhkuen ja mielessä asioiden kehittäminen, mutta viikon kuluttua kaikki on kuin ennen? Koulutukseen kyllä panostetaan, mutta vaikutukset jäävät hyvin vähäisiksi. Koulutus ei enää riitä, sen osuus oppimisesta on vain murto-osa. Oppimista tapahtuu koko ajan työssä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Moi-lanen 2001, 50.) Mikäli vuorovaikutuksen sisältö kuitenkin sotii koulutuksessa opittuja asioita vastaan (pienellä esimerkkinä palo-ovien pitäminen suljettuna), on koulutus mennyt hukkaan. Koulutuksen kanssa kulkee siis tiiviisti yhdessä koko organisaation toimintakulttuuri, jota koulutus vahvistaa ja joka antaa puitteet toimia koulutuksessa opetetulla tavalla. Jos toisessa näistä on olennaisia puutteita, on vaikea tai lähes mahdotonta vain toisen avulla koettaa kompensoida puutetta. Mäkinen kertoi Koskivirran (1/2006, 40) artikkelissa, että puolustusministeriön työntekijöiden turvallisuuteen liittyvien asenteiden muutos on haaste. Mäkisen mukaan virkamiehet ovat aina työskennelleet valtion perinteisiä ajatusmalleja noudattaen, ja nyt asenteet tulisi saada käännettyä vastaamaan nyky maailman vaatimuksia. Puolustusministeriössä se tarkoittaa sitä, että joka ikisen ministeriön 130 työntekijän pitää omiin työtehtäviinsä ”upotettuna” ryhtyä vastaamaan ministeriön turvallisuudesta. Mäkisen mukaan ministeriössä on aina ajateltu, että turvallisuuden hoitaa ”jokin” turvallisuusorganisaatio jossakin, tarvittaessa voimaa käyttäen ja ovia lukiten. Muiden ei tarvitse edes tietää turvallisuudesta mitään. Tällaisen ajattelun Mäkinen tyrmää katastrofisena. Nyky maailmassa pärjääminen vaatii, että kaikkien, myös toimistotyöntekijöiden, on kannettava kortensa kekoon organisaation turvallisuuden takaamiseksi.

Ulkoasianhallinnossa tulisi toimia puolustusministeriön mallin mukaan samalla tavalla. Valtaavan haasteen vain aiheuttaa lähes 2000 työntekijän määrä hajautettuna ympäri maailmaa. Tässä tullaan taas johdon ja esimiesten esimerkin ja sitoutumisen tärkeyteen! Väärästä toimintatavasta pitää uskaltaa antaa palautetta samalla tavalla kun annetaan kiitosta oikein toimimisesta. Mäkisen mukaan uusien toimintatapojen käyttöönotossa on pitkälti kyse asenteiden muutoksesta. Kokonaisturvallisuuden huomioivan asenteen omaksuminen on hidasta. Suunta laivassa on kuitenkin kääntymässä, Mäkinen toteaa ja alleviivaa tässäkin asiassa ylimmän johdon mukana olemisen olevan avainasia muutoksessa. ”Pienet turvallisuutta lisäävät muutokset työtavoissa ja työntekijöiden asenteissa saavat aikaan suuren muutoksen” (Mäkinen Koskivirran 1/2006, 40 mukaan).

6 TURVALLISUUSKOULUTUSJÄRJESTELMÄ ULKOASIANHALLINTOON

Tässä luvussa esittelen edellä esiteltyyn teoriaan pohjaten ehdotuksen turvallisuuskoulutusjärjestelmästä ulkoasianhallintoon. Laatimani prosessikaavion avaan esittelemällä jokaisen prosessin osan erikseen ja perustelen prosessin osien vaikutusta kokonaisuuteen. Itse järjestelmän kuvauksen jälkeen otan vielä kantaa järjestelmän auditointiin ja kehittämiseen.



KUVIO 5. Ulkoasianhallinnon turvallisuuskoulutusjärjestelmän prosessikaavio

Kaikki lähtee Ulkoasianhallinnon johtamisjärjestelmästä, jossa turvallisuusasioiden johtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän (1.) tulee olla sisäänrakennettu ja osa päivittäistä muutakin johtamista. Yksi tärkeä osa-alue turvallisuusasioiden johtamisessa on ylläpitää ja kehittää turvallisuuskoulutusjärjestelmää (2). Turvallisuuskoulutus on ulkoasianhallinnossa todettu olevan se kaikkein tehokkain tapa parantaa henkilöstön turvallisuustietoisuutta ja sitä kautta kykyä tehdä töitä turvallisesti.

Koulutuksen tavoite (4) tulee olla koko ajan mielessä. Tavoite täytyy muistaa sekä suunnittellessa yhtä koulutusta että koko koulutusjärjestelmää. Nämä tavoitteet johdetaan turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (1). Ulkoasianhallinnossa ollaan ottamassa käyttöön yhteisturvallisuusajatteluun perustuvaa turvallisuudenhallintamallia/-järjestelmää. Tässä mallissa on kohdissa

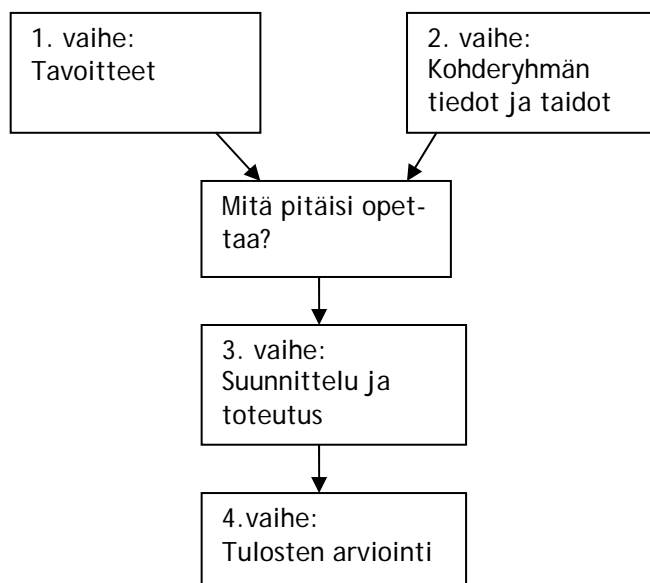
6-9 esitellyt linjaukset, tarkemmin sanottuna turvallisuustasotavoite, turvallisuuslinjaus, turvallisuusstrategia ja turvallisuustason kriteerit. Nämä linjaukset ovat nimenomaan *johdon päättämiä* linjauksia. Sieltä johdetaan tavoite (4) myös turvallisuuskoulutukselle ja koulutusjärjestelmälle. Tavoite tulee määritellä yhdessä johdon kanssa ja sitä kautta saada johdon vahva sitoutuminen asiaan ja tarvittaviin toimenpiteisiin tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoasianhallinnossa turvallisuuskoulutusjärjestelmän tavoite on varmistaa henkilöstön riittävä tieto, taito ja asenne turvallisuusasioista työtehtäväänsä nähden. Tämä tavoite on ylevä ja suuri, ja sen saavuttaminen tulee kestämään vuosia. Siksi on tärkeää asettaa koulutukselle myös lyhyemmän aikavälin tavoitteet, joiden saavuttaminen motivoi jatkamaan.

Kun tavoite on asetettu ja päätetty, on aika siirtyä itse koulutuksen järjestämiseen. On aika esittää itselle kysymys "*miten*" ja tehdä pedagoginen valinta (5), joka toisin sanoen tarkoittaa koulutusmallin/oppimiskäsityksen ja menetelmien valintaa. Asiantuntevia aikuisia kouluttaessa viisas valinta on suosia konstruktivistista oppimiskäsitystä. Valittu menetelmä (luento, pienryhmäopetus, suurryhmäopetus, e-learning, ryhmätyö, ongelmanratkaisu) ja koulutuksen pakollisuus/vapaaehtoisuus tulee miettiä koulutuksen sisällön (ts. onko asia "hyvä tietää" vai "tulee tietää") ja työntekijäryhmän mukaan. Se menetelmä, mikä toimii joidenkin kohdalla, ei toisten kohdalla tuotakaan samaa hyvää hedelmää.

Pedagogisen valinnan yhteydessä myös suunnitellaan itse koulutus (5). Tämä prosessin vaihe koulutusjärjestelmästä on mittava. Puhakaisen (2006, 70) mukaan koulutukselle voidaan asettaa seuraavia vaatimuksia:

- huomioitava oppijoiden aiempi tieto- ja taitotaso
- koulutus tulee sopeuttaa (oppijat, aihe, oppimisympäristö, organisaatio)
- tulee käyttää metodeita, jotka aktivoivat oppijoiden aktiivisen tiedon prosessoinnin ja motivoituvat siihen

Puhakainen (2006) käsittelee väitöskirjassaan tietoturvallisuuskoulutusta, mutta olkoon koulutuksen aihe mikä tahansa, samat lainalaisuudet pätevät kaikkiin koulutuksiin. Puhakainen (2006, 74) esittelee kaavion koulutuksen suunnittelusta.



KUVIO 6. Koulutuksen suunnittelun vaiheet

Tärkeää on muistaa koulutuksen pedagogiikka: tavoitteena pitkäaikaiset vaikutukset toimintaan.

Koulutuksen sisällölliseen puoleen liittyy hyvin läheisesti yksilön motivaatio. Jos henkilö ei tiedä tai ymmärrä sitä, miksi kyseinen asia on tärkeä ymmärtää tai soveltaa, niin kaikki voi olla turhaa. Vain merkitykselliset asiat jäävät osallistujien mieleen ja sitä kautta käytäntöön. (Moilanen 2001, 146). Tämän takia koulutustilaisuus tulisi aloittaa kertomalla koulutuksen tavoite ja syy sille, miksi juuri tälle ryhmälle halutaan tämä koulutus tarjota. Kun tämä asia on tullut heti alussa kerrotuksi, saadaan yleisö motivoitumaan koulutukseen paljon paremmin kuin sillä, että siirrytään suoraan asiaan.

Yksilölle on erittäin turhauttavaa olla kerta toisensa jälkeen osallistujana koulutuksessa, jossa sovelletaan "väärää" opetusmenetelmiä. Yksilö turhautuu eikä oppimista tapahdu. Tämä ei kuitenkaan ole yksilön vika, vaan enemmänkin koulutuksen järjestäjän, joka ei pysty rakentamaan koulutusta siten, että se palvelisi erilaisten oppijoiden tarpeita ja sopeutuisi yksilöiden erilaisiin oppimistapoihin. (Moilanen 2001, 147.) Puhakainen (13.6.2007) sanoi haastattelussa, että huonon koulutuksen ei tarvitse kiinnostaa henkilöstöä. Suhtautumiseen surkeaan koulutukseen ei siis ole asennevammaa.

Hyvin usein koulutuksella on toissijaisia merkityksiä ja arvoja. Jos työyhteisö tarjoaa koulutusmahdollisuuden, silloin se myös osoittaa työntekijöilleen, että heitä arvostetaan, koska heihin panostetaan. (Moilanen 2001, 148.)

Tässä vaiheessa on hyvä myös miettiä tyypillisimpiä koulutuksen epäonnistumiseen johtavia syitä, ja hyvällä suunnitellulla välttää tekemästä näitä tyypillisimpiä virheitä. Luettelo koulutuksen karikoista on peräisin Petri Puhakaiselta (13.6.2007). Hän järjesti vuonna 2006 koulutuksen tietoturvallisuudesta, ja esitteli koulutuksen yhteydessä ko. listan. Lista on alun perin Herold R. käsialaa, ja on otettu kirjasta Managing an information security and privacy awareness and training program.

- Hätäinen ja riittämätön suunnittelu
- Organisaatioon sopeutumaton koulutus ja koulutusmateriaali
- Opettajalähtöistä - ei huomioida oppijoita
- Johdon näkyvän tuen puuttuminen
- Epäonnistunut budjetointi
- Liikaa tietoa
- Huonot kouluttajat ja huonot koulutusmenetelmät
- Puutteellinen motivointi
- Ei arvioida tehokkuutta -> ei kehitetä koulutusta

Kun koulutuksen malli ja menetelmä on valittu, koulutus suunniteltu ja koulutusmateriaali valmisteltu, on aika testata ja/tai pilotoida koulutusta (6). Tässä täytyy päättää, mikä työnteijäryhmä on "koekaniinina". Yksi hyvä vaihtoehto on tässä vaiheessa kouluttaa esimiehet. Oikeammin voisi sanoa, että ensimmäisen kerran, kun koulutusjärjestelmän mukaan edetään, ovat esimiehet nimenomaan ensimmäisten koulutusten (9) kohde. Tähän on olemassa hyvät perustelut: esimiesten ja johdon tulee tietää, "miksi turvallisuus on meille tärkeää?". Esimiesten jättäminen koulutuksesta on kuin rakentaisi taloa hiekalle. Esimiehen esimerkki menee linjaan (hyvässä ja pahassa), ja henkilöstö sitoutuu asioihin esimiehen kautta (Lehmusmetsä 2007.). Myöhemmässä vaiheessa kohdassa 6 voidaan lähinnä tarkistaa koulutuksen sisältö, ajankohtaisuus ja etenkin muistaa mukauttaa koulutettava asia koulutuksen kohteena olevien henkilöiden työtehtäviin ajatuksella "mitä heidän tulee turvallisuudesta tietää?".

Tarkastuksen, pilotoinnin ja/tai testauksen jälkeen (6) tehdään tarvittavat korjaukset ja muutokset etenkin ensimmäisten koulutusten yhteydessä (7). Myöhemmässä vaiheessa tässä kohdassa myös kehitetään jo olemassa olevaa materiaalia koulutuksesta tulleen palautteen ja vaikuttavuuden arvioinnin perusteella.

Kun koulutusmateriaali on valmis ja itse koulutuksen kulku on suunniteltu, on aika tiedottaa (8) henkilöstöä koulutuksesta. Heille tulee kertoa mitä, kenelle, miksi ja milloin. Tässä vaiheessa täytyy johdon sitoutuminen turvallisuuskoulutuksen järjestämiseen näkyä. Johdon tulee vaatia henkilöstöltä tiettyjä toimintatapoja ja tiettyä osaamisen tasoa, ja oltava valmis resursoimaan koulutukseen. Johdon tulee olla aktiivinen ja kannustaa henkilöstöä koulutta-

maan itseään. Tämä ei saa olla vain sanahelinää ja kauniita puheita, vaan konkretiaa ja oikeita satsauksia.

Nyt on aika toteuttaa itse koulutus (9) aikaisemmin päätettyjen mallien ja menetelmien mukaan. Henkilöstökoulutus on Eteläpellon (1999, 85) mukaan työnantajan kustantamaa koulutusta, jolla on hyvin instrumentaaliset tavoitteet. Työnantajan ei kannata järjestää henkilöstölleen koulutusta vain hyvän tavan vuoksi. Koulutus nähdään investointina ja inhimillisen pääoman investointi on tehtävä yhtä huolella kuin fyysisen pääoman sijoittaminen. (Eteläpelto ym. 1999, 85). Koulutuksen aikana kouluttajan on hyvä "kuulostella" koulutuksen ilmapiiriä ja etenkin kohdistaa jatkuvaa arviointia käytössä olevien menetelmien toimivuudesta. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kouluttajan itsearviointilla. Itsearviointin tarkoitus ei missään tapauksessa ole etsiä "hyviä" ja "huonoja" kouluttajia (vertailemalla kouluttajaa ja koulutuksesta tullutta palautetta) vaan tavoite on ainoastaan kehittää koulutusta. Se, että jollakin kouluttajalla on luonnostaan taito ottaa yleisö omakseen paremmin kuin toisella, on hyvä piirre, mutta tosiasia on se, että jokaista kouluttajaa tarvitaan. Yksi kouluttaja ei voi kouluttaa kaikkia. Tärkeää onkin tästä syystä panostaa ennen kaikkea kouluttajien kouluttamiseen!

Etenkin alussa, kun koulutusjärjestelmä ja systemaattinen koulutus on vielä aivan uutta, on koulutettavilta otettava vastaan rehellinen palaute (10) koulutuksesta. Palaute voidaan toki antaa suullisesti (parempi kuin ei mitään), mutta mahdollisuuksien mukaan on hyvä pyytää koulutettavia täyttämään palautelomake. Tällä tavalla palaute saadaan heti kirjalliseen muotoon, jolloin se on helpompi dokumentoida ja palautteeseen voidaan palata myöhemmin uudelleen. Suullisesti annettu palaute voi unohtua tai vääristyä "matkan aikana". Palautteen annossa voi esimerkiksi käyttää liitteenä olevaa palautekyselyä. Tärkeää on painottaa koulutettaville, että heidän toiveensa halutaan jatkossa koulutusta kehittäessä (7) ottaa konkreettisesti huomioon, minkä takia kehittämisehdotusten ja palautteen antaminen on kullan arvoista koulutusta järjestävälle yksikölle.

Kun saadun palautteen perusteella lähdetään koulutusta kehittämään (7), on jälleen palautettava mieleen koulutuksen tavoite (4). Se, että palautelomakkeessa lukee negatiivista palautetta pakollisesta koulutuksesta, ei koulutuksen perimmäisen tavoitteen kannalta ole *välittömästi huomioitava* kehittämisidea. Jatkossa toki pakollista koulutusta voidaan vähentää, mutta joissakin tilanteissa koulutukseen määrääminen on ainoa mahdollinen keino saada tärkeä tieto henkilöstölle. Pakollisella koulutuksella ei haluta kiusata työntekijöitä, vaan antaa heille tietoa, jonka ymmärtäminen on turvallisen toiminnan kannalta tärkeää ja jonka puuttuminen voi hätätilanteen sattuessa koitua jopa hengenvaaraksi.

Turvallisuuskoulutuksen tavoitteena on aina paitsi tiedon jakaminen, myös saada aikaan asenteen ja sen kautta käyttäytymisen muutosta. Muutos voi parhaimmillaan näkyä välittömästi

yksittäisen koulutuksen jälkeen. Näin tapahtuu, mikäli koulutuksen tavoite on ollut sellainen, että muutoksen voi tehdä jokainen yksilönä, eivätkä muiden mahdolliset väärät toimintatavat estä yksilöä toimimasta oikein (esimerkiksi luottamuksellisten asiapapereiden käsittely). Usein tämä vaihe kuitenkin on monisävyteisempi. Koulutuksen jälkeen on intoa ja reippautta, mutta aina tämä reippaus harvemmin säilyy kauan. Organisaation toimintaympäristöllä on valtava vaikutus toiminnan muutokseen: kulttuurin täytyy antaa mahdollisuus muutoksen toteutumiselle.

Vielä palautettakin tärkeämpi koulutuksen kehittämiskeino on koulutuksen vaikutuksen mittaaminen (11), eli mitataan koulutuksessa opetettujen asioiden siirtyminen osaksi päivittäistä toimintaa. Palautteella toki saadaan välittömästi tietoon yksittäisen koulutuksen vaikuttavuus, mutta se, kuinka koko järjestelmän mukainen kouluttaminen on onnistunut, voidaan todeta vain ottamalla selvää, kuinka opetetut asiat näkyvät käytännön työssä. Tulosten saavuttamisen mittaaminen antaa tärkeää informaatiota kehittämistyötä varten. Oikeastaan ainoita keinoja mitata vaikutusta on tehdä kysely tai havainnoida. Organisaatioon tulee kehitellä mittarit, joiden avulla toiminta- ja turvallisuuskulttuurin tasoa voidaan mitata ja sitä kautta kehittää. Vaikutuksen arviointi- mittaus voidaan tehdä esimerkiksi vuosittain. Mikäli haluttua muutosta ei ole tapahtunut, tulee asiasta tarvittaessa raportoida johdolle (1), jonka käsissä hyvin pitkälle on toiminta- ja turvallisuuskulttuurin laatu. Johdon tulee tarvittaessa puuttua asiaan, koska muuten koulutuksen antaminen on kuin kantaisi vettä kaivoon. Tämän kautta koulutusjärjestelmän ympyrä sulkeutuu.

Palautteen (10) perusteella voidaan tarvittaessa tehdä myös koulutuksen nykytilan kartoitus (3). Järjestelmän jokaisessa kohdassa tulee olla vastuut määritelty: kuka hoitaa mitäkin, kuka vastaa mistäkin, kuka vastaa kaikesta viime kädessä?

Kaikkeen toimintaan liittyy toiminnan arviointi. Jatkuvaa arviointia tulee toteuttaa myös koulutusjärjestelmän kohdalla. On hyvä esittää itselleen aika ajoin koulutusta järjestettäessä kysymys: "mikä voi epäonnistua?", ja sen kautta koettaa löytää ratkaisuehdotuksia. Arviointia pitää tapahtua jokaisessa prosessin kohdassa. Arvioinnin tulosten perusteella pitää uskaltaa tarvittaessa tehdä järjestelmään muutoksia.

Tämä koulutusjärjestelmäkaavio on vasta ensimmäisen kehitysvaiheen hahmotelma ja karkea runko. Järjestelmä elää ja kehittyy koulutuksen kehittyessä. Ajan mittaan järjestelmää tulee muokata ja vähän kerrallaan se muuttuu hienojakoisemmaksi. Järjestelmässä pitää ottaa huomioon yksilön oppiminen ja organisaation kehittyminen. Uusien työntekijöiden tullessa taloon he astuvat samalla "koulutusputkeen", ja lähtevät liikkeelle perehdytyskoulutuksesta ja yleisten asioiden oppimisesta, ja samaan aikaan vanhemmat työntekijät ovat lähdössä ker-

taavaan koulutukseen. Kertaavan koulutuksen tarve ja ajankohta arvioidaan koulutuksen elinkaari-ajatuksen ja koulutusjärjestelmän kohdan 3 (nykytilan kartoitus) avulla.

Raportoinnin tulee kulkea järjestelmässä hyvin. Koulutuksesta annetun palautteen ja nykytilan kartoituksen perusteella voidaan esittää johdolle raportti turvallisuuskoulutuksen tasosta. Johto varmasti haluaa tietää, onko koulutukseen panostetut resurssit tuottaneet haluttua tulosta. Mikäli voidaan näyttää toteen, että johdon resursoiminen henkilöstön koulutukseen (tavalla tai toisella) on parantanut henkilöstön turvallisuustietoisuutta ja sitä kautta taitoa tehdä turvallisesti töitä, on tulevaisuudessa paljon helpompi saada lisää resursseja koulutuksen järjestämiseen ja toteuttamiseen. Antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua koulutukseen johto osoittaa välittävänsä henkilöstöstä. Raportoinnin kautta voidaan myös johdon turvallisuusymmärtämistä parantaa, ja tuloksena on hitaasti mutta varmasti parempaan suuntaan kehittyvä toimintakulttuuri, jossa turvallisuusasiat on tasapuolisesti huomioitu mukaan. Tästä syntyy positiivinen kierre.

Koulutusjärjestelmän toimivuus ja johdon suhtautuminen ja sitoutuminen asiaan kuulostavat tässä selvityksessä yleviltä ja hienoilta. Tässä onkin maalattu se paras mahdollinen lopputulos. Tämän lopputuloksen saavuttaminen ei varmasti käy helposti eikä nopeasti. Tarvitaan vuosia kestävää kärsivällisyyttä ja kykyä kestää pettymyksiä. Järjestelmää täytyy muokata, korjata ja parannella ajan mittaan. Yhtä lailla, kun johto voi resursoida lisäkoulutukseen, se voi myös päättää, että koska henkilöstö on nyt kerran koulutettu, ei uusia koulutuksia heti tarvita.

Koulutus voi olla luonteeltaan pakollista, mutta selvää on, ettei ketään *todella* voida koulutukseen pakottaa. Jos henkilöstö ei koe turvallisuusasioita tärkeiksi eikä johdolta tule *näkyvää vaatimusta* koulutukseen osallistumisesta, on tyhjyyttä ammottaviin luokkahuoneisiin hyvä varautua. Kuten jo sanottu, tämän järjestelmän jalkauttaminen vie vuosia. Kaikkeaa ei kannata heti kaataa sisään, vaan tehdä muutosta pikkuhiljaa.

Kun organisaatiossa aletaan jalkauttaa jotain uutta järjestelmää, esimerkiksi juuri turvallisuuskoulutusjärjestelmää, aloitetaan kouluttaminen helposti vain uusien työntekijöiden kohdalta. Tässä täytyy muistaa iso vaaran paikka: eräänlainen mustasukkaisuus. Talossa kauan ollut henkilöstö voi harmistua siitä, ettei heitä huomioida ja että koulutusta annetaan vain uusille. *Esimerkki:* Kun uudet työntekijät juuri koulutettuna tulevat innokkaina turvallisuusasioita pursuen osastolle, jossa vanhempia työntekijöitä istuu, alkaa tahtojen taisto. Koulutetut haluavat sulkea auki kiilatut palo-ovet ja pitää henkilökorttia näkyvästi esillä. Vanhat työntekijät sanovat, että "osastolla on aina pidetty ovet auki ja pidetään jatkossakin, ja että minä en ainakaan pidä korttia kaulassa - se on vain tiellä ja kuvakin on kauhea". Harvemmin uudella työntekijällä on "pokkaa" astua vanhemman kollegan varpaille, vaan helposti alistutaan heidän tahtoonsa, ja näin ollen vanhat työntekijät vesittävät koulutuksesta saadun hyö-

dyn. Tällöin koulutuksen antaminen on kuin kantaisi vettä kaivoon. Vanhemmat työntekijät tulee kouluttaa siinä missä uudetkin. Heille tulee painottaa antamansa esimerkin merkitystä uusien työntekijöiden tullessa taloon. Vanhat työntekijät ovat ikään kuin mentoreita uusille työntekijöille kaikissa asioissa - niin työtehtävissä kuin toimintatavoissakin.

Järjestelmän kehittäminen ja auditointi

Työ ei suinkaan lopu tämän työn viimeiseen sanaan. Varsinainen työ alkaa oikeastaan vasta nyt. Loviisan ydinvoimalassa koulutuksien jälkeen koulutettavat antavat palautetta koulutusmateriaalin mukana olevalla palautelomakkeella. Kouluttajat arvioivat palautteet aina ja niistä tehdään yhteenveto. Näin koulutusta voidaan kehittää. Palautetta annetaan koulutuksen aiheista, kouluttajista sekä siitä, kuinka koulutuksen aihe liittyi juuri hänen työhönsä ja auttaa tekemään työtä turvallisemmin. (Forsberg 27.6.2007.) Näin tulee toimia myös ulkoasianhallinnossa. Koulutusjärjestelmään tulee suhtautua "terveen kriittisesti" ja kehittää sitä, kun huomataan kehittämisen paikka.

Henkilöstöltä tulisi säännöllisin väliajoin tiedustella heidän mielipidettään turvallisuusasioista. Sähköpostitse kyselyjä ei usein kannata lähettää, sillä tällaista postia henkilökunta saa varmasti aivan tarpeeksi. Sen sijaan esimerkin "Oton" etusivulla voisi olla linkki, josta pääsee yksinkertaisen lomakkeen avulla antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia sekä turvallisuus-koulutuksesta että turvallisuusasioista yleensäkin. Linkin tulee olla helposti löydettävissä.

Yksi tehokas tapa löytää kehittämisideoita johonkin asiaan, on pyytää ulkopuolista henkilöä auditoimaan. Auditoinja voi olla kouluttamisen ammattilainen tai se voi olla toisen osaston asiantuntija-asemassa oleva oton-kouluttaja. Omalle työlleen tulee helposti sokeaksi, ja ulkopuolisen silmiin voi osua sellaisia yksityiskohtia, joihin ei itse osaa kiinnittää huomiota.

Ulkoasianhallinnosta oppiva organisaatio

Ulkoasianhallinto ei vielä ole oppiva organisaatio. Koulutuksen näkökulmasta oppivassa organisaatiossa koulutusta arvostetaan ja sitä tarjotaan organisaation kaikilla tasoilla. Yrityksen tai organisaation ulkopuolella järjestettävään koulutukseen on mahdollisuus lähteä, mutta myös talon sisällä järjestetään sisäistä koulutusta. Koulutus on monipuolista ja asiasisällöltään hyvin osallistujien tarpeita vastaavaa. (Moilanen 2001, 97.) Tämä kappale tiivistää hyvin oman työni tavoitteen. Koulutuksen sisällön suunnittelu on muiden tehtävä, minun tehtäväni oli hahmotella koulutusjärjestelmää, jonka avulla (muiden oppivan organisaation syntyyn liittyvien toimintojen ollessa kunnossa) koulutuksella tavoitetaan kaikki työntekijät kaikilta organisaation tasoilta.

7 ARVIOINTI

Järjestelmän hahmottelu mielessä alkoi ensimmäisestä tapaamisesta tilaajan kanssa marraskuussa 2006. Haastattelut ja työharjoittelu sekä sähköpostien lähettely tilaajan kanssa pitkin vuotta muokkasivat ajatusta koulutusjärjestelmän rungosta, eli asian prosessointi oli käynnissä koko ajan, vaikka konkreettista ratkaisua koulutusjärjestelmästä en osannutkaan siinä vaiheessa esittää. Syyskuun 2007 alussa ajatustyö oli ehtinyt sen verran pitkälle, että järjestelmä sai prosessikaavio-muodon.

Näin jälkikäteen täytyy todeta, että aihe oli elokuulle 2007 saakka melkoisessa myllyssä. Prosessin aikana oli havaittavissa pari kertaa tilanne, jossa työn jatkaminen näytti melko hankalalta. Toinen näistä tuli kesäkuun 2007 alussa, jolloin ongelmana oli työn rajaaminen. Taipumus lähteä ajattelussa niin sanotuille aluevesille ja kaikkien mahdollisten käsiteltävään aiheeseen liittyvien asioiden pohdiskelu ja ottaminen mukaan raporttiin aiheutti huolta käsiteltävien asioiden runsaudesta. En ollut alussa osannut tehdä selvää rajausta työlleni. Idea oli kyllä kirkaana mielessä, mutta kaikki sen idean ympärillä oli epäselvää. Prosessin alussa olin huolissani siitä, että tuleeko tästä työstä tarpeeksi laaja. Huoli osoittautui nopeasti erittäin turhaksi - huolenaiheena oli jatkossa enneminkin työn pitäminen siinä sallitussa laajuudessa. Tällaiset "epätoivonkin" tunteet ovat silti aivan normaaleja etenkin prosessin alussa, kun opinnäytetyö hakee raamejaan ja suuntaansa.

Viimeisin hankaluus tuli elokuun 2007 lopussa, jolloin teoria oli kasassa ja haastattelut analysoitu. Vuorossa oli itse järjestelmän luominen teorian ja haastattelujen tulosten pohjalta, eikä tämä vaihe ollut kaikkein helpoin. Kuitenkin sitten eräänä aamuna inspiraatio iski, ja järjestelmä sai muotonsa alle puolessa tunnissa.

Käytetyt menetelmät olivat mielestäni melko onnistuneita juuri tämänkaltaisen työn tekemiseen. Haastatteluissa oli tavoitteena löytää työn tutkimusongelmaan ratkaisua. Kysymykset kuitenkin kartoittivat organisaatioiden tilannetta tutkimuskysymyksen ytimen ympäriltä paneutumatta itse ytimeen. Kysymyksistä siis puuttui se oleellinen: millainen olisi hyvä turvallisuus- ja koulutusjärjestelmä? Koska haastattelut toteutettiin yli puoli vuotta opinnäytetyöaiheen saamisesta, oli tekijällä aikaa pohtia aihetta tarpeeksi. Kootun teorian pohjalta onnistuin muuten omasta mielestäni kysymään oleellisia kysymyksiä koulutukseen liittyen. Parantamisen varaahan on aina, mutta olosuhteisiin nähden tulos oli tekijää tyydyttävä.

Keväällä 2007 pidetyssä suunnitteluseminaarissa esittelin tarkan aikataulun, jonka mukaan työni etenisi. Aikataulu oli melko pikaisesti laadittu, mutta kuitenkin sen verran järkevissä raameissa, että se olisi ollut mahdollista toteuttaa. Tekijästä riippumattomista syistä työtä

päästiin varsinaisesti tekemään vasta toukokuun puolella välissä, ja viikkoa työn aloittamisen jälkeen alkoi tekijän työharjoittelu. Alkuperäisen aikataulun mukaan benchmarkaus oli tarkoitus suorittaa toukokuun aikana, mutta tämä ei toteutunut.

Nopea valmistuminen ja koulun jälkeiset suunnitelmat motivoivat opiskelemaan ja tekemään opinnäytetyötä ahkerasti. Elokuussa työharjoittelun loputtua alkoi opinnäyte valmistua nopeaa tahtia. Tavoite saatiin kurottua umpeen: valmis työ ja arvioiva seminaari syys-lokakuun aikana ja valmistuminen jouluna 2007.

Pitkäaikainen asian prosessointi omassa mielessä paransi järjestelmän luotettavuutta. Lisäksi välineuvottelut ja työn etenemisen esittely tilaajan kanssa auttoivat minua tekemään järjestelmästä mahdollisimman hyvin organisaation tulevaa järjestelmällistä koulutustoimintaa tukevan.

Kun järjestelmää aletaan ottaa käyttöön ja koulutuksen sisältö suunnitellaan, saatetaan tässä vaiheessa huomata järjestelmässä suoranaisia puutoksia. Joku voi jopa todeta, ettei järjestelmä toimi lainkaan sellaisenaan. Herää kysymys, olenko onnistunut tekemään tarpeeksi hyvää työtä ja ottamaan huomioon kaiken olennaisen? Olenko jättänyt tärkeitä asioita huomiotta ja sen seurauksena järjestelmästä ei olekaan haluttua hyötyä? Näihin kysymyksiin saadaan vastaus vasta ajan kuluessa.

7.1 Omat ajatukset prosessin kulusta

Opinnäytetyösuunnitelmassa tein SWOT-analyysin prosessin kulusta. **Vahvuuksikseni** mainitsin motivaation, ahkeruuden ja tunnollisuuden, aiheen kiinnostamisen sekä kirjallisen ilmaisutaidon. Analyysissä olin maininnut yhden **heikkouden**, joka oli epävarmuus omista taidoista ja taitojen riittävydestä. **Mahdollisuuksia** tämän prosessin kautta mielestäni olivat mahdollisuus kehittää omaa asiantuntijuutta, oma oppiminen projektin myötä ja lopputuloksena laadukas koulutusjärjestelmä. **Uhkat**, joita olin analyysiin listannut, olivat haastattelujen epäonnistuminen/haastateltavien suostumattomuus haastatteluun, aikataulun venyminen ja kesän sotkeminen projektia sekä suurimpana uhkana se, ettei työn tavoite toteudu eli järjestelmä ei toimi käytännössä.

En ollut katsonut analyysiä kertaakaan sen jälkeen, kun suunnitteluseminaari oli huhtikuussa ohi. Täytyy sanoa, että hämmästyttävän hyvin olin osannut listata ne asiat analyysin nelikenttään, jotka todella tuntuivat konkreettisesti prosessin aikana. Opin tästä ainakin sen, että tunnen itseni. Kaikki nuo asiat ovat vuorotellen olleet mielessä: välillä riemu prosessin etenemisestä, sitä seurannut stressi prosessin jämähtämisestä paikoilleen, suoranainen pelko

siitä, ettei työ enää etene aina siihen, kun hyvä mieli ja usko itseän ja omiin taitoihin taas palasivat.

Opinnäytetyöprosessi on todellista kasvua kohti asiantuntijuutta, se on opiskelijan ”näytön paikka”. Oppimista prosessin aikana on tapahtunut suunnattoman paljon! On ollut helpottavaa huomata päässeensä vaikeuksien kautta voittoon. Tilaajan puolelta työstä saatu palaute on ollut paras palkinto, mitä työstä on voinut saada. Koulutus on asia, johon törmää jokaisessa työpaikassa. Tämän prosessin myötä olen joutunut menemään syvälle kouluttamisen maailmaan ja uskon vahvasti, että prosessin aikana saavutettu asiantuntemus aiheesta tulee tulevaisuudessa olemaan arvossa arvaamattomassa.

7.2 Jatkotutkimusaiheita

Työn tilaajalla on suunnitelmissa teettää tähän ja Päivi Tammen töihin pohjautuva jatkotyö, joka yhdistäisi työt, ja jonka tuloksena olisi suoraan käytäntöön vietävissä oleva koulutusjärjestelmä sisältöineen. Tämän työn toteuttaminen on varmasti mielenkiintoinen tehtävä, ja haastetta riittää siitäkin huolimatta, että laaja pohjatyö on tehty valmiiksi.

8 YHTEENVETO

Tässä työssä tarkoituksena oli luoda Ulkoasianhallintoon turvallisuuskoulutus-järjestelmän runko. Vaatii paljon lisätyötä, että koulutus voi järjestelmän mukaan alkaa. Olen koettanut työssäni löytää niitä tärkeitä osa-alueita ja elementtejä, joita turvallisuuskoulutusjärjestelmässä tulisi ottaa huomioon. Tarkoitukseni ei ollut lainkaan ottaa kantaa koulutuksen sisältöön, vaan puhtaasi luoda hahmotelmaa järjestelmästä, jonka avulla koulutus pysyy systemaattisena, ja jota on helpompi tulevaisuudessa uusien haasteiden edessä lähteä kehittämään. Minun työni on vain yksi osa isompaa kokonaisuutta.

Työn tilaajan palautteen mukaan järjestelmän runko on onnistunut. Ajan mittaan järjestelmä muovautuu organisaation näköiseksi, tulee hienojakoisemmaksi ja selkenee. Luomani järjestelmä on todellakin vain runko, josta järjestelmää on hyvä lähteä kehittämään eteenpäin.

LÄHTEET

Henkilöhaastattelut:

Forsberg Kari, Loviisan ydinvoimalan työturvallisuusinsinööri 27.6.2007
 Lehmusmetsä Tuomas, Finnair Oyj:n yritysturvallisuuspäällikkö 11.7.2007
 Puhakainen Petri, Verohallinnon turvallisuusjohtaja 13.6.2007

Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Porvoo: WSOY.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Koskivirta, P. 2006. Puolustusministeriöstä Suomen turvallisin ministeriö. Turvallisuus-lehti 1/2006, 40-41.

Kulmala, J. 1999. Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuksen toiminnan kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Jyväskylä: Gummerus.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Niinikoski, S. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Helsinki : Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Paane-Tiainen, T. 2000. Oppijaksi aikuisena. Helsinki: Edita.

Peltonen, J. 2005. Yhteisöturvallisuus. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Peltonen, J. 2006. Yhteisturvallisuus. [WWW-dokumentti]. <www.yhteisturvallisuus.net>. (Luettu 13.9.2007).

Puhakainen, P. 2006. A design theory for information security awareness. University of Oulu. Department of information faculty science. Academic Dissertation. Oulu university press.

Roper, C., Grau, J. & Fischer, L. 2006. Security education, awareness, and training from theory to practice. Elsevier Inc.

Sarala, A. & Sarala, U. Oppiva organisaatio - utopia vai todellinen mahdollisuus. Julkaisu 11/1996. Pohjois-Karjalan lääninhallitus.

Simola, Antti. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Oulu: Oulu university press.

Tammi, P. 2006. Ulkoasiainhallinnon henkilöstön turvallisuuskoulutuksen tarve. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

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

Ulkoasianministeriö. Ministeriö. Organisaatio. 2006. [www-sivut]. <<http://www.formin.fi/public/?contentid=51460&contentlan=1&culture=fi-FI>>. (luettu 23.9.2007).

Ulkoministeriön turvallisuusyksikkö. Turvallisuusyksikön tehtävät. 2006. [WWW-sivut]. <<http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=16580&contentlan=1&culture=fi-FI>>. (luettu 24.5.2007).

Ulkoasianhallintolaki 25.2.2000/204. Ajantasainen lainsäädäntö. Lainsäädäntö. [www.dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000204>>. (luettu 13.6.2007).

KUVIOT

KUVIO 1. Vertailu parhaisiin käytäntöihin	16
KUVIO 2. Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana	16
KUVIO 3. Tiedon säilyminen muistissa	31
KUVIO 4. Koulutuksen elinkaari	39
KUVIO 5. Ulkoasianhallinnon turvallisuuskoulutusjärjestelmän prosessikaavio	41
KUVIO 6. Koulutuksen suunnittelun vaiheet	43

LIITTEET

Liite 1. Parhaat käytänteet - kysymysluettelo

Liite 1: Parhaat käytänteet - kysymysluettelo

1. Millainen on mielestänne edustamanne yhtiön/organisaation
a. turvallisuuskulttuurin b. turvallisuuskoulutuksen c. turvallisuustietämyksen taso?
2. Kuinka tärkeänä turvallisuuskoulutusta pidetään a. johdon, b. henkilöstön tasolla? Onko johto todella sitoutunut turvallisuusasioiden hoitamiseen?
3. Kuinka ihmiset suhtautuvat heille järjestettävään (turvallisuus)koulutukseen? Koetaanko se voimavarana ja henkilöstöstä välittämisen osoituksena johdon puolelta, vai taakkana ja turhana ajankuluna? Onko asiaa tutkittu koskaan?
4. Jos puhutaan "koulutuksen elinkaaresta" työntekijän uran aikana, niin millainen tämä elinkaari (koulutus→ eteneminen uralla, kertaus, koulutus→ uusia tehtäviä ja vastuuta, kertaus jne.) on edustamassanne yhtiössä/organisaatiossa?
5. Onko edustamassanne yhtiössä/organisaatiossa nähtävillä ns. kahtiajakoa henkilöstön keskuudessa, eli toiset ovat kiinnostuneita turvallisuusasioista ja myös osallistuvat (vapaaehtoisiin) koulutukseen, kun taas toisia turvallisuusasiat ei kiinnosta?
6. Onko "asennevammaisuus" (turvallisuus)koulutusta kohtaan edustamassanne yhtiössä/organisaatiossa luokiteltavissa ongelmaksi?
7. Kuinka henkilökohtaistatte koulutuksen kaikille työntekijäryhmille (esimerkiksi koulutus ehtona organisaatiossa etenemiselle, lain velvoitteet jne.)?
8. Pitääkö toteamus "turvallisuus on yksi organisaatiomme tärkeimmistä arvoista" paikkansa edustamassanne organisaatiossa? Kuinka perustelette tätä?
9. Pidetäänkö henkilöstön saamasta koulutuksesta kirjaa, eli onko olemassa turvallisuuskoulutuksen rekisteriä? Tiedetäänkö tarkasti, kuka on saanut mitä koulutusta ja milloin jne.? Kuinka henkilöstön turvallisuustietämyksen tasoa kontrolloidaan?
10. Onko edustamassanne yhtiössä/organisaatiossa tietyin ajanjaksoin toistuvia koulutuksia tai harjoituksia, joihin jokaisen työntekijän/henkilöstöryhmien esimiehien tulee osallistua (ja esimiehien tämän jälkeen viedä tieto linjatasolle), kuten esim. evakuointi- tai paloharjoitus, pelastuskoulutus (=perehtyminen pelastussuunnitelmaan)?

11. Teettekö yhteistyötä jonkin koulutusta järjestävän yrityksen kanssa koskien turvallisuus-koulutusta, vai hoidetaanko koulutus kokonaan yrityksen/organisaation sisällä?

12. Kuinka edustamassanne yhtiössä/organisaatiossa ns. hiljainen tieto saadaan siirrettyä eteenpäin työntekijäsukupolvelta toiselle?

13. Onko edustamanne yhtiö/organisaatio mielestänne *oppiva organisaatio*? Kuinka oppivan organisaation piirteet näkyvät konkreettisesti toiminnassanne?

Jokerikysymys: Koulutusta järjestäessä, mikä henkilöstöryhmä koulutusta kaipaa mielestänne eniten ja millaiselle koulutukselle olisi mielestänne kysyntää? 1. Linjan työntekijät, 2. Linjan esimiehet, 3. Alempi johto vai 4. Korkea johto?