



# Matkustusturvallisuuden johtamisen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Kaisa Cullen & Jens Säynäjärvi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Matkustusturvallisuuden johtamisen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin**

Kaisa Cullen & Jens Säynäjärvi  
Turvallisuusjohtaminen, YAMK  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020

Kaisa Cullen, Jens Säynäjärvi

**Matkustusturvallisuuden johtamisen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin**

Vuosi 2020

Sivumäärä 99

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, voidaanko palvelumuotoilua hyödyntämällä tuottaa organisaatoriippumaton matkustusturvallisuuden johtamismalli. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, poikkeavatko ylimmän johdon matkustusturvallisuuden vaatimukset merkittävästi muun henkilöstön matkustusturvallisuuden käytänteistä. Turvallisuusjohtamista ja turvallisuuskulttuuria pyrittiin katsomaan liikkeenjohdon näkökulmasta.

Toimintaympäristön kuvauksessa tarkasteltiin matkustusturvallisuuteen liittyvää lainsäädäntöä, riskejä ja käytänteitä sekä yritysturvallisuutta, turvallisuusjohtamista ja turvallisuuskulttuuria. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin johtamista, organisaatiokulttuuria, henkilöstön sitouttamista ja muutosjohtamista. Näitä teoreettisen viitekehyksen teemoja lähestyttiin turvallisuutta laajemmasta näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö konstruktiivisella tutkimusotteella. Kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia, joka jakautuu neljään vaiheeseen: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Tutkimusmenetelmät valittiin niin, että ne tukivat jokaisen vaiheen päämääriä. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat kirjallisuuskatsaus, fokusryhmäkeskustelut, aivoriihi, äänestys, kuusi ajatteluhattua ja palvelupolku. Fokusryhmäkeskustelut, aivoriihi, äänestys ja kuusi ajatteluhattua toteutettiin ideointityöpajassa, johon osallistui opinnäytetyöntekijöiden lisäksi kuusi henkeä. Ideointityöpajan jälkeen luotiin palvelupolku, joka kuvaa työmatkaa, siihen liittyviä haasteita, tunteita ja mahdollisia ratkaisuja.

Tutkimusmenetelmien pohjalta laadittiin matkustusturvallisuuden strategisen johtamisen malli, joka esitetään kuviona. Kuvio osoittaa, miten toimintaympäristö vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja työntekijään, sekä mitkä johtamisen tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Organisaation tehtäväksi jää mallin täydentäminen konkreettisin toimenpitein ja jalkauttaminen. Muutosjohtamisen ja jalkauttamisen tueksi ehdotettiin ADKAR-viitekehystä ja organisaation henkilöstölle suunniteltua verkkokurssia, jonka kautta on mahdollista antaa palautetta ja siten kehittää organisaation matkustusturvallisuutta.

Asiasanat: Matkustusturvallisuus, palvelumuotoilu, johtaminen, turvallisuusjohtaminen, organisaatiokulttuuri

Kaisa Cullen, Jens Säynäjärvi

**The Development of Travel Safety and Security Management through Service Design**

Year 2020

Pages 99

---

The objective of this thesis was to investigate whether an organisational independent travel safety and security management model can be created by means of service design. In addition, the purpose was to find out whether the travel safety and security requirements of senior management differ significantly from those of other personnel. The focus was to look at safety and security management and culture from the perspective of management and leadership.

The description of the operating environment was comprised of relevant legislation, risks, and practices related to travel safety and security, as well as corporate safety and security management and safety and security culture. The theoretical framework addressed leadership, organisational culture, staff engagement, and change management. These themes were approached from a broader perspective than safety and security only.

This is a research-based thesis with a constructive research approach. The chosen framework was service design and the double diamond process model, which is divided into four phases: discover, define, develop, and deliver. The research methods support the goals of each of these phases. The research methods were literature review, focus group discussions, brainstorming, dot voting, six thinking hats, and a customer journey map. Focus group discussions, brainstorming, dot voting, and six thinking hats were conducted in an ideation workshop, attended by six people. The customer journey map visualised a business trip with its challenges, emotions, and possible solutions.

Based on the research methods, a model for strategic management of travel safety and security was developed. The model is presented as a figure. It shows how the operating environment affects the organisational culture, leadership, and the employee, as well as how leadership affects employee commitment. The concrete measures and implementation of the model remain for the organisation to complete. To support this, ADKAR framework and an online course for the staff were proposed. The course would also be a channel to provide feedback, and thus constantly improve an organisation's travel safety and security.

Keywords: Travel safety, service design, leadership, safety management, organisational culture

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 7  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tavoitteet .....                           | 8  |
| 1.2   | Rakenne .....  | 8  |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet.....                                 | 9  |
| 2     | Toimintaympäristön kuvaus.....                           | 10 |
| 2.1   | Lainsäädäntö, säännökset ja huolenpitovelvollisuus ..... | 10 |
| 2.2   | Matkustusturvallisuuden tavoite ja tarkoitus .....       | 13 |
| 2.3   | Matkustamiseen liittyvät riskit .....                    | 15 |
| 2.4   | Vallitsevat matkustusturvallisuuden käytänteet .....     | 15 |
| 2.5   | Ylimmän johdon matkustusturvallisuus Suomessa .....      | 16 |
| 2.6   | Yritysturvallisuus ja turvallisuusjohtaminen .....       | 18 |
| 2.7   | Turvallisuuskulttuuri .....                              | 21 |
| 3     | Teoreettinen viitekehys .....                            | 24 |
| 3.1   | Johtaminen .....   | 24 |
| 3.2   | Organisaatiokulttuuri .....                              | 27 |
| 3.3   | Henkilöstön sitouttaminen .....                          | 29 |
| 3.4   | Muutosjohtaminen .....                                   | 31 |
| 4     | Kehittämisasetelma .....                                 | 32 |
| 4.1   | Konstrukttiivinen tutkimusote.....                       | 32 |
| 4.2   | Palvelumuotoilun kehittämisote .....                     | 33 |
| 4.3   | Tuplatimantti-prosessimalli .....                        | 35 |
| 4.4   | Löydä.....   | 37 |
| 4.4.1 | Kirjallisuuskatsaus .....                                | 38 |
| 4.4.2 | Aineisto .....   | 39 |
| 4.5   | Määritä.....   | 39 |
| 4.5.1 | Ideointityöpajan toteutus .....                          | 40 |
| 4.5.2 | Ideointityöpajan lämmittelyvaihe.....                    | 42 |
| 4.5.3 | Fokusryhmäkeskustelut .....                              | 42 |
| 4.5.4 | Aivoriihi .....  | 45 |
| 4.5.5 | Äänestys .....   | 52 |
| 4.6   | Kehitä.....  | 54 |
| 4.6.1 | Kuusi ajatteluhattua .....                               | 54 |
| 4.6.2 | Palvelupolku.....  | 56 |
| 4.7   | Tuota.....   | 59 |
| 4.7.1 | Jalkauttaminen ADKAR-mallilla.....                       | 59 |
| 4.7.2 | Verkkokurssi jalkauttamisen tukena .....                 | 62 |
| 5     | Johtopäätökset .....                                     | 63 |
| 6     | Yhteenvedo ja itsearvio.....                             | 66 |

|                |    |
|----------------|----|
| Lähteet.....   | 71 |
| Liitteet ..... | 81 |

## 1 Johdanto

Turvallisuuden johtaminen on usein luonteeltaan lähes autoritaarista. Sen ei kuitenkaan pitäisi erota oleellisesti hyvistä johtamistavoista. Matkustamisen turvallisuutta tulisi johtaa samalla tavalla kuin muitakin asioita: asetetaan tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. Matkustusturvallisuus on riskienhallintaa, jota ohjataan tyypillisesti määrävillä kehoitteilla siitä näkökulmasta, mitä ei saa tehdä. Ohjeilla pyritään hyvään, eli välttämään onnettomuus tai rikoksen uhriksi joutuminen. Henkilöstölle ohjeet tulevat annettuina, ja niitä tulee noudattaa sellaisenaan, vaikka ohjeiden näkökulma on niiden antajan. Ohjeiden arvon määrittää kuitenkin loppukäyttäjä, ei niiden tuottaja. Tässä opinnäytetyössä lähestytään matkustusturvallisuuden johtamista ja ohjeisiin sitoutumista palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallin kautta kehitetyllä mallilla.

Kun turvallisuus ja käytännöllisyys ovat vaakakupissa, työntekijät saattavat kokea erilaiset turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet ja vaatimukset rasitteena. Siksi johdon tulee näyttää esimerkkiä. Jos johto ei itse sitoudu ohjeisiin, on odotusarvo muun henkilöstön ohjeiden noudattamiselle olematon. Keskustelimme erään yrityksen ylimpään johtoon kuuluvan henkilön kanssa ja esitimme hänelle huolestamme johtoryhmän matkustamisesta samalla lentokoneella. ”Jos kone putoaa, sen jälkeen tapahtuvat asiat eivät ole enää minun huoleni”, oli vastaus naurunremakan kera.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan maailmaa runteleva COVID-19-pandemia on vähentänyt yritysten liikematkustamista merkittävästi. Suomessa liikematkustus on joissakin suuryrityksissä pudonnut kymmenesosaan. Pandemia on vaikuttanut yritysten matkustamiskäytänteisiin todennäköisesti pysyvästi. Silti matkustaminen on välttämätöntä myös tulevaisuudessa, sillä kaikkea liiketoimintaa ei voida hoitaa etäyhteyksin. Joissain työtehtävissä asiantuntijan on oltava fyysisesti paikalla. (Keski-Heikkilä 2020.) Tarve matkustusturvallisuuden hyvään johtamiseen ei siis ole hävinnyt.

Vaikka henkilöstön turvallisuudesta huolehtiminen on lainsäädännön sanelema velvoite työnantajalle, kehittämistyön tuloksena syntyvässä mallissa painotetaan asiakkaan, tässä tapauksessa organisaation henkilöstön, tarpeita. Kun matkustusturvallisuuden johtamisen malli, jota voidaan ajatella palveluna, perustuu henkilöstön todellisiin tarpeisiin, pienennetään samalla johtamismallin epäonnistumisen riskiä. Malli tuo sekä työntekijälle että organisaatiolle arvoa. (Tuulaniemi 2011, 35-37.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko henkilöstölle tuottaa palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallin keinovalikoimaa hyödyntämällä organisaatioriippumaton matkustusturvallisuuden johtamismalli, joka pohjautuu matkustusturvallisuusvaatimuksiin ja tässä kehittämistyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, poikkeavatko ylimmän johdon matkustusturvallisuuden vaatimukset merkittävästi muun henkilöstön matkustusturvallisuuden käytänteistä. Matkustusturvallisuuden johtamismallia tarkastellaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Johtamismallin jalkauttamisen tueksi esitetään muutosjohtamisen viitekehys ja esimerkki käytännön toteutuksen mallista.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on matkustusturvallisuuden johtamisen malli?
- Poikkeavatko ylimmän johdon ja muun henkilöstön matkustusturvallisuuden käytänteet merkittävästi toisistaan?
- Sopiiko palvelumuotoilu turvallisuuden johtamisen kehittämiseen?

Turvallisuusalalla olevat ihmiset pyrkivät usein jakamaan turvallisuuden johtamista eri alakategorioiden. Tässä opinnäytetyössä turvallisuusjohtamista ja turvallisuuskulttuuria pyritään tarkastelemaan päinvastaisesti, laajemmasta liikkeenjohdon näkökulmasta. Simola (2005, 102) on todennut väitöskirjassaan Simoniin (2000, 4) ja Tarkkoseen (2001, 68) viitaten, että turvallisuusammattilaisten roolin on muututtava liikkeenjohdon paradigmojen muutosten myötä. Kun liikkeenjohto muuttuu, on turvallisuusjohtamisenkin muututtava. Klassisen, määräävän turvallisuusjohtaminen tulee väistyä ja antaa tilaa modernille johtamisotteelle.

Tässä kehittämistyössä palvelun kohderyhmä on organisaatioiden työntekijät, joiden työhön kuuluu matkustaminen. Matkustamisella viitataan tässä työssä erityisesti ulkomaille suuntautuvaan liikematkustamiseen eikä kodin ja työpaikan välisiin työmatkoihin. Työssä tarkastellaan erikseen myös ylintä johtoa ja ylimmän johdon matkustusturvallisuuteen liittyviä erityisvaatimuksia. Työn tuloksena syntyvän johtamismallin arvo kumpuaa käyttökontekstista ja käyttökokemuksesta. Mikäli organisaation jäsen ei sitoudu malliin, sen noudattamiseksi vaaditaan pakkoa - kansanomaisesti kepin ja porkkanan käyttöä - mikä ei ainakaan edistä hyvää turvallisuuskulttuuria. Siksi pyrkimyksenä on tuottaa malli, johon työntekijät ovat valmiita sitoutumaan.

## 1.2 Rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet ja esitellään lyhyesti työn rakenne ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa kuvataan matkustusturvallisuuden



toimintaympäristö riskien, tavoitteiden, lainsäädännön ja vallitsevien käytänteiden näkökulmasta. Kolmas luku sisältää kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan teoreettisen viitekehyksen, joka rakentuu johtamisesta, organisaatiokulttuurista ja henkilöstön sitouttamisesta. Myös muutosjohtamista käsitellään, sillä onnistuneen muutosjohtamisen voidaan katsoa olevan yksi sitoutumisen edellytyksistä. Muutosjohtamista tarvitaan esimerkiksi silloin, kun organisaation matkustusturvallisuuden käytänteitä halutaan muuttaa. Neljännessä luvussa kerrotaan tämän kehittämistyön luonteesta ja menetelmistä sekä kuvataan laajasti opinnäytetyön ideointityöpajan läpivientiä ja siinä tehtyjä havaintoja. Viidennessä luvussa tulokset esitellään tiiviinä johtopäätöslukuna. Kuudennessa luvussa ovat yhteenveto, opinnäytetyöprosessin kuvaus ja itsearvio.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Henkilöstöturvallisuuden (joissain lähteissä henkilöturvallisuus) tavoitteena on suojata ihmisiä rikoksilta ja onnettomuuksilta ja näin taata heidän turvallisuutensa ja toimintakykynsä sekä samalla turvata kriittiset henkilöresurssit (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5). Tässä opinnäytetyössä käytetään Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallin mukaista termiä henkilöstöturvallisuus.

Matkustusturvallisuudella tarkoitetaan työntekijän turvallisuutta matkustettaessa työtehtävien takia kotimaassa ja ulkomailla, sekä sellaisia toimia, joilla varaudutaan poikkeustilanteisiin ja hallitaan riskiä poikkeustilanteisiin joutumisen suhteen (Leppänen 2006, 210). Matkustusturvallisuus on osa henkilöstöturvallisuutta, joka on puolestaan osa turvallisuusjohtamista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020).

Palvelumuotoilu on analyyttistä ja intuitiivista innovointia sekä suunniteltua kehittämistä, jonka lähtökohtana on palvelun käyttäjä ja jossa käytetään muotoilulähtöisiä menetelmiä (Kokko 2017; Tuulaniemi 2011, 9).

Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta, ja se voi olla myönteinen tai kielteinen. (SFS-ISO 31000:2018, 6). Riskin määritelmään sisältyvät niin todennäköisyys kuin seurauksetkin (Suomen Riskienhallintayhdistys 2020).

Turvallisuus on tila, toimintaa tai toimintojen kokonaisuus, jolla uhkat ja riskit ovat hallittavissa, tai vähintäänkin tunnetta siitä (Sanastokeskus 2017, 16). Yleisesti turvallisuus merkitsee vapautta uhkista, tai kykyä puolustautua niitä vastaan. Turvallisuutta voidaan käsitellä monilla tasoilla: yksilö-, ryhmä-, valtio-, aluetasolla tai maailmanlaajuisesti. Turvallisuudentutkimuksen tavanomaisen lähestymisen, sotilaallisen turvallisuuden, lisäksi turvallisuutta voi käsitellä muun muassa taloudellisesta, poliittisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta turvallisuusnäkökulmasta. (Eskola 2008.) Suomen kielessä ei ole vastaavuuksia englanninkielisille turvallisuuden termeille *safety* ja *security*, joista ensimmäinen viittaa turvallisuuteen, josta puuttuu

tarkoituksellinen toiminta, ja jälkimmäinen toimintaan, joka on tarkoituksellista ja vahingoittavaa. *Safety*-termiä käytetään kuvaamaan esimerkiksi virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia. *Security*-termiä käytetään kuvattaessa väkivaltaa, rikollista toimintaa tai aseellista voiman käyttöä. (Sanastokeskus 2017, 16). Tässä opinnäytetyössä matkustusturvallisuus käsittelee sekä *safety*- että *security*-näkökulmat.

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, järjestelmällistä turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen ja jossa tähdätään ennaltaehkäisemään ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa tai mainetta vahingoittavien tapahtumien syntyä. (Aluehallintovirasto 2010, 5; Lanne 2016, 7.)

Turvallisuuskulttuuri on organisaation ja yksilöiden piirteiden ja asenteiden muodostama kokonaisuus. Se syntyy oikeanlaisesta organisaation viitekehyksestä, esimiesten sitoutumisesta sekä henkilöstön asenteesta viitekehyksen vaatimuksiin vastaamisesta ja siitä hyötymisestä. Yksilön toiminta ja sitoutuminen on turvallisuuskulttuurin syntymisen kannalta merkityksellisintä. (IAEA 1991, 4-14.)

Ylimpään johtoon kuuluu lähtökohtaisesti toimitusjohtaja, johtoryhmä ja hallitus. Ylin johto vastaa yrityksen strategian luomisesta, organisaation kokonaiskehityksestä ja avainhenkilöratkaisusta ja siten yrityksen toiminnasta ja menestyksestä (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 315).

## 2 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyön kohde ankkuroidaan käytäntöön eli toimintaympäristöön kuvaamalla sekä itse ilmiö että sen toimintaympäristö. Koska ilmiö on aina vuorovaikutussuhteessa ympäristöönsä, toimintaympäristö vaikuttaa väistämättä myös tutkimuskohteeseen. Toimintaympäristön tunteminen auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin. (Kananen 2012, 54-55.) Tässä luvussa käsitellään toimintaympäristöä regulaation, matkustusturvallisuuden tavoitteen ja tarkoituksen sekä matkustusriskien näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitellään, millaisia ylimmän johdon matkustamiseen liittyviä käytäntöjä yrityksissä on.

### 2.1 Lainsäädäntö, säännökset ja huolenpitovelvollisuus

Tässä luvussa käsitellään katsauksenomaisesti matkustusturvallisuuteen liittyvää säännöstöä Suomessa. Vaikka lakeja ja säännöksiä ei tarkastella tässä opinnäytetyössä syvällisesti, säännöstöä ei voi ohittaa täysin, sillä se luo liikematkustamisen turvallisuuden normatiivisen kehikon.

Suomessa on lukuisia työnantajaa velvoittavia lakeja, joista keskeisin lienee työturvallisuuslaki (738/2002). Työturvallisuuslakia sovelletaan työntekijöihin eli henkilöihin, jotka ovat solmineet työsopimuksen ja jotka sen pohjalta tekevät työtä työnantajalle. Huomionarvoista on, että ylimmän johdon ollessa kyseessä toimitusjohtaja ei nauti työturvallisuuslain ja muiden työturvallisuusmääräyksien suojasta, sillä toimitusjohtajan ei katsota olevan työntekijä vaan osakeyhtiölain (624/2006) mukainen toimielin. (Rauramo 2017, 6-7.) Työnantaja nähdään oikeussubjektina eli oikeushenkilönä, jonka velvollisuus on huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta (Tarkkonen 2018, 20). Martikaisen ja Rannan (2018, 26-28) mukaan seuraavat työturvallisuuslain kohdat tulisi huomioida, kun organisaatiossa suunnitellaan ulkomaille suuntautuvia työmatkoja:

- Työnantajan yleinen huolehtimisvelvollisuus 8 §
- Työsuojelun toimintaohjelma 9 §
- Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi 10 §
- Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus 14 §
- Työntekijän työstä pidättäytyminen 23 §
- Väkivallan uhka 27 §
- Häirintä 28 §

Myös työaikalaki (872/2019) koskee matkustavaa työntekijää, mutta työaikalain mukaan työaikaan ei lueta matkustusaikaa. Matkustusturvallisuutta ei reguloida tarkasti, vaan työturvallisuuslaissa (738/2002) työnantajan erityinen huolehtimisvelvollisuus käsittää ja kattaa työnantajan velvollisuudet myös matkustettaessa. Lakisäateinen huolenpitovelvollisuus (*duty of care*) kohdistuu henkilöstöön, työhön, työolosuhteisiin ja toimintaan. Varsinaisen operatiivisen matkustusturvallisuuden osalta toiminta on hyvin pitkälle vapaaehtoisuuteen perustuvaa varautumista, jota ei ole säännelty. Matkustaja huolehtii lähtökohtaisesti itse turvallisuudestaan. Vastuullinen yritys toki huolehtii tärkeimmästä pääomastaan, henkilöstöstään, sekä sen mukana kulkevasta yrityksen omaisuudesta. Varsinaisen lainsäädännön ulkopuolella työntekijää koskee myös erilaiset työnantajan matkustussäännöt ja -ohjeet, joita tämän tulee noudattaa työssään. (Rauramo 2017, 5-9; Tarkkonen 2018, 84.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) asettaa myös työntekijälle velvollisuuksia, jotka koskevat kotimaantyon lisäksi ulkomaantöitä. Työntekijän tulee huolehtia mahdollisuuksiensa mukaan niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Työntekijältä vaaditaan turvallisuuden kannalta riittävää huolellisuutta, varovaisuutta, siisteyttä ja järjestystä. Mahdollisista työolosuhteissa havaituista vioista ja puutteista, joista voi koitua haittaa tai vaaraa, pitää ilmoittaa työnantajalle viipymättä. Työntekijän on poistettava vaaraa aiheuttavat viat ja puutteet, mikäli se on ammattitaidon, kokemuksen ja perehdytyksen myötä mahdollista. (Martikainen & Ranta 2018, 28.)

Valtion eli yhteiskunnan vastuu voidaan nähdä lainsäädäntövastuuna ja toimintavastuuna. Lainsäätäjää on nähnyt, että tämänhetkinen lainsäädäntö on riittävä, sillä työturvallisuuslain (738/2002) lisäksi ei ole tarkentavaa lainsäädäntöä. Toiminnallinen vastuu on määrätty ulkoministeriölle. Ulkoministeriö seuraa maailmanlaajuisesti matkustamisen turvallisuuteen vaikuttavia ilmiöitä ja tapahtumia, sekä julkaisee ulkoministeriön matkustustiedotteita, jotka antavat tietoa yleisestä turvallisuustilanteesta matkakohteessa sekä poliittisista ja kulttuurisista olosuhteista, joilla saattaa olla merkitystä matkustusturvallisuudelle. Maakohtaiset matkustustiedotteet eivät ole velvoittavia, vaan antavat lisätietoja kohdemaan tilanteesta ja kertovat muun muassa suomalaisten ja pohjoismaisten lähetystöjen ja konsulaattien yhteystiedot. (Rauramo 2017, 5-9; Ulkoministeriö 2020.)

Koska työturvallisuuslaissa (738/2002) ei säädetä matkustamiseen liittyviä nimenomaisia velvoitteita työnantajalle, organisaation velvollisuus rajoittuu työturvallisuuslain yleiseen huolehtimisveloitteeseen. Laissa huomioidaan kuitenkin se, ettei työnantajalla ole välttämättä edustajaa kohdemaassa, eikä työnantaja siksi pysty kaikissa tapauksissa huolehtimaan työntekijöidensä työturvallisuudesta ja terveydestä samalla lailla kuin kotimaassa työskentelevien. Työturvallisuusvelvoitteiden laiminlyönnistä voidaan lain mukaan määrätä työnantajalle sekä yksityisoikeudellisia että rikosoikeudellisia seuraamuksia. Rikoslain (39/1889) 47. luvun ensimmäisessä pykälässä määrätään, että työnantaja tai työnantajan edustaja, joka tahallaan tai huolimattomuudesta rikkoo työturvallisuusmääräyksiä tai mahdollistaa työturvallisuusmääräysten vastaisen tilan jatkumisen laiminlyömällä työturvallisuusmääräysten noudattamisen valvomista alaisessaan työssä, voidaan tuomita työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi. Työnantaja tai sen edustaja voi joutua rikosvastuuseen myös sellaisessa tapauksessa, jossa se jättää huolehtimatta taloudellisista, toiminnan järjestämistä koskevista tai muista työsuojelun edellytyksistä. (Rauramo 2017, 5-9; Työturvallisuuslaki 738/2002; Rikoslaki 39/1889.)

Huolenpitovelvollisuuden mukaisesti työntekijöistä tulee pyrkiä pitämään huolta heidän matkustaessaan yhtä hyvin, kuin jos he olisivat Suomessa. Työntekijän on siis voitava tehdä työ kohdemaassa yhtä turvallisesti kuin lähtömaassa. Organisaatiolla tulisi olla kyky sekä menetelmät tunnistaa ja arvioida matkustamiseen liittyviä riskejä. Työnantajan pitää tiedostaa ja analysoida mahdollisuuksiensa mukaan ulkomailla työskentelyyn liittyvät terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvat riskit sekä tiedottaa niistä työntekijälle. Työnantajan on myös tarjottava työntekijälle tietoa siitä, miten riskit voi parhaiten välttää ja työtä tehdä turvallisesti kohdemaasta riippumatta. Lisäksi organisaation tulisi todeta, mitkä ovat työntekijöiden, suorien esimiesten ja ylemmän johdon vastuut matkustusriskeissä. (Rauramo 2017, 5-9.)

Valtion matkustussääntö antaa matkustusohjeita niille, jotka ovat virkasuhteessa. Matkustussääntö ohjaa matkustamiseen liittyvissä kysymyksissä etupäässä matkahallintoon, ja matkus-

tusturvallisuuteen viitataan vain lyhyesti. (Valtiovarainministeriö 2020, 11.) Valtion matkustusstrategiassa (Valtiovarainministeriö 2008, 35, 46-48, 51) mainitaan lähinnä matkustamisen riskienhallinta ja yksilön vastuu sekä kehoitetaan noudattamaan oman viraston ohjeita.

## 2.2 Matkustusturvallisuuden tavoite ja tarkoitus

Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallissa matkustusturvallisuus kuuluu henkilöstöturvallisuuteen, joka määritellään keskeiseksi organisaatioturvallisuuden osa-alueeksi. Henkilöstöturvallisuus jakautuu puolestaan kolmeen osa-alueeseen: työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta, toiminnalle kriittisten henkilöresurssien varmistaminen ja toiminnan suojaaminen estämällä rikollisten soluttautuminen. Matkustusturvallisuus kuuluu näistä ensimmäiseen, eli työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta, ja sen sisältö esitellään tarkemmin taulukossa 1. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5.)

| Työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta |   |
|--|---|
| <i>Turvallisuuden osa-alue</i>   | <i>Huomioitavia asioita</i>   |
| 1. Asiakkaiden ja vierailijoiden turvallisuus  |   |
| 2. Matkustusturvallisuus ja ulkomailla työskentely   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkustusasiakirjat</li> <li>• Turvallisuusohjeet</li> <li>• Viestintäyhteydet</li> <li>• Hälytys- ja päivystyspalvelut</li> <li>• Evakuointiohjeet</li> <li>• Vakuutukset</li> <li>• Maiden ja alueiden riskiluokitukset</li> </ul> |
| 3. Avainhenkilöiden turvallisuus   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteystietojen saatavuuden rajoittaminen</li> <li>- Esim. turvakielto, osoitteenluovutuskielto</li> <li>• Toiminta uhkaustilanteissa</li> <li>• Turvallisuustekniikan käyttö</li> </ul>  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilösuojaus erityistapauksissa</li> </ul>    |
| 4. Kodin ja perheen turvallisuus | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koti- ja ulkomailla työskenneltäessä</li> </ul> |

Taulukko 1: Matkustusturvallisuus on työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaamista rikoksilta ja onnettomuuksilta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, 5) mukaan työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta jakaantuu edelleen neljään osa-alueeseen: asiakkaiden ja vierailijoiden turvallisuuteen, matkustusturvallisuuteen ja ulkomailla työskentelyyn, avainhenkilöiden turvallisuuteen sekä kodin ja perheen turvallisuuteen. Martikaisen ja Rannan (2018, 9) mukaan matkustusturvallisuuden ydin koostuu riittävästä suunnittelusta, ennakoivasta asenteesta, matkustajan omasta toiminnasta sekä yleisestä valppaudesta ja tietoisuudesta. Matkustusturvallisuuteen kuuluvat Elinkeinoelämän keskusliiton (2016, 5; 2020) mukaan seuraavat osa-alueet:

1. Matkustusasiakirjat
2. Turvallisuusohjeet
3. Viestintäyhteydet
4. Hälytys- ja päivystyspalvelut
5. Evakuointiohjeet
6. Vakuutukset
7. Maiden ja alueiden riskiluokitukset

Matkustusturvallisuuden tavoite on matkan suunnitteleminen ennakkoon ja matkustajan valmistaminen siten, että tämä pystyy toteuttamaan matkan ilman poikkeamia, sekä matkustajan tukeminen tarvittavin keinoin matkan aikana. Tämän tavoitteen toteutumiseksi organisaatiolla tulee olla matkustusturvallisuuteen liittyvä, yrityksen liiketoimintaan soveltuva ohjeisto. Matkustusturvallisuuden hallinta on riskilähtöistä, eli liiketoimintaympäristö ja yrityksen toiminta määrittävät tarpeellisen keinovalikoiman, joka tulee olla käytössä. (Leppänen 2006, 204-217.) Varautumalla ja suunnittelemalla, siis johtamalla henkilöstöturvallisuuden osa-alueeseen kuuluvaa matkustusturvallisuutta, voidaan vähentää ei-toivottujen tapahtumien todennäköisyyttä ja vaikutuksia sekä edistää niistä toipumista. Työnantajan on esitettävä työntekijälle matkustusturvallisuusohjeet, ja erilainen toimintaympäristö tulee huomioida ohjeistuksessa kohdemaan tai -alueen mukaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020; Leppänen 2006, 204-217.)

Henkilöstön matkustusturvallisuusvaatimukset aiheuttavat suoria kustannuksia. Panostaminen matkustusturvallisuuteen on suhteellisen pientä verrattuna ongelmiin, joita voi aiheutua ilman riittävää suunnittelua ja tietoa matkustamisesta (Heljaste ym. 2008, 121). Investoinnista

syntyy säästöjä, kun työn tehokkuus paranee ja henkilöstö pysyy terveenä ja hengissä. Joissain olosuhteissa käytetään jopa henkilösuojausta, jonka tehtävänä varmistaa yrityksen johdon fyysinen koskemattomuus ja kyky johtaa yritystä myös jatkossa. Muun kuin matkustajan itsensä suunnittelema matka kahden pisteen välillä, taksin sijaan valmiina odottava auto tai ennakoon tehtävä hotelliin kirjautuminen säästää aikaa, jolloin työntekijällä jää enemmän aikaa tehdä varsinaista työtään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5; Ludwig 2018, 22-24.)

### 2.3 Matkustamiseen liittyvät riskit

Matkustamiseen liittyy joukko riskejä, jotka ovat osin universaaleja, mutta osin riippuvaisia yrityksen toimialasta ja yrityskulttuurista sekä matkustamisen kohteista ja matkustustavoista. Riskien käsittelyyn on useita malleja. Matkustusriskien käsittelyssä yrityksen on syytä käyttää samaa riskienhallintamallia, jolla henkilöstö on yrityksessä tottunut toimimaan. Riskiuniversumi on matkustamisenkin yhteydessä erittäin laaja. Tyypillisimpiä matkustamisen aikana syntyviä riskejä ovat sairaudet ja taudit, laajat epidemiat, tapaturmat, onnettomuudet ja suuronnettomuudet, erilaiset rikokset, kuten varkaus, vakoilu, pahoinpitely, ryöstö, kidnappaus ja muu rikollisuus, sekä liikenne, hygienia, luonnonmullistukset, poliittiset levottomuudet, sota ja aseelliset selkkaukset sekä tulipalot. (Rauramo 2017, 5-9; Ulkoministeriö 2020; Suojelupoliisi 2020, 2-5.)

Martikaisen ja Rannan (2018, 18-19) mukaan matkustusturvallisuuden riskienhallinnan vastuu jakautuu organisaatiossa eri toimijoiden välillä seuraavasti: ylin johto määrittelee riskienhallinnan puitteet, kuten riskienhallintapolitiikan, tavoitteet, vastuut ja resurssit. Ylin johto myös seuraa ja tarkastelee riskejä. Matkustusturvallisuuden prosessin omistaja vastaa matkustusturvallisuuden riskien arvioimisesta. Riskiarvioiden pohjalta laaditaan esimerkiksi matkustusohjeita ja kehitetään prosessia niin, että se tukee ylimmän johdon asettamia puitteita. Esimies kertoo vastuullaan oleville työntekijöille matkustamisen riskeistä ennen aiottua matkaa. Matkustaja puolestaan arvioi matkan aikana itse riskejä. Yrityksissä laaditut matkustusturvallisuusohjeet alentavat henkilöstöön liittyviä riskejä yrityksen toimipaikan ulkopuolella.

### 2.4 Vallitsevat matkustusturvallisuuden käytänteet

Matkustusturvallisuutta konsultoivia yhtiöitä on paljon. Yhtiöt esittelevät verkkosivuillaan palvelutarjoamaansa, joka toimii hyvänä muistilistana henkilöstön matkustusturvallisuutta suunniteltaessa. Ohjeet ovat kuitenkin liian käytännönläheisiä tämän opinnäytetyön tarkoituksen kannalta. Yleisesti voidaan todeta, että yritysten sivuilla nousee kärkeen suunnitelmallisuus ja ennakointi, jolla tarkoitetaan tulevaisuuden kartoitusta ja valmistautumista erilaisiin tulevaisuuksiin: kehityssuuntien arviointia, kehityssuuntiin varautumista sekä sen kehityspolun valitsemista, mikä johtaa haluttuun tulevaisuuteen (Iivari 2012, 161).

Opinnäytetyön lukijan kannalta käytännön esimerkistä voi olla hyötyä, minkä johdosta alla on esitelty esimerkinomaisesti satunnaisesti valitun yrityksen palvelutarjoamaa, joka on opinnäytetyön kirjoittajien toimesta käännetty vapaasti suomeksi:

1. *Duty of Care* -ohjeiden sekä matkustuspolitiikan, ohjeiden ja prosessien luominen
2. Riskiarvioinnit
3. Maariskiarviot
4. Ennen matkaa tapahtuvat opastukset
5. Matkustusturvallisuuskoulutukset sekä vihamielisten ympäristöjen koulutus (*Hostile Environment Awareness Training, HEAT*)
6. GPS-seuranta
7. Ympäri vuorokautinen lääkintä- ja turvallisuusvalmius
8. Poliisi- ja armeijavetoiset saattueet ulkomailla
9. Kriisitilanteen johtaminen
10. Henkilösuojaus
11. Järjestelyapu viisumien hakemisessa, lentolippujen ja hotellien valinnassa, kuljetuksessa (tarvittaessa panssaroiduilla ajoneuvoilla), asunnon hankkimisessa ja turvavarusteiden hankinnoissa.

(Infinite Risks 2020.)

Näiden käytännönläheisten toimien lisäksi monet yritykset ja viranomaiset (ks. mm. Suojelupoliisi 2020) nostavat esiin tieto- ja kyberturvallisuuden merkityksen sekä siihen liittyvät käytänteet. Näitä ovat muun muassa korostetun tietoturvallisuusvaatimusten kohdemaiden tunnistaminen, matkustuskäyttöön tarkoitettujen matkapuhelimien ja tietokoneiden tarjoaminen, verkkoyhteyden turvaaminen VPN:llä (*Virtual Private Network*, virtuaalinen erilliverkko), kuuntelulaitteiden etsintätyökalujen käyttö, oman tulostimen käyttö sekä virustorjuntaohjelmistojen käyttö myös matkapuhelimissa (mm. Henriquez 2019).

## 2.5 Ylimmän johdon matkustusturvallisuus Suomessa

Ylimmän johdon matkustusturvallisuudesta on saatavilla niukasti tietoa kirjallisuuslähteistä. Ainoa opinnäytetyön kirjoittajien löytämä Suomea koskeva kirjallisuuslähde on sanomalehtiarikkeli, joka julkaistiin Helsingin Sanomissa marraskuussa 2018 ja joka käsittelee suomalaisten pörssiyhtiöiden johtajia koskevia matkustusturvallisuuskäytänteitä. Artikkelin julkaistiin sen jälkeen, kun kaksi suomalaista pörssiyhtiön johtajaa kuoli lento-onnettomuudessa Zimbabwea heidän ollessa vapaa-ajan metsästysmatkalla (Juupaluoma ym. 2018). Yritysten artikkeleissa kerrotut matkustusturvallisuuskäytänteet ovat koottuina taulukko 2:een.

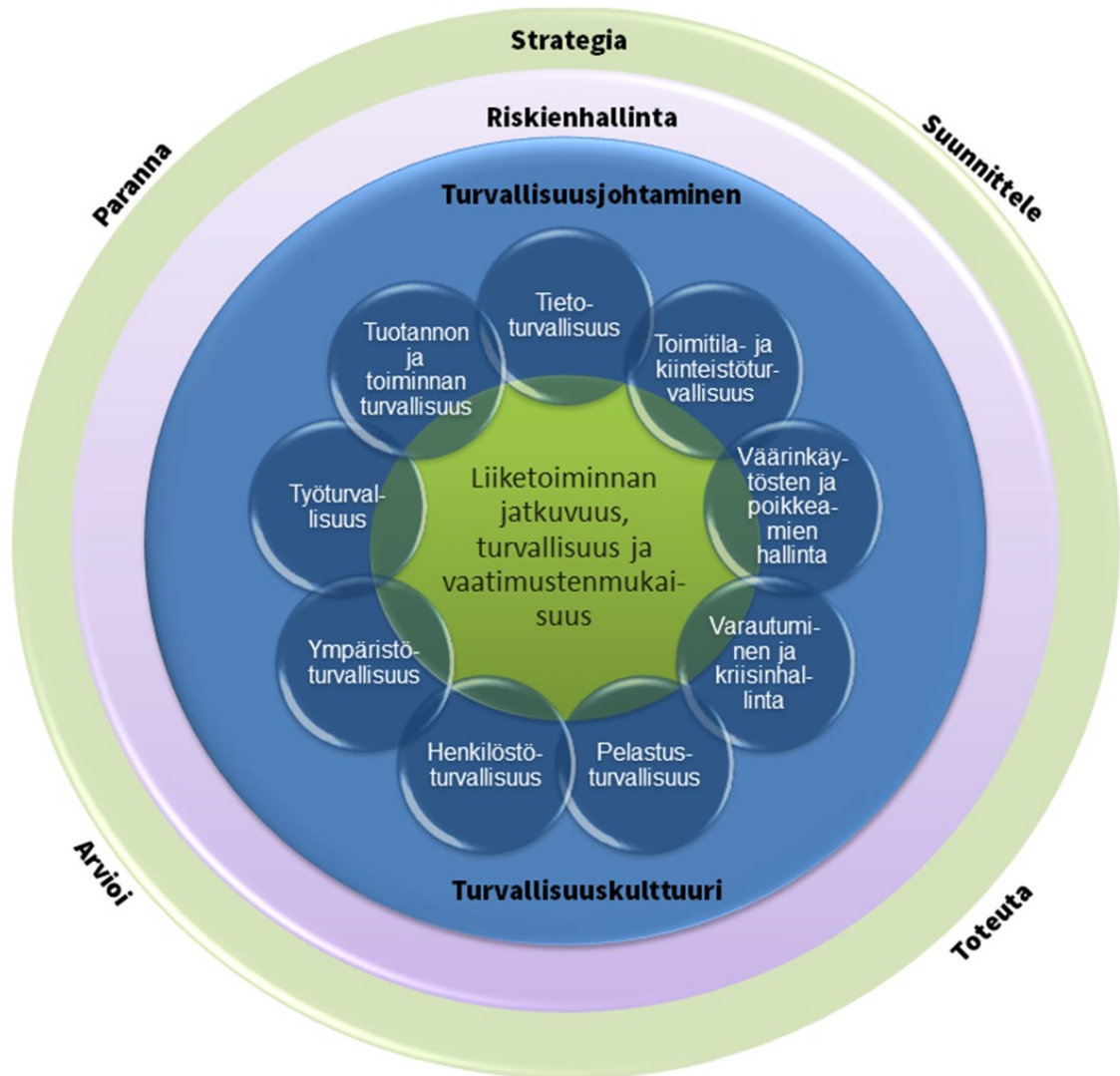


| Yritys      | Johtajistoa koskevat matkustusturvallisuuden käytänteet   |
|-------------|---|
| Nordea      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korkeintaan puolet samasta johtoryhmästä saa matkustaa samalla kulkuneuvolla.</li> <li>2. Koko johtoryhmä ei saa majoittua samaan hotelliin.</li> </ol>   |
| Metso       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samassa kulkuvälineessä matkustavien määrä ei saa olla yli 60 prosenttia yhden toiminnon työntekijöistä.</li> <li>2. Hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen varapuheenjohtaja eivät saa lentää samalla lennolla. Sama sääntö koskee toimitusjohtajaa ja toimitusjohtajan sijaista.</li> <li>3. Keskeisin tekijä matkustusturvallisuuden osalta on maaturvaluokitus, joka säätelee eniten johdon sekä työntekijöiden matkustusta ja jopa kieltää vaarallisiin maihin tai vaarallisille alueille matkustamisen.</li> <li>4. Automaattivaroitukset alueen ruoka- ja vesiriskeistä sekä rokotusohjeet.</li> </ol> |
| UPM         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Johtoryhmien jäseniä jaetaan eri lennoille, mutta yhtiö ei kerro yksityiskohtia.</li> <li>2. Matkustamiseen liittyvät ohjeet ja turvaamiskäytännöt koskevat koko henkilöstöä, mutta yhtiö ei kerro niitä julkisuuteen. Yhtiöllä on myös varamies- ja seuraajasuunnitelmat.</li> </ol>   |
| Finnair     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Johtajisto ei matkusta samalla kulkuneuvolla yhtä aikaa.</li> <li>2. Majoittuminen katsotaan tilannekohtaisesti. Ruokailusta tai harrastuksista ei ole erityisiä ohjeistuksia.</li> </ol>   |
| Fortum      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Johtajisto ei matkusta samalla kulkuneuvolla yhtä aikaa.</li> </ol>   |
| Metsä Group | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Johtajisto ei matkusta samalla kulkuneuvolla yhtä aikaa.</li> <li>2. Ei ehdotonta ohjeistusta majoittautua eri hotelleihin, eikä myöskään rajoituksia ruoasta.</li> </ol>   |

Taulukko 2: Suomalaisen pörssiyritysten johtajiston matkustusturvallisuuskäytäntöjä (Luukka & Pietiläinen 2018)

## 2.6 Yritysturvallisuus ja turvallisuusjohtaminen

Elinkeinoelämän keskusliitto (2016) on laatinut yritysturvallisuusmallin, jossa on eritelty yritysturvallisuuden osa-alueet (kuvio 1).



Kuvio 1: Turvallisuusjohtamisen osa-alueet Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallin mukaisesti (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3)

Yritysturvallisuus pohjautuu yrityksen strategiaan ja riskienhallintaan. Strategia antaa turvallisuusjohtamiselle suuntaviivat. Riskienhallinta on edellytys organisaatioturvallisuuden määrittämiselle ja mitoittamiselle. Turvallisuusjohtamisen osa-alueita ovat tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, varautuminen ja kriisinhallinta, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työturvallisuus sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuus. Näiden osa-alueiden merkitys riippuu organisaation liiketoiminnasta ja toimialasta. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on suojata organisaatiolle keskeisiä arvoja, kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta ja ympäristöä ja tätä kautta

varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus. Koska turvallisuuden tulisi olla osa organisaation laatu järjestelmää ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa, malli perustuu jatkuvaan parantamiseen. Jatkuvan parantamisen neljä vaihetta ovat suunnitteleminen, toteuttaminen, arvioiminen ja parantaminen. (Martikainen & Ranta 2018, 16; Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 2-4.)

Tarkkosen (2018, 17) mukaan turvallisuusjohtamisen perusteita ovat organisaatiotuloksellisuus, yhteiskunnalliset velvoitteet sekä moraaliset ja eettiset syyt. Onnistunut organisaatioturvallisuus vaatii johtamista. Hyvä turvallisuuden johtaminen ei kuitenkaan eroa oleellisesti käsityksistä yleisistä hyvistä johtamistavoista (Tappura, Hyytinen, Kivistö-Rahnasto, Nenonen & Vasara 2015, 31), vaan turvallisuusjohtamiseen pätee samat yleisperiaatteet kuin muuhunkin johtamiseen: työyhteisön sosiaalisesti kestävien tarpeiden ymmärtäminen, humanistinen arvomaailma ja tahto toimia muille tärkeiden asioiden puolesta (Tarkkonen 2018, 17-20).

Nykyään, kuuden vuosikymmenen turvallisuusjohtamisen kehityksen seurauksena, erillistä turvallisuustoimintoa pidetään monessa yrityksessä välttämättömänä organisaation osana. Turvallisuustoiminnon merkityksestä kertoo se, että turvallisuusjohtaja raportoi usein suoraan ylimmälle johdolle. (Sennewald & Baillie 2021 [sic], 10.) Turvallisuusjohtaminen on osa strategista ja operatiivista johtamista ja sen painopisteisiin vaikuttavat organisaation toimintaympäristö ja turvallisuuden merkitys liiketoiminnalle (Tappura ym. 2015, 11). Hyvä turvallisuusjohtaminen tukee organisaation kyvykkyyttä ja sitä kautta tuloksellisuutta (Tarkkonen 2018, 20).

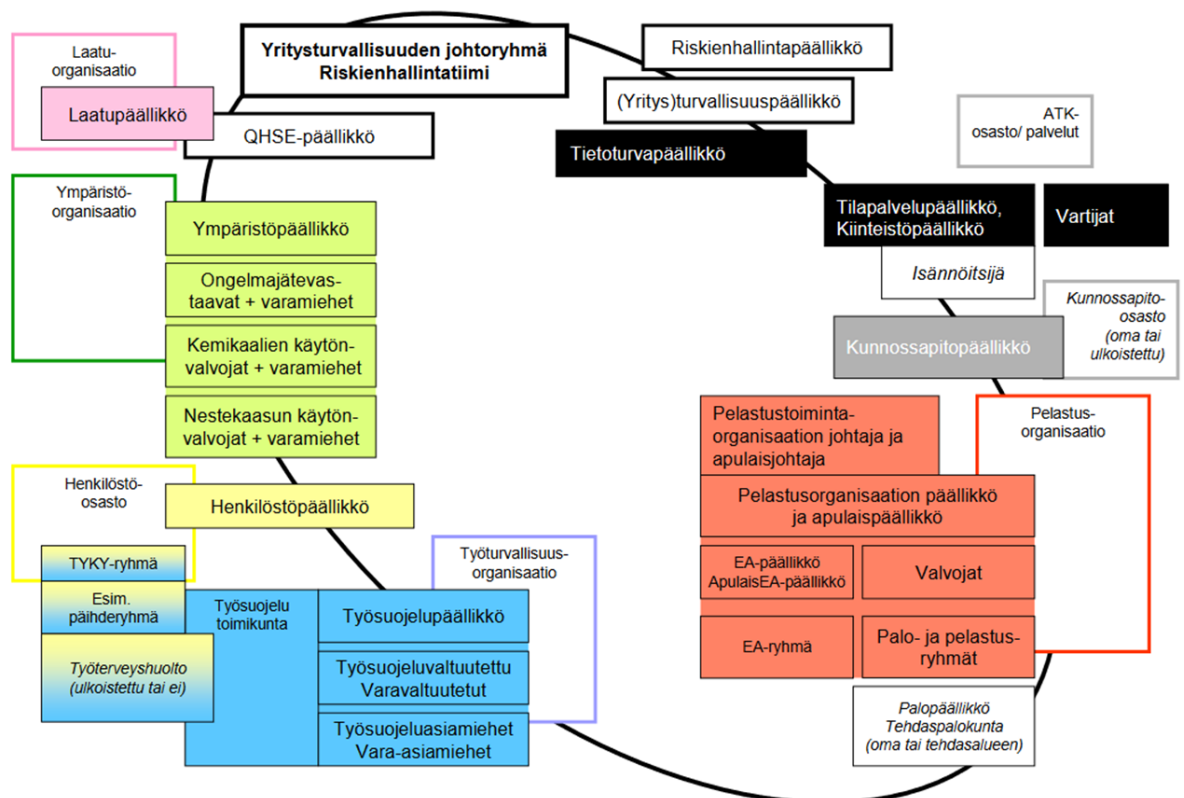
Turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisuuden ja laajuuden ymmärtämiseksi voidaan puhua sisäisestä johtamisjärjestelmästä. Tällä johtamisen käsitteellä viitataan johtajista ja esimiehistä koostuvaan organisatoriseen ja toiminnalliseen kokonaisuuteen, johon kuuluu tälle yhteisölle ominaiset kyvyt ja toimintatavat. Sisäinen johtamisjärjestelmä on yksi turvallisuuden kokonaishallinnan edellytyksistä, sillä vastuun säilyttäminen yksittäisten esimiesten tai johtajien harteille ei ole kestävä turvallisuusjohtamisen malli, vaan johtamisen tulisi jakaantua organisaation kaikille hierarkian tasoille ja kaikkiin yksikköihin. (Tarkkonen 2018, 23-24, 93.)

Yksi sisäisen johtamisjärjestelmän tavoitteista on välittää työnantajan tahto koko organisaation läpi. Jos työnantaja ei ole määritellyt kunnolla turvallisuuteen liittyviä tavoitteita, myöskään sisäinen johtamisjärjestelmä ei voi onnistua turvallisuusviestin välittämisessä. Jos työnantajan suhtautuminen turvallisuuteen on kielteinen tai epäselvä, syntyy helposti tulkintoja, jotka voivat johtaa ristiriitoihin ja ongelmiin. (Tarkkonen 2018, 55.)

Sisäinen johtamisjärjestelmä lähtee ylimmästä johdosta, jonka kautta työnantajan turvallisuusstrategia, eli niin sanottu työnantajan tahto, välittyy muille johtajille ja esimiehille ja heidän kauttaan edelleen koko henkilöstölle. Organisaation politiikat eli toimintaperiaatteet

viestivät henkilöstölle ylimmän johdon tahdon. Erilaiset ohjeistukset puolestaan kertovat, miten politiikkojen mukaisiin tavoitteisiin päästään käytännössä. Ylin johto toimii esimerkkinä ja vaikuttaa toiminnallaan muihin. Jos ylin johto ei esimerkiksi pidä matkustusturvallisuutta ja siihen liittyvien ohjeiden noudattamista tärkeänä, tämä vaikuttaa väistämättä myös muuhun organisaatioon matkustusturvallisuutta heikentävästi. Toisaalta taas turvallisuuspuutteet ja kehittämistarpeet tulevat esiin operatiivisella tasolla, josta ne raportoidaan ylöspäin. Tämän lisäksi ylimmän johdon tehtäviin kuuluu seurata strategian toteutumista ja ohjata organisaatiota strategian mukaiseen suuntaan. (Tarkkonen 2018, 56-57, 93; Sennewald & Baillie 2021 [sic], 243; Tappura ym. 2015, 13.)

Lanne (2016, 14) toteaa esityksessään tiedon roolista turvallisuusjohtamisessa, että käytännön työssä ei pelkkä turvallisuusorganisaatio tai johto yksin pysty vaikuttamaan, vaan turvallisuusvastuut ja -tehtävät on jaettu useiden toimijoiden kesken. Turvallisuusjohtamisen keskeisissä rooleissa ovat eri ihmiset (Lanne 2016, 11). Lanne (2016, 15) kuvaa esittämässään kuviossa asiantuntijaverkostoon kuuluvia lukuisia vaikuttajia ja rooleja (kuvio 2), joiden yhteistyöllä pidetään kiinni eri toimijoiden turvallisuuden tavoitteista.



Kuvio 2: Sisäisiä turvallisuusasiantuntijoita (Lanne 2016, 15)

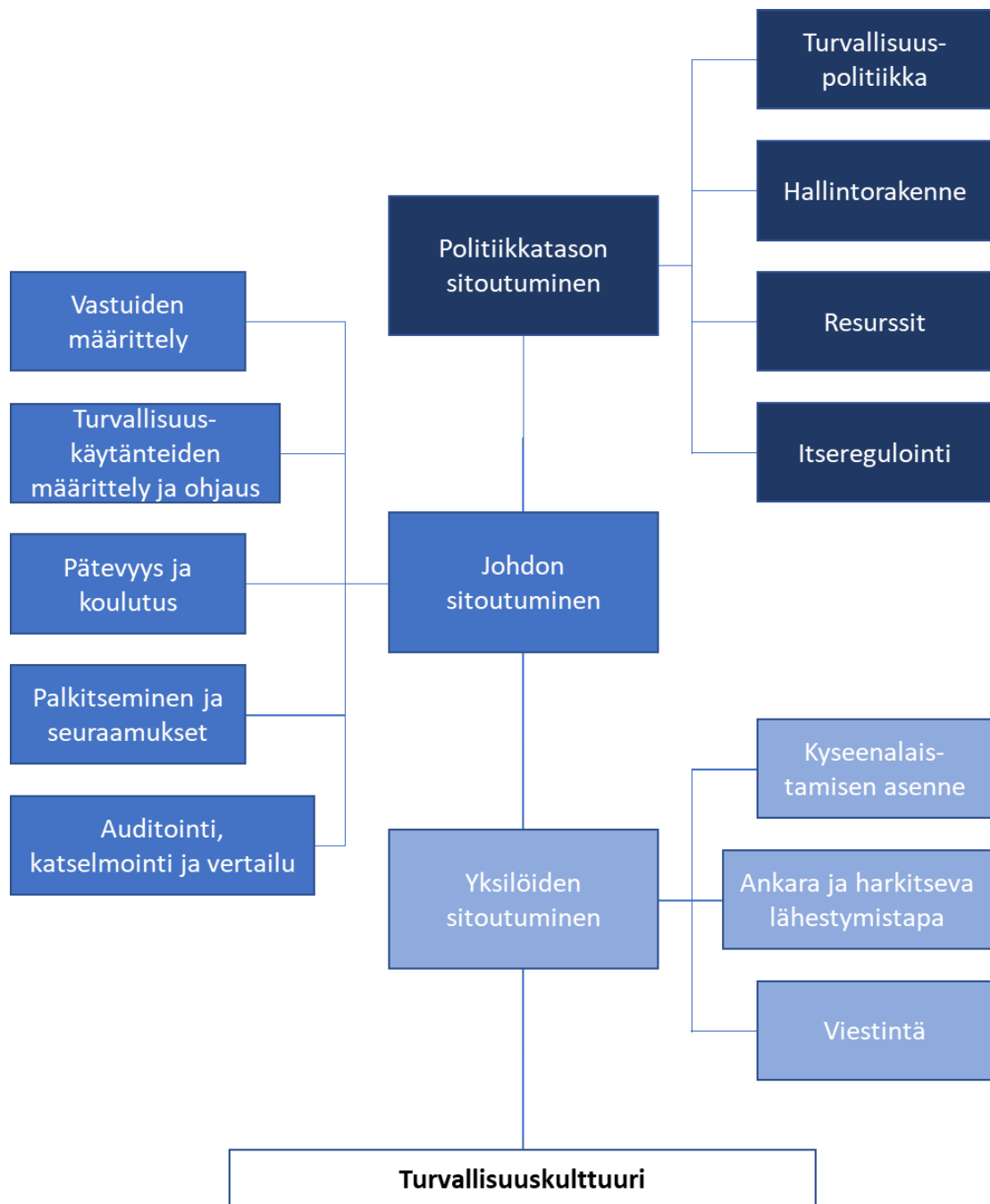
Asiantuntijaverkosto rakentuu yritysturvallisuuden johtoryhmästä ja riskienhallintatiimistä, sekä turvallisuussektorin päälliköistä, joita ovat QHSE (*quality, health, safety and*

*environment*) -päällikkö, riskienhallintapäällikkö, turvallisuuspäällikkö, tietoturvapäällikkö, tilapalvelupäällikkö ja kiinteistöpäällikkö. Turvallisuusasiantuntijaverkoston organisaatioita ovat laatuorganisaatio, ympäristöorganisaatio, henkilöstöosasto, työturvallisuusorganisaatio, pelastusorganisaatio, kunnossapito-osasto ja ATK-osasto. Näissä organisaatioissa työskentelee erityyppisissä rooleissa olevia johtajia ja päälliköitä: laatupäällikkö, ympäristöpäällikkö, henkilöstöpäällikkö, työsuojelupäällikkö, pelastustoiminnan johtaja ja apulaisjohtaja, pelastusorganisaation päällikkö ja apulaispäällikkö, palopäällikkö ja kunnossapitopäällikkö. Nämä kaikki työskentelevät jakaen yhdessä turvallisuusvastuut ja -tehtävät. (Lanne 2016, 15.) Esimerkki on kuvitteellinen ja riippuu organisaatiosta, mitä rooleja organisaatiossa on ylipäättään edustettuna, mutta kuvio antaa hyvän yleiskuvan turvallisuuden asiantuntijaverkoston heterogeenisyydestä ja kompleksisuudesta.

## 2.7 Turvallisuuskulttuuri

Yksi organisaatiokulttuurin ilmenemismuodoista on turvallisuuskulttuuri (Reiman, Pietikäinen ja Oedewald 2008, 18). Turvallisuuskulttuurin käsitettä on käytetty erityisesti perinteisillä, turvallisuuskriittisillä aloilla organisaatioiden turvallisuuden arvioinnissa ja kehittämisessä. Siitä huolimatta, että turvallisuuskulttuurin käsitteeseen liittyy teoreettisia epäselvyyksiä, se on ollut käytännön kehittämistyössä hyödyllinen työväline, sillä se on levinnyt turvallisuuskriittisillä aloilla laajaan käyttöön. Turvallisuuskulttuuriin liittyviä tutkimus- ja kehittämisprojekteja on toteutettu laajalti eri aloilla. (Reiman ym. 2008, 7, 19). Kenties suurin vaikutus turvallisuuskulttuurin käsitteen kehittämiseen on ollut Edgar Scheinin teorialla organisaatiokulttuurista (Reiman ym. 2008, 10).

Turvallisuuskulttuurin käsite syntyi käytännön lähtökodista havainnollistamaan Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuuden laaja-alaisia syitä ja havainnollistamaan, etteivät onnettomuudet aiheudu pelkästään teknisistä vioista tai inhimillisistä virheistä (Reiman ym. 2008, 18). Turvallisuuskulttuurista julkaistiin artikkeli vuonna 1991 Kansainvälisen atomienergiajärjestö IAEA:n *Safety Series* -julkaisussa. IAEA:n mukaan (1991, 2) turvallisuuskulttuuri muodostuu kahdesta pääkomponentista: johtohierarkian vastuusta ja kaikkien henkilöstöön kuuluvien asenteesta viitekehyksen mukaiseen työskentelyyn niin, että he samalla hyötyvät viitekehyksestä. Turvallisuuskulttuurin kasvattamisen menestyminen on kuitenkin riippuvaista sitoutumisesta ja osaaamisesta, niin politiikan ja johtamisen kontekstissa, kuin yksilöidenkin toiminnassa. Kaikissa organisaatioissa ja henkilöstön kaikilla tasoilla turvallisuuteen liittyy useita elementtejä: tietoisuus, osaaminen, sitoutuminen, motivaatio, valvonta ja vastuu. (IAEA 1991, 5.) Sitoutuminen ja sen vaikutus turvallisuuskulttuuriin kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3: Turvallisuuskulttuuriin sitoutumisen tasot (soveltaen IAEA 1991, 6)

Politiikkatason sitoutuminen jakautuu IAEA:n mallissa neljään osaan. Yhteiskunnassa ihmisten toiminnan suuntaviivat määritellään korkean tason vaatimuksilla, esimerkiksi lainsäädäntöperustalla. Organisaatiot toimivat samoin: politiikkatason vaatimukset ovat ikään kuin yrity maailman lainsäädäntöperusta, joka luo työympäristön ja ehdot yksilöiden käyttäytymiselle. Turvallisuuspolitiikan tulisi olla selväsana ja kaikille viestitty, ja vastuukysymykset tulee olla selvät. Joissakin organisaatiotyypeissä suoraviivainen, hierarkkinen johtamisjärjestelmä, sekä työnkuvien määrittely ja dokumentointi ovat avainasemassa. Koulutettua henkilöstöä eli

resursseja tulisi olla riittävästi, jotta riskialttiit työt voidaan tehdä ilman kiirettä ja painetta. (IAEA 1991, 5-9.)

IAEA:n mallissa johdon sitoutumisessa on viisi osaa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että työympäristö kannustaa ja on asenteeltaan politiikan mukaiseen turvallisuuteen tähtäävää. Henkilöstön työtehtävät tulee olla määritelty ja dokumentoitu epämääräisyyden välttämiseksi. Yhteiset määritelmät on käyty yhdessä läpi virheiden välttämiseksi, ja henkilöstön tulisi tunnistaa myös kanssatyöntekijöiden työnkuvat. Johto vastaa siitä, että henkilöstöllä on riittävä koulutus ja kokemus kuhunkin työtehtävään. Palkitsemisen määrittelyyn käytetään osatekijänä turvallisuutta. Virheet eivät sinänsä ole ongelmia, vaan oppimiskokemuksia tulevaisuutta varten, kun kyseessä ei ole huolimattomuus tai välinpitämättömyys. Henkilöstöä tulisi kannustaa virheistä raportoimiseen. Erilaiset auditoinnit, katselmoinnit ja vertailu kuuluvat elimellisesti laatutyöskentelyyn: turvallisuuden hallintajärjestelmän toimivuutta tulisi haastaa funktion ulkopuolisten tai organisaation ulkopuolisten toimesta parhaiden käytänteiden toimivuuden varmistamiseksi, joskin niiden käyttötavat riippuvat organisaation toimialasta. (IAEA 9-12.)

Vaikka politiikka ja johto olisivat sitoutuneita, on turvallisuuskulttuuri kaikkien vastuulla, eli yksilön sitoutumisesta riippuvaista. Yksilön sitoutumisessa on IAEA:n mallissa kolme ulottuvuutta. Yksilön kyseenalaistamisen kaiku on positiivinen, ja sen on tarkoitus yksilötasolla reflektoida omaa osaamista sekä valmiutta tehtävään suhteessa turvallisuuteen: Ymmärrätkö mitä olen tekemässä? Mitkä ovat vastuuni? Miten ne ovat kytköksissä turvallisuuteen? Osaanko? Tarvitseanko apua? Mikä voi mennä pieleen? Ja niin edelleen. Ankara ja harkitseva lähestymistapa tarkoittaa muun muassa sitoutumista työtapoihin, varautumiseen ja avun hakemiseen. Viestinnällä tarkoitetaan lähestymistapaa, joka on välttämätöntä turvallisuudelle: muilta saatua hyödyllistä tietoa ja sen välittämiseen muille, työn ja siinä tapahtuvien poikkeuksien dokumentointia ja raportointia, sekä turvallisuuteen liittyvien ehdotusten tekemistä. (IAEA 13-14.)

Martikaisen ja Rannan (2018, 22) mukaan turvallisuuskulttuuri on nykykäsityksen mukaan reagoivaa tai ennakoivaa. Reagoivalle turvallisuuskulttuurille on luonteenaista, että organisaatiossa toimitaan vasta sitten, kun vahinko on jo tapahtunut. Tällaisessa kulttuurissa turvallisuuden tärkein tavoite on onnettomuuksien vähentäminen. Mahdolliset turvallisuussuunnitelmat on laadittu yleisellä tasolla, ja turvallisuusohjeet ovat pääasiassa suullisia. Turvallisuusohjeita ja -koulutuksia järjestetään vain lainsäädännön vaatimuksesta. Mitä kehittyneempi yrityksen turvallisuuskulttuuri on, sitä ennakoivampaa se on luonteeltaan. Ennakoivassa turvallisuuskulttuurissa on määritelty turvallisen toiminnan kriteerit, käyttäytymistä arvioidaan säännöllisin väliajoin ja turvallisuustoiminnasta annetaan palautetta. Turvallisuudelle annetaan tavoitteet, ja henkilöstö osallistuu turvallisuustyöhön. Ennakoivan turvallisuuskulttuurin organisaatiossa on sekä yleisiä että yksityiskohtaisia turvallisuusohjeita, ja turvallisuusasioita

käsitellään säännöllisesti esimerkiksi kokouksissa. Hyvän turvallisuuskulttuurin edellytys on, että turvallisuus osa organisaation arkea. Yksi johdon tehtävistä on kehittää ja hallita organisaatiokulttuuria. (Martikainen & Ranta 2018, 20-24.)

### 3 Teoreettinen viitekehys

Tässä työssä keskeiset teoriat liittyvät johtamiseen ja erityisesti muutosjohtamiseen, henkilöstön sitouttamiseen sekä organisaatiokulttuurin vaikutukseen. Tässä luvussa näitä aihealueita käsitellään pääasiassa yleisellä tasolla mutta myös turvallisuuden näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä peilataan tuoreimpia tutkimustuloksia jo vakiintuneeseen tutkimustietoon.

#### 3.1 Johtaminen

Yksi johtamisen keskeisistä tavoitteista on luoda organisaatiolle onnistumisen edellytykset (Tarkkonen 2018, 71) sekä toteuttaa organisaation perustehtävää (Aarva 2009, 52). Onnistumisen lähtökohtana on puolestaan organisaatiokyvykyys, joka on organisaation kyky onnistua sen omassa strategiassa ja tuottaa asiakkaille tarvittavia tuotteita ja palveluita (Tarkkonen 2018, 71). Jotta organisaatio voisi menestyä, tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista, eikä näitä kahta ole mielekästä täysin erottaa toisistaan tai asettaa arvojärjestykseen. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä toiminnan suunnittelua ja organisointia. Johdettavia asioita ovat esimerkiksi prosessit, projektit, ohjelmat ja budjetit. Ihmisten johtamisen tärkeimpiä elementtejä ovat tavoitteet, yksilö, ryhmä, vaikuttaminen ja kommunikaatio. Johtaja voi olla samaan aikaan sekä asioiden että ihmisten johtaja. (Jylhä & Viitala 2019, 19-23; Allen 2018.)

Strateginen johtaminen on liiketoiminnan tavoitteiden määrittämistä ja suurten linjojen päättämistä. Päämäärien valitseminen, arvopohjan luominen, strategian kehittäminen sekä muutosten ja uudistusten johtaminen kuuluvat strategiseen johtamiseen. Operatiivinen johtaminen on puolestaan strategian toteuttamista käytännön tasolla. Siihen kuuluu henkilöstön ohjaaminen ja sitouttaminen. (Jylhä & Viitala 2019, 19-23; Allen 2018.) Johtajan tehtävänä on luoda oikeat olosuhteet henkilöstön motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuudelle ja kehittymiselle, sillä vallitsevan käsityksen mukaan työntekijä on itseohjautuva, tavoitteellinen, luova ja halukas oppimaan (Jylhä & Viitala 2019, 16).

Tuoreissa johtamistutkimuksissa tuodaan esiin johtamisen pehmeitä arvoja. Mäkilä (2020, 93-96) käsittelee nykyjohtajuutta pyyteettömyyden ja rohkeuden näkökulmista. Hän haastatteli artikkeliaan varten seitsemää johtajaa, jotka edustivat yrityksensä tai yksikkönsä ylintä johtoa, johtamisen käytänteistä ja haasteista. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti se, että tois-

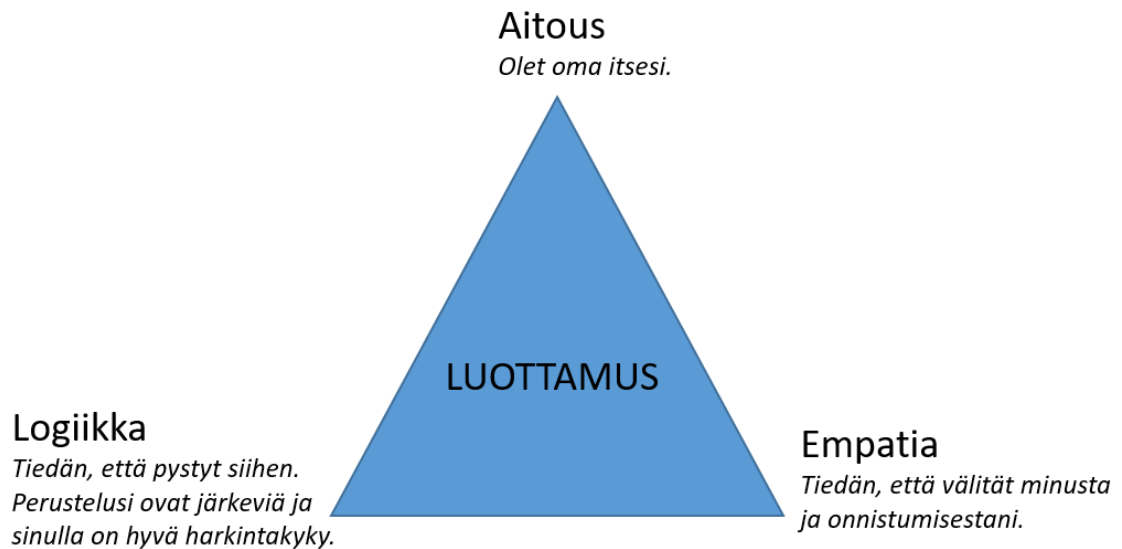


ten johtamisessa tarvitaan aina myös itsensä johtamista, joka pohjautuu hyvään itsetuntemukseen. Johtaja nähdään pikemminkin pyyteettömänä ”palvelijana” tai ”hyväntekijänä”, jonka tehtävänä on mahdollistaa johdettavien pääseminen tavoitteisiin. (Mäkilä 2020, 93-96.)

Pyyteettömyys nähdään ratkaisuna johtajuuden haasteisiin (Prime & Salib 2014), jotka Casserlyn (2012) mukaan ovat sitoutumisen puute, tyytymättömyys johtoa kohtaan ja eriävät näkemykset johtamiskulttuurista. Pyyteettömyys (*selflessness*) on viisautta antaa tilaa itselle, tiimille ja organisaatiolle ja edistää luontaisen energian virtaamista (Hougaard, Kalajo & Ora 2019). Pyyteetön johtajuus on altruistista käyttäytymistä, johon kuuluu nöyryys, rohkeus, virheiden myöntäminen, kritiikistä oppiminen, vastuun antaminen, kuunteleminen ja palvelualttius. Pyyteetön johtajuus vaatii kuitenkin myös hyvää itseluottamusta, jotta pyyteettömästä johtajasta ei tule kynnysmatto. (Prime & Salib 2014; Hougaard ym. 2019.) Brown (2019, 24) toteaa, että johtaja voi itse asiassa olla kuka tahansa, joka on valmis ottamaan vastuuta työntekijöiden ja prosessien potentiaalin löytymisestä ja jolla on rohkeutta työstää tätä potentiaalia.

Rohkeaa johtamista tutkinut Brown (2019, 32) näkee, että rohkeus koostuu neljästä taidosta: haavoittuvuuden kohtaaminen, arvojen mukaan eläminen, rohkea luottaminen ja epäonnistumisista nousemaan oppiminen. Näitä taitoja voidaan opettaa ja mitata. Mäkilä (2020, 94-95) esittää Brownin (2019) kirjaan viitaten, että osoittamalla haavoittuvuutta kohtaamiset ovat välittävämpiä ja aidompia pudottaen johtajan johtajuuden yksinäiseltä jalustalta. Mäkilän (2020, 94) haastattelemat johtajat olivat määritelleet rohkeuden siten, että ihmisten kohtamisessa johtaja pistää itsensä likoon ja antaa näin tilaa kasvaa. Myös uteliaisuus on rohkeutta varsinkin silloin, kun vaihtoehdot ovat epäselvät: johtajan tulee rohjeta kohtaamaan tietämättömyytensä, kysyä muilta neuvoa sekä luottaa kunkin vastuunkantoon asioiden järjestymiseksi. (Mäkilä 2020, 94.)

Frein ja Morrissin (2020, 112-121) mukaan onnistunut johtajuus lähtee ennen kaikkea luottamuksesta. Vallitsevan nykykäsityksen mukaan oikea johtajuus ei kulminoidu johtajaan itseensä vaan johdettaviin ja siihen, miten johtaja saa heidän kykynsä ja vahvuutensa parhaiten esiin. Keskeistä tämän tavoitteen onnistumisessa on luottamus, jonka päätekijät esitetään kuviossa 4.



Kuvio 4: Luottamuksen päätekijät ovat aitous, logiikka ja empatia (Frei & Morriss 2020, 116)

Luottamuksen kolme päätekijää ovat aitous, logiikka ja empatia. Organisaation jäsenet luottavat johtajaansa, kun he kokevat kohtavaansa ihmisen, joka on aito oma itsensä, kun he uskovat hänen harkintakykyynsä ja osaamiseensa ja kun heistä tuntuu, että johtaja välittää heistä oikeasti. Kun luottamuksen kanssa on ongelmia, juurisyy löytyy yleensä yhdestä tai useammasta näistä kolmesta tekijästä. (Frei & Morriss 2020, 112-116.)

Keränen ja Tuominen (2020, 12-21) puhuvat artikkelissaan positiivisesta johtamisesta, joka korostaa pehmeitä arvoja ja yksilön vahvuuksia. He viittaavat muun muassa Wenströmiin (2020, 5-6), joka määrittelee väitöskirjassaan positiivisen johtamisen vuorovaikutteiseksi, arvoihin ja itsetuntemukseen perustuvaksi ihmisten johtamiseksi, joka toteutuu sekä tekoina ja toimintana että humanistisena näkemyksenä työntekijöiden vahvuuksista ja potentiaalista. Positiivisesta johtamisesta syntyy myönteinen kehä, jossa myönteisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta kumpuaa myönteisiä tunteita ja myönteisistä tunteista puolestaan voimavaroja. Osaamista ja uuden oppimista vahvistetaan positiivisilla keinoilla. Samalla työntekijä ja johtaja saavat työhönsä lisää motivaatiota. Positiivinen asenne ja tunteet parantavat välillisesti myös yrityksen tulosta. (Keränen & Tuominen 2020, 12-21; Wenström 2020, 5-6.)

Brown (2019, 157) määrittelee empatian pyrkimykseksi saada yhteys kokemuksen taustalla oleviin tunteisiin. Maula ja Maula (2019, 41) esittävät, että myös design-ajatteluun perustuva johtaminen korostaa empatiaa ja ihmislähtöisyyttä. Empatia lähtee johtajan aidosta halusta ymmärtää työntekijöitä ja asettua heidän asemaansa niin, että johtaja pystyy näkemään selkeämmin työntekijänsä maailmankuvan. Empatia on taito, jota voi opetella esimerkiksi kuuntelemalla enemmän, asettumalla toisen asemaan, unohtamaan hetkeksi oman rationaalisen

puolen, olemalla utelias ja esittämällä kysymyksiä sekä kuvittelemalla toisen ihmisen elämäntarinan. (Maula & Maula 2019, 41-42.)

### 3.2 Organisaatiokulttuuri

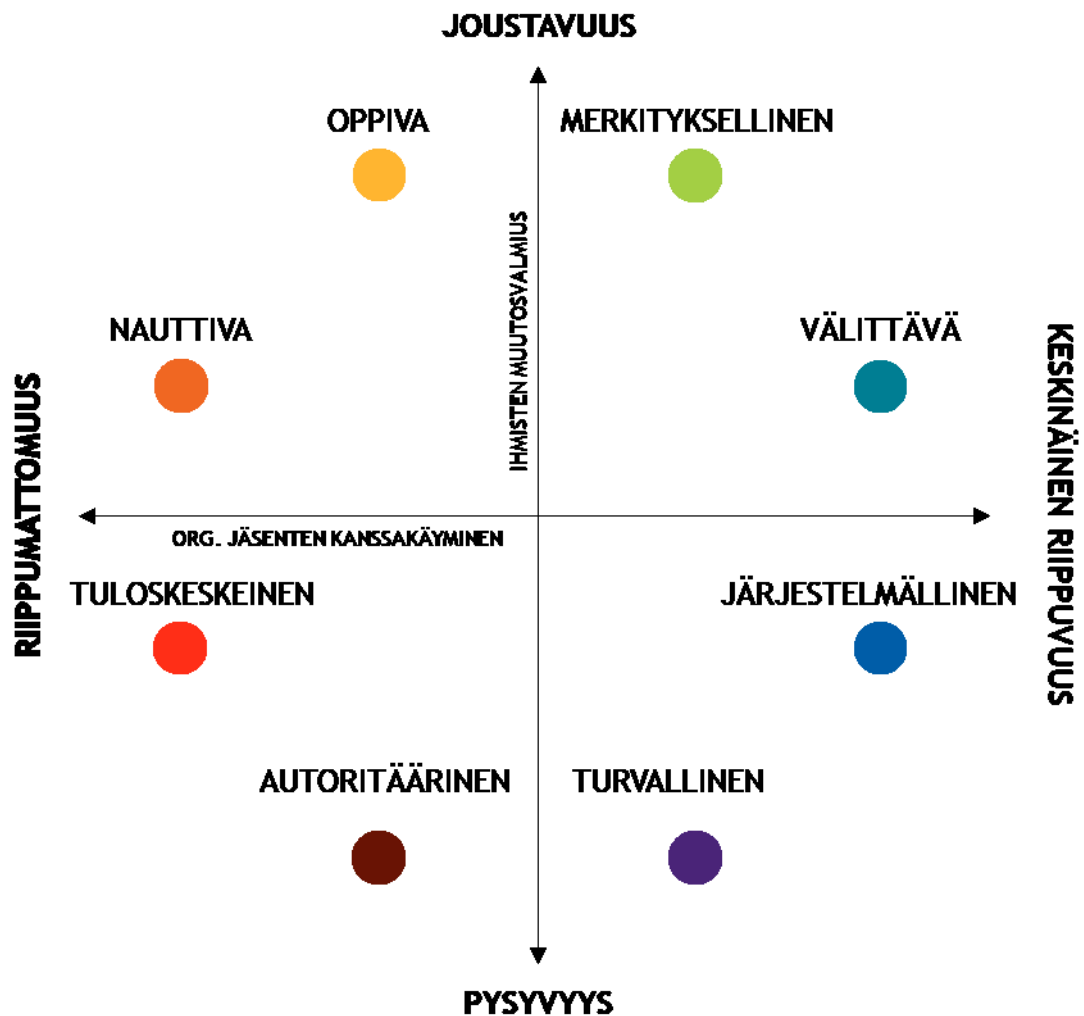
Organisaatiokulttuuri säätelee organisaation jäsenten käyttäytymistä. Organisaatiokäyttäytyminen ilmentää työyhteisön jäsenten suhtautumista, valintataipumuksia ja yleistä käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri on saman yhteisön jäsenten näkemys organisaation todellisuudesta. Se on psykososiaalinen seuraus asioista, jotka ovat tapahtuneet pitkän aikavälin aikana. Näitä organisaatiokulttuuriin vaikuttavia asioita ovat erityisesti vallankäyttö ja johtaminen. Johdolla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin muovautumisessa, sillä sen antama esimerkki joko vahvistaa tai murtaa vallitsevaa kulttuuria. (Martikainen & Ranta 2018, 21-24; Tarkkonen 2018, 59, 153-155; Jylhä & Viitala 2019, 276.)

Scheinin (2009, 30-35) mukaan on tärkeää ymmärtää, että organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta: artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Artefaktit edustavat organisaatiokulttuurin tasoa, joka on helpoin havaita, mutta vaikea tulkita. Artefaktit ovat asioita, joita organisaatiossa voi nähdä, kuulla ja tuntea, ja niillä on välitön emotionaalinen vaikutus. Niiden merkitysten ymmärtämiseksi on päästävä syvemmälle seuraavan kulttuurin tasolle eli ilmaistuihin arvoihin. Ne ovat ilmaistuja perusteita toiminnalle. Esimerkkinä niistä on organisaation arvot, jotka esitellään uudelle työntekijälle. Jotta organisaatiokulttuuria voisi ymmärtää kunnolla, on päästävä kaikkein syvimmälle tasolle eli pohjimmisiin perusolettamuksiin. Tämä ajattelun ja käsitysten syvempi taso määrittää käyttäytymistä. Se koostuu tiedostamattomista uskomuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista, ja se voi olla ristiriidassa esimerkiksi yrityksen ilmaisemien arvojen kanssa. Organisaatiokulttuurin todelliset arvot ja toiminta kumpuavat tästä kulttuurin syvimmästä tasosta. (Schein 2009, 30-36.)

Parhaat johtajat ovat tietoisia organisaatiokulttuurin eri kerroksista. He pystyvät näkemään kulttuurimuutoksen tarpeen ja vaikuttamaan muutosprosessiin. Vaikka organisaatiokulttuuri ja johtaminen liittyvät toisiinsa erottamattomasti, on kuitenkin tavallista, että johtoporras joko sivuuttaa organisaatiokulttuurin kokonaan tai antaa vastuun sen johtamisesta esimerkiksi HR-osastolle. Tutkimuksen mukaan kulttuurin voima on kuitenkin niin merkittävä, että jos sitä ei hallita, se voi jopa estää johdon laatiman strategian toteutumisen. (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018, 46.) Tämä tutkimus tukee Simolan (2005, 221) aiempaa tutkimustulosta, jonka mukaan vahva johto pystyy muokkaamaan turvallisuuskulttuuria. Jos johtaminen on heikkoa, syntyy useita toisistaan poikkeavia alakulttuureja.

Organisaatiokulttuurin muutokset tapahtuvat yleensä hitaasti (Tarkkonen 2018, 59). Schein (2009, 41) toteaa, että kulttuuri on lähestulkoon pysyvä: kulttuurista halutaan pitää kiinni, sillä se tarjoaa merkityksiä ja tekee elämästä ennustettavamman. Groysbergin ym. (2018, 46-

47) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuria voidaan hallita ja ohjata. Keskeistä on ensin ymmärtää, millainen kulttuuri on. Tutkimuksessa tunnistettiin kahdeksan organisaatiokulttuurin päätyyppiä. Kulttuurien ulottuvuudet ja eri tyypit on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5: Kahdeksan organisaatiokulttuurin tyyppiä (Groysberg ym. 2018, 47)

Organisaatiokulttuurin tyyppi vaihtelee kahdessa ulottuvuudessa, jotka kuvaavat organisaation jäsenten välistä kanssakäymistä ja muutosvalmiutta. Kanssakäymisen ääripäitä ovat riippumattomuus ja keskinäinen riippuvuus. Kulttuureissa, jotka ovat lähempänä riippumattomuutta, arvostetaan autonomiaa, yksilökeskeisiä suorituksia ja kilpailua. Toisessa ääripäässä olevissa kulttuureissa arvostetaan puolestaan yhteensovittamista, työntekijöiden välisten suhteiden toimivuutta ja yhteistyötä. Muutosvalmiuden ääripäitä ovat joustavuus ja pysyvyys. Joustavuuden kulttuureissa annetaan arvoa innovaatioille, avoimuudelle, monimuotoisuudelle ja pitkän tähtäimen suuntaviivoille. Pysyvyyden kulttuureissa painotetaan sääntöjen noudattamista, hierarkiaa ja tehokkuutta. Näiden perusteella saadaan kahdeksan organisaatiokult-

tuurin tyyppiä: välittävä (*caring*), merkityksellinen (*purpose*), oppiva (*learning*), nauttiva (*enjoyment*), tuloskeskeinen (*results*), autoritäärinen (*authority*), turvallinen (*safety*) ja järjestelmällinen (*order*). (Groysberg ym. 2018, 46-48.)

Hyvät ihmissuhteet, lojaalius ja luottamus kuvaavat *välittävää* organisaatiokulttuuria. Työilmapiiri on lämmin ja kannustava. Johto arvostaa rehellisyyttä ja yhteistyöstä. *Merkityksellinen* organisaatiokulttuuri on pohjimmiltaan idealistinen ja altruistinen. Työyhteisö on suvaitsevainen ja myötätuntoinen. Johto painottaa kestäviä arvoja ja yhteiskuntavastuullisuutta. Luovuus ja tutkiminen ovat *oppivan* organisaatiokulttuuria keskeisiä ominaisuuksia. Työyhteisössä arvostetaan kekseliäisyyttä, uteliaisuutta, uusia ideoita ja vaihtoehtojen kokeilemistä. Johdolle tärkeitä asioita ovat innovaatiot, tieto ja kokeileminen. *Nauttivassa* organisaatiokulttuurissa työskentely on hauskaa ja jännittävää. Työntekijät valitsevat mieluiten tehtäviä, jotka tuottavat heille mielihyvää, ja johto kannustaa spontaaniuteen ja huumoriin. *Tuloskeskeinen* kulttuuri arvostaa saavutuksia ja voittamista. Työyhteisö panostaa tuloksiin ja pyrkii huippusaavutuksiin. Työntekijät janoavat menestystä, ja johto pitää tärkeimpänä tavoitteiden saavuttamista. Vahvuus, päättäväisyys ja rohkeus kuvastavat *autoritääristä* organisaatiokulttuuria. Työntekijät ajavat omaa etuaan, ja johto arvostaa itsevarmuutta ja valtaa. *Turvallisen* kulttuurin keskeisimpiä ominaisuuksia ovat suunnitelmällisyys, varovaisuus ja varautuneisuus. Työntekijät ovat tietoisia riskeistä ja harkitsevat asioita tarkkaan. Johto kannustaa varovaisuuteen ja suunnitelmällisuuteen. *Järjestelmällisessä* kulttuurissa uskotaan kunnioitukseen, järjestykseen ja jaettuihin normeihin. Työntekijät haluavat noudattaa sääntöjä ja kuulua joukkoon. Johto arvostaa jaettuja toimintamalleja ja tottuja tapoja. (Groysberg ym. 2018, 47-48.)

Jokaisessa kulttuurityypissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, eikä eri kulttuureita ole mielekästä laittaa paremmuusjärjestykseen. Organisaatiokulttuuri on usein yhdistelmä eri tyyppisiä. Tällöin yhdistelmät, joissa on kahta toisiaan lähellä olevaa tyyppiä, kuten *välittävä* ja *merkityksellinen*, ovat paljon todennäköisempiä kuin toisistaan kaukana olevien kulttuurityyppien yhdistelmät. Toisaalta organisaatiossa, jossa halutaan edistää samaan aikaan kahta toisistaan merkittävästi poikkeavaa tyyppiä, kuten *välittävää* ja *tuloskeskeistä*, saatetaan vain hämmentää työntekijöitä, sillä organisaation odotukset heitä kohtaan ovat silloin ristiriitaisia. Tutkimuksen mukaan vahva kulttuuri, joka on linjassa organisaation strategian ja johdon tavoitteiden kanssa, johtaa myönteisiin tuloksiin. (Groysberg ym. 2018, 48-50.)

### 3.3 Henkilöstön sitouttaminen

Turvallisuuskäyttäytymisellä viitataan sekä yksilölliseen että ryhmäkohtaiseen käyttäytymiseen, jonka ytimessä on työyhteisön vaarojen ja haittojen huomioiminen. (Tarkkonen 2018, 153-155.) Esimiesasemassa olevien työntekijöiden turvallisuuteen sitoutumista tutkittiin vuo-

sina 2014 ja 2015 Tampereen teknillisen yliopiston tutkimushankkeessa Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen (TUJO). Tutkimuksen mukaan sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat turvallisuustietoisuuden ja -ymmärryksen kasvaminen, esimiesten turvallisuusasenteeseen vaikuttaminen, turvallisuusvastuiden painottaminen, tunnustus hyvästä turvallisuustyöstä, yhtenäiset turvallisuuden käytännöt, oman lähiesimiehen tuki, muilta oppiminen ja turvallisuuden taloudellisten vaikutusten ymmärtäminen. Tutkimuksen mukaan merkittävimpiä sitoutumisen esteitä ovat puolestaan esimiesroolin kuormittavuus, tuotannolliset vaatimukset, liian muodolliset turvallisuuskäytännöt, ylhäältä annetut turvallisuustavoitteet, työntekijöiden asenne ja muiden esimiesten asenne. TUJO-tutkimuksen mukaan oikeanlaiset johtamistavat, joihin kuuluu valvonta, motivointi ja kannustus, edistävät turvallisuussääntöjen noudattamista. (Tappura ym. 2015, 25-31.)

Kinnunen (2015, 167-168) tutki väitöskirjassaan tietoturvaohjeistusten noudattamisen motivaatiota ja sen muuttamista. Vaikka tutkimuksessa käsiteltiin nimenomaan tietoturvaohjeita, voidaan esittää, että samat periaatteet pätevät myös muunlaisiin turvallisuusohjeisiin, kuten matkustusturvallisuusohjeisiin. Kinnusen tekemän tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät saadaan noudattamaan tietoturvaohjeistuksia paremmin, kun he ymmärtävät, miksi ohjeen noudattaminen on tärkeää. Myös ohjeistuksen sisällön syvälinen ymmärtäminen auttaa työntekijöitä sisäistämään ohjeet ja sitä kautta myös sitoutumaan niihin. Ymmärtämisen ja oppimisen kannalta on erityisen tärkeää, että ohjeet ovat selkeät. (Kinnunen 2015, 167-168.)

Sisällön syvälinen ymmärtäminen vaatii ihmiseltä ponnisteluja. Tiedon määrä on lisääntynyt valtavasti: Plummerin ja Wilsonin mukaan (2018, 2) tietoa kulutetaan joka päivä viisi kertaa enemmän kuin vuonna 1986 ja organisaatioiden sisäisen verkko-opetuksen määrä on kasvanut yhdeksänkertaiseksi viimeisen 16 vuoden aikana. Keski-amerikkalaisen sivistystaso on kuitenkin pysynyt suurin piirtein samalla tasolla 80 vuoden ajan. Työntekijät käyttävät hyödyksi keskimäärin vain noin 15 prosenttia työnantajien tarjoamien koulutusten tiedosta. Oppimisesta on tullut tehottomampaa. (Plummer & Wilson 2018, 2-3.)

Bloomin taksonomia on opetuksen perusteoria, jonka mukaan kognitiivisessa oppimisessa on kuusi tasoa: tietää, ymmärtää, soveltaa, analysoida, syntetisoida ja arvioida. Taksonomian ydinajatuksen mukaan se, mitä oppilas oppii opetuksen tuloksena, voidaan jakaa eri tasoihin. Turvallisuusohjeisiin sovellettuna taksonomian kolme ensimmäistä tasoa ovat erittäin tarpeellisia: *tietää* tarkoittaa ohjeiden muistamista tai tunnistamista, *ymmärtää* mitä eri asioilla ohjeissa tarkoitetaan ja miten niitä tulkitaan, ja *soveltaa* tarkoittaa tiedon ja periaatteiden valitsemista, siirtämistä ja käyttämistä ongelmanratkaisuun vähäisellä ohjauksella. Seuraavat tasot, *analysointi*, opitun analysointikyky, *syntetisointi*, aiemmin opittuun tietoon yhdistäminen ja *arviointi*, opitun asian arviointi ja kyky arvostella sitä, eivät välttämättä ole politiikan kohderyhmälle yhtä keskeisiä kuin muut tasot. Toisaalta ylemmät

tasot ovat tarpeellisia turvallisuudesta vastaaville ja sitä valvoville. (Huitt 2011; Krathwohl 2002.)

Plummer ja Wilson (2018, 3) esittelevät tapoja, joilla oppimista voidaan tehostaa esimerkiksi organisaatiossa. Oppijan kannattaa keskittyä yhteen aihealueeseen pidemmäksi aikaa. Jos huomio jakaantuu liikaa, epäolennainen tieto, joka ei tue oppimisen tavoitteita, häiritsee oppimista. Onnistunut tiedon suodattaminen sen sijaan parantaa kykyä muistaa opittua tietoa ja käyttää sitä päätöksentekoon. Organisaatiossa pitäisi pystyä hallitsemaan ylimääräisiä ärsykeitä ja antaa työntekijälle aikaa oppia rauhassa yksi asiakokonaisuus kerrallaan. Opittu tieto olisi hyvä liittää mielessä viitekehykseen tai skeemaan. Kun tieto on lokeroitunut viitekehykseen, uuden tiedon omaksuminen on helpompaa. Tietoa tulisi säännöllisesti syntetisoida, jolloin opituista asioista rakennetaan uusia kokonaisuuksia. Lisäksi on tärkeää, että uuden tiedon omaksumisesta pidetään välillä taukoa kertaamalla jo omaksuttua tietoa. Jos tietojen syntetisointi ei tahdo onnistua, on syytä kerrata. Esimerkiksi turvallisuusohjeiden kertalukeminen ei vielä riitä, vaan tarvitaan säännöllistä kertaamista. (Plummer & Wilson 2018, 3-4.)

Erityisesti sisäisesti motivoivat tekijät, kuten tunne ohjeiden noudattamisen merkityksestä ja turvallisuuden parantumisesta, lisäävät henkilöstön sitoutumista ohjeisiin. Tämän takia ohjeisiin kannattaa ensisijaisesti sitouttaa sisäisesti motivoivilla tekijöillä. Ohjeita noudatetaan kuitenkin myös ulkoisesti motivoivista syistä. Tällainen ulkoisesti motivoiva syy on esimerkiksi toisen ihmisen, kuten esimiehen, esittämä vaatimus. Kinnunen esittääkin, että johdon tulee myös vaatia ohjeistuksien noudattamista. Siinäkin tapauksessa vaatimus tulisi perustella niin hyvin, että työntekijä ymmärtää sen. (Kinnunen 2015, 167-168.)

### 3.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka tarkoitus on toteuttaa tavoiteltu muutos. Muutokset ovat luonteeltaan erilaisia. Ne voivat olla ajallisesti rajattuja tai osa jatkuvaa prosessia. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja, nopeita tai hitaita ja kohdistua monenlaisiin asioihin. (Jylhä & Viitala 2019, 265; Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Organisaatiomuutoksen toteutuksen toisessa ääripäässä on hyvin suunniteltu ja vaiheistettu rationaalinen prosessi ja toisessa ääripäässä sattumanvarainen, intuitiivinen ja suunnittelematon prosessi (Juuti & Virtanen 2009, 27). Pandemian kaltaisessa tilanteessa muutostarve on yllättävä ja voimakas, ja tällöin muutoksen toteuttamista ei välttämättä ehditä riittävästi suunnittelemaan. Pakolla toteutettava muutos voi johtaa hallitsemattomaan muutosprosessiin, joka jättää pysyviä arpia ja joka lisää henkilöstön muutosvastarintaa. Ideaalitalanteessa organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat hitaita, mutta jatkuvia. Kun korjaavia liikkeitä tehdään säännöllisesti, organisaatio kehittyy tasaisesti ja äkillisten muutosten tarve voi vähentyä. (Pirinen 2015; Korhonen & Bergman 2019, 23-24.)

Muutos perustellaan yleensä rationaalisilla syillä. On kuitenkin tyypillistä, että muutos koetaan tunteella. Siksi onnistuneen muutoksen kulmakiviä on se, että työntekijä saadaan hyväksymään muutos ja sitoutumaan siihen. (Pirinen 2015.) Onnistuneen muutosjohtamisen voidaan katsoa olevan yksi sitoutumisen edellytyksistä. (Jylhä & Viitala 2019, 265; Juuti & Virtanen 2009, 16.) Muuttumiseen voi liittyä hallinnan tunteen heikkenemistä, epävarmuutta, riittämättömyyden tunnetta ja huolta tuntemattomasta. Siksi tarvitaan taitavaa muutosjohtajaa, jolla on selkeä kokonaiskuva ja visio tulevasta, mutta joka johtaa muutosta pragmaattisesti. Hän osallistaa työntekijät muutokseen heti muutosprosessin alusta alkaen ja kannustaa tai palkitsee heitä prosessin loppuun asti. (Pirinen 2015.)

#### 4 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön osavaiheet ja niiden tavoitteet, käytetyt tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyritään selvittämään käytännön ongelmia, saamaan aikaan muutoksia ja luomaan uusia ratkaisuja. Nämä ratkaisut voivat olla esimerkiksi uudenlaisia käytäntöjä, tuotteita tai palveluita, ja ne vastaavat tyypillisesti organisaatiossa tunnistettuihin tarpeisiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämäärät eroavat perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta siten, että kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uuden tiedon lisäksi käytännön ratkaisuja ja parannuksia. Työtä ohjaa käytännön tavoitteet, joita tuetaan teorialla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-20.) Tässä kehittämistyössä yhdistyy konstruktiivinen tutkimusote ja palvelumuotoilun kehittämisote.

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulisi olla uskottavia ja luotettavia. Laadullisen tutkimustyön arvioinnissa tarkastellaan tulkinnan yleistämistä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on yleistettävä, kun tutkimustulokset vastaavat kehittämistyölle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Yksi tärkeimmistä luotettavuuden mittareista on dokumentaatio, jossa kehittämistyön ratkaisut ja päätelmät perustellaan. (Kananen 2012, 161-174; Vilkkä 2015, 124.) Tutkimustyön tulee lisäksi noudattaa eettisiä periaatteita: tavoitteiden tulee olla moraalisesti oikeita, työn toteutus rehellistä, huolellista ja tarkkaa sekä työn tulosten käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo ym. 2009, 47-48).

##### 4.1 Konstruktiivinen tutkimusote

Kun tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia ja tuottamaan kontribuutiota, puhutaan konstruktiivisesta tutkimusotteesta. Konstruktiivinen tutkimusote on kehitetty liiketaloustieteen alueella, mutta sen potentiaalinen soveltamisalue on laaja (Lukka 2001). Konstruktiivisella tutkimuksella on tarkoitus rakentaa ongelmanratkaisuun malli, kuvio,



suunnitelma, organisaatio tai kone. Sen avulla pyritään ratkaisemaan ongelma, jota tutkimuksessa tutkitaan (Kasanen & Lukka & Siitonen 1991, 305). Tyypillisesti tutkimuksen päämääränä on pyrkiä minimaaliseen empiiriseen häirintään, kun konstruktiivisessa tutkimusotteessa interventio on eksplisiittistä ja voimakasta (Lukka 1999, 129).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa rakennetaan uudenlainen todellisuus, joka perustuu tutkimustietoon. Sen tavoitteena on muuttaa organisaation käytänteitä ja toimintaa. Uudenlaisen todellisuuden rakennuspalikoita ovat sekä olemassa oleva teoreettinen tieto että uusi empiirinen tieto. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.) Opinnäytetyön teoreettinen pohja perustuu matkustus-turvallisuutta laajempiin teemoihin: johtaminen, organisaatiokulttuuri, henkilöstön sitouttaminen ja muutosjohtaminen.

Tieteellisen päättelyn lajeja ovat deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen logiikka. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoriaa rakennetaan aineiston pohjalta. Puhutaan induktiivisuudesta, jossa päättely etenee yksityiskohdista yleistykseseen, teoriaa kehitetään havaintojen pohjalta ja hypoteesit muodostetaan empiirisen aineiston pohjalta. (Smeds 2015, 6, 8; Eskola & Suoranta 1998, 83.) Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 155.) Vaikka aineistolähtöinen analyysi joskus vaikuttaisi sattumanvaraiselta ja intuitiiviselta, on tarkoituksena, että tutkija reflektoi tekojaan, arvioi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä niin, että lukija saa tietoa tutkimuksen taustoista ja toisaalta myös valinnoista, joita on tehty tutkimusprosessin aikana (Saaranen-Kauppien & Puusniekka 2006).

#### 4.2 Palvelumuotoilun kehittämisote

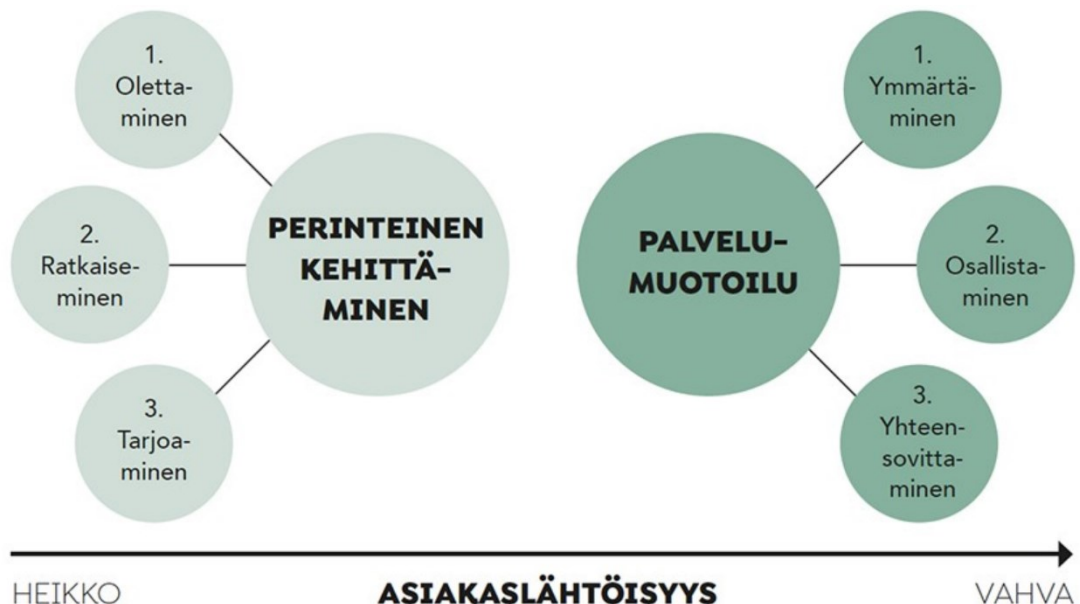
Kehittämistyö voidaan nähdä muutostyön prosessina, joka koostuu kolmesta peräkkäisestä päävaiheesta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Prosessimallit auttavat hahmottamaan selkeämmin kokonaiskuva, joka rakentuu erilaista vaiheista. Kun kehittämistyössä käytetään tukenä prosessimallia, on helpompaa edetä järjestelmällisesti ja huomioida kussakin vaiheessa olennaiset asiat ennen eteenpäin siirtymistä. (Ojasalo ym. 2009, 22-23).

Yleisimmät prosessimallit ovat vesiputousmalli, eli perinteinen tapa toteuttaa projekteja, ja ketterät menetelmät (*agile*); kaikki muut mallit ovat variaatioita niistä. Vesiputousmallin ydin on lineaarinen, looginen prosessi, jossa kukin kuudesta tai seitsemästä perättäisestä osavaiheesta tulee toteuttaa, ennen kuin seuraavaan voidaan siirtyä, eikä edellisiin enää palata. *Agile* on yläkäsite usealle viitekehykselle. Se soveltuu parhaiten iteratiivisille ja adaptiivisille projekteille. (Keskitalo 2020; Sheffield & Lemétayer 2010.) Muita prosessimalleja ovat esimerkiksi tieteellinen ja tekninen prosessimalli, design-prosessimalli ja designajattelun prosessimalli. Yksi palvelumuotoilun perusprosessimalleista on niin sanottu tuplatimanttimalli, joka

on visuaalinen malli design-ajattelusta ja jota on kritiikin myötä täydennetty divergenssi-konvergenssi-mallilla. (Design Council 2020a). Tässä opinnäytetyössä käytetään palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia. Tuplatimantti-prosessimalli ja divergenssi-konvergenssi-malli esitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Erialaisten ohjeistuksien näkökulma on tyypillisesti niiden antajan. Lopputuloksen arvon määrittää kuitenkin loppukäyttäjä, ei tuottaja. Siksi tässä opinnäytetyössä sovelletaan asiakaslähtöistä kehittämistä (CDL, *customer dominant logic*) ja palvelumuotoilua. Asiakaslähtöinen logiikka korostaa palvelun sijaan asiakasta. Palvelun arvo muodostuu vasta, kun palvelu on integroitunut osaksi asiakkaan elämää. (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 4-12.) Palvelumuotoiluun liittyy myös design-ajattelun käsite. Design-ajattelu voidaan nähdä ajattelutapana, joka tuo yhteen eri ihmisten tarpeet, tekniset resurssit sekä liiketoiminnan mahdollisuudet ja rajoitteet. Ajattelussa painotetaan intuitiota, inspiraatiota ja tunteita. (Maula & Maula 2019, 16-22).

Palvelumuotoilua voidaan käyttää myös organisaation sisäisen toiminnan ja palvelutuotannon tukiprosessien kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun keinoin kehitettävä toiminto on organisaation sisäisen matkustusturvallisuuden johtamisen malli. Perinteisen kehittämisosotteeseen ja palvelumuotoilun kehittämisosotteeseen välillä on eroa asiakaslähtöisyyden vahvuudessa (kuviot 6). (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 47-60.)



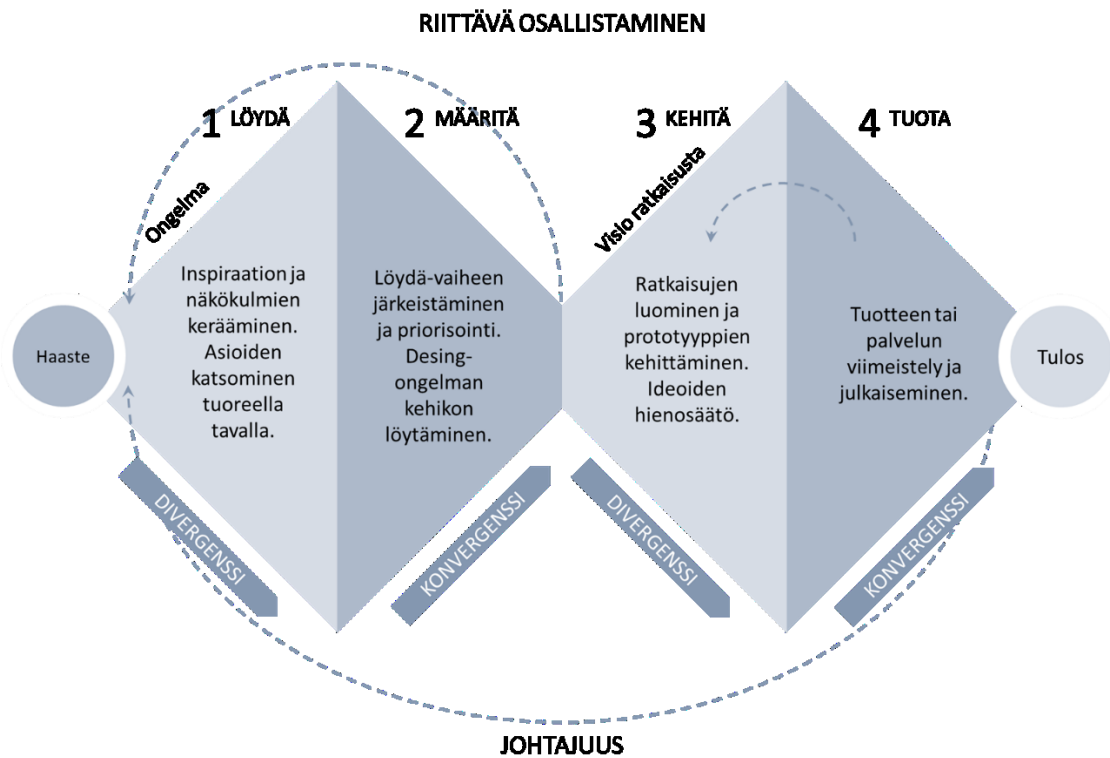
Kuvio 6: Perinteinen kehittämisote ja palvelumuotoilun kehittämisote (Forsberg ym. 2019, 48)

Kun perinteisessä kehittämisoitteessa oletetaan, ratkaistaan ja tarjotaan, on palvelumuotoillisen kehittämisen tunnuspiirteitä ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. (Forsberg ym. 2019, 47-60.) Palvelumuotoilu on analyyttistä ja intuitiivista innovointia, jossa panostetaan palveluiden käytettävyyteen, helppouteen ja houkuttelevuuteen. Analyyttisellä lähestymistavalla viitataan tietoon, joka perustuu loogisiin päättelyketjuihin, tosiasioihin ja asiakastutkimuksiin. Intuitiivisuudella tarkoitetaan puolestaan kykyä visioida jotain sellaista, mitä ei ole vielä olemassa. Palvelumuotoilun kautta induktiivisen logiikan rinnalle tulee abduktiivinen päättely. Abduktiivinen päättely on teoriasidonnaista, eli se yhdistää teorian ja intuitiivisen ajattelun. Tavoitteena on päätyä parhaaseen mahdolliseen selitykseen. Palvelumuotoilu voidaan nähdä kehikkona, johon kuuluu luovan ongelmaratkaisun keinoja soveltava prosessi ja erilaisia työkaluja. Palvelu on prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Palvelu on myös kokemus, jota ei omisteta ja jossa keskeistä on ihmisten välinen kommunikaatio. (Tuulaniemi 2011, 9-30; Design Council 2020a, 4; Stickdorn ym. 2018, 161.)

Maulan ja Maulan (2019, 28-29) mukaan design-ajattelu sopii hyvin muutoksen suunnittelun työkaluksi, sille liiketoimintamalleja voidaan prototypoida siinä missä palveluja ja tuotteita-kin. Design-kehittäminen edustaa kokonaisvaltaista ajattelua, jossa pyritään ihmisten tarpeiden ja kokemusten ymmärtämiseen ihmislähtöisyyden, empatian ja avoimen mielen kautta. Kokon (2017) mukaan palvelumuotoilu on palvelujen suunniteltua kehittämistä, jonka lähtökohtana on palvelun käyttäjä ja jossa käytetään muotoilulähtöisiä menetelmiä.

#### 4.3 Tuplatimantti-prosessimalli

Tässä kehittämistyössä sovelletaan palvelumuotoilun tuplatimantti (*Double Diamond*) -prosessimallia. Design Council -nimisen isobritannialaisen organisaation vuonna 2004 lanseeraama prosessimalli esittää kehitystyön kahtena peräkkäisenä timanttina, joista ensimmäinen kuvastaa ratkaistavan ongelman ymmärtämistä ja toinen ratkaisun kehittämistä. Prosessikaavio esitellään kuviossa 7.



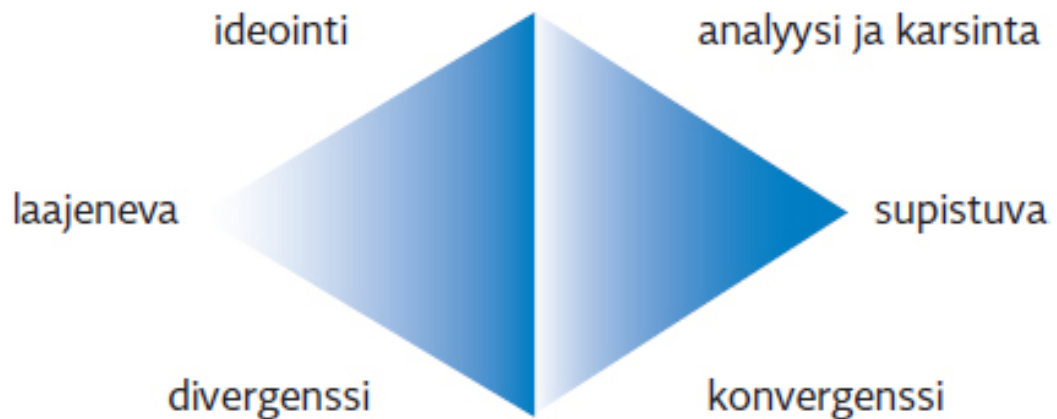
Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (soveltaen Design Council 2020b)

Ensimmäinen timantti edustaa tutkimuksellista ja analyttistä vaihetta, ja se motto on ”ratkaise oikea ongelma”. Toinen timantti perustuu puolestaan luovuuteen, ja sen motto on ”ratkaise ongelma oikein”. Prosessi alkaa haasteesta tai ongelmasta (*challenge*) ja päättyy lopputulokseen tai ratkaisuun (*outcome*). Malli jakaa palvelumuotoiluprosessin neljään vaiheeseen: löydä (*discover*), määritä (*define*), kehitä (*develop*) ja tuota (*deliver*). (Design Council 2020b; Palvelumuotoilu Palo 2018a; Forsberg ym. 2019, 42.)

Prosessimallin neljä ydinperiaatetta tukevat tehokasta ongelmanratkaisua: prosessin lähtökohtana on saada selkeä ymmärrys palvelun käyttäjien tarpeista, vahvuuksista ja toiveista. Kommunikoinnin tulee olla visuaalista ja osallistavaa, jotta kaikilla kehittämistyön osallisilla olisi hyvä näkemys ongelmasta ja ratkaisuvaihtoehdoista. Kehittäminen on luonteeltaan tiivistä yhteistyötä, jossa muiden ideoista ammennetaan lisää inspiraatiota. Prosessi ei ole lineaarinen, vaan siihen kuuluu olennaisena osana toisto. Aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina tarvittaessa palata kuviossa 7 näkyvien nuolten mukaisesti. Näin mahdolliset virheet ja ongelmat havaitaan ajoissa. (Design Council 2020b.)

Johtajuuden (*leadership*) tehtävänä on tukea innovaatiota, antaa mahdollisuus kokeilemiseen ja oppimiseen sekä kehittää taitoja ja kyvykkyksiä. Kun johtajuus on vahvaa, kehittämistyö voi olla ketterää ja avointa ja sen suunta voi muuttua tarpeen mukaan. Riittävä osallistaminen (*engagement*) tukee uusien ideoiden syntymistä. (Design Council 2020b.) Kuviossa 8 on

esitelty palvelumuotoilun kaksi ajattelutapaa. Timantit edustavat kahta erilaista luovan ongelmanratkaisun ajattelutapaa: divergenssiä ja konvergenssia. (Tuulaniemi 2011, 50).



Kuvio 8: Divergenssin ja konvergenssin mukainen ongelmanratkaisu (Tuulaniemi 2011, 50)

Divergentin eli laajenevan ajattelutavan vaiheissa ideoidaan ja kerätään tietoa ja potentiaalisia ratkaisuja mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Tässä vaiheessa ideoita ei vielä arvioida. Konvergentin eli supistuvan ajattelutavan vaiheissa puolestaan analysoidaan kerättyä tietoa, karsitaan ja valitaan sopivin ratkaisu. Divergenssi perustuu mielikuvitukseen ja konvergenssi tietoon ja analyttiseen päättelyyn. Ajattelutavat pidetään selkeästi erillään toisistaan ja niitä sovelletaan peräkkäin. Tuplatimanttimallin löydä- ja kehittä-vaiheet ovat luonteeltaan divergenttejä ja määritä- ja tuota-vaiheet puolestaan konvergentteja. (Design Council 2020b; Palvelumuotoilu Palo 2018a; Tuulaniemi 2011, 50; Forsberg ym. 2019, 42.)

#### 4.4 Löydä

Löydä-vaiheen tavoitteena on ymmärtää ongelmaa paremmin tutkimalla nykytilannetta. Tähän vaiheeseen kuuluu ongelman tunnistaminen, liiketoimintaympäristön ymmärtäminen, tarpeen tai mahdollisuuden identifiointi ja asiakkaan tai käyttäjän näkemyksiin tutustuminen. Ongelmaa yritetään tarkastella uusista näkökulmista. Tietoa kerätään mahdollisimman laajasti, eli divergenttiä ajattelutapaa hyödyntäen, jotta pystyttäisiin tarkasti tunnistamaan, mitä haasteita ja mahdollisuuksia nykytilanteeseen liittyy. Tuloksena on suuri määrä tietoa, joka ohjaa kehittämistyötä ja inspiroi kehittämistyöhön osallistujia prosessin seuraavissa vaiheissa. (Design Council 2020a, 7-8; Design Council 2020b; Palvelumuotoilu Palo 2018a.)

Opinnäytetyö alkaa varsinaista kehittämisosuutta valmistelevalle pöytälaatikkotutkimuksella. Ensin tutustutaan aiheeseen niin, että siitä saadaan hyvä yleiskuva. Sen jälkeen määritellään tavoitteet ja työtä suunnitellaan yhdessä ohjaajan kanssa. Suunnittelun pohjana käytetään

Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyökanvasta, jossa määritellään päätavoite, päätavoitetta tarkentavat kehittämis- ja tutkimuskysymykset, käytettävät menetelmät ja tietoperusta.

Valmisteleavan osuuden jälkeen aiheeseen paneudutaan syvällisemmin keräämällä tietoa. Tiedonkeruumenetelmät ryhmitellään määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheen tutkimusote on laadullinen, ja siinä käytettävä menetelmä on kirjallisuuskatsaus. Laadullisia menetelmiä käytetään, kun tutkittava aihe ei ole hyvin tunnettu ja kun yksi tavoitteista on ymmärtää aihetta paremmin. Laadullisen tutkimuksen aihealue on kapea, ja tästä aihealueesta pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa. Laadullisessa tutkimustyössä ei käytetä tilastollisia menetelmiä, eikä se perustu lukuihin. Laadullinen tutkimus ei tee yleistyksiä, vaan pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan kuvattavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti. (Ojasalo ym. 2009, 40, 94; Kananen 2012, 29-30; Vilkkä 2015, 75.)

#### 4.4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan tutkimuksen tekemiseen liittyvään kirjallisuuteen eli menetelmäkirjallisuuteen ja tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen eli substanssiin: matkustusturvallisuuteen, johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, henkilöstön sitouttamiseen ja muutosjohtamiseen (Kananen 2012, 88). Menetelmäkirjallisuutta käytetään kehittämistyön tukena, ja tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta laaditaan toimintaympäristön kuvaus ja teoreettinen viitekehys.

Löydä-vaiheen menetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus, jotta saataisiin selkeä ja syvä ymmärrys tutkittavasta aiheesta ennen varsinaiseen kehittämisosuuteen etenemistä ja tukea itse kehittämistyön prosessiin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on lisäksi tarkentaa aihetta ja täsmentää tutkimuskysymyksiä. Kirjallisuuskatsaus tukee myös aiheeseen liittyvän terminologian määrittelyä ja lisää opinnäytetyön luotettavuutta. (Kananen 2009, 74-75.)

Internetin myötä kirjallisen materiaalin määrä on kasvanut valtavasti. Aiheesta kuin aiheesta on saatavilla tietoa, joten tutkijan on pystyttävä arvioimaan lähteen luotettavuus. Lähteen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi kirjoittajan taustan ja julkaisupaikan pohjalta. Kirjallisuuskatsauksessa on hyvä käyttää mahdollisimman tuoretta aineistoa. (Kananen 2009, 75.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston arvo ei perustu sen määrään, vaan laatuun (Vilkkä 2015, 97).

Tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen tulokset on tiivistetty lukuihin kaksi ja kolme: toimintaympäristön kuvaus ja teoreettinen viitekehys. Toimintaympäristön kuvauksessa keskityttiin turvallisuusnäkökulmiin. Erityisesti amerikkalaista matkustusturvallisuuteen

keskittyy kirjallisuutta on runsaasti, mutta niissä käsitellään matkustusturvallisuutta käytännönläheisesti ja operatiivisesta näkökulmasta (ks. mm. Katz & Caspi 2020, 187-193), mikä ei ole tämän opinnäytetyön tavoite.

Matkustusturvallisuutta lähestytään tyypillisesti matkustajan omasta näkökulmasta. ”Toiminäin työmatkalla” -tyyppisiä muistilistoja on runsaasti. Nimenomaan ylintä johtoa koskevaa matkustusturvallisuuteen liittyvää kirjallista materiaalia on vähemmän. Matkustusturvallisuutta käsitteleviä, erityisesti alemman ammattikorkeakoulutason opinnäytetöitä (tradenomi, turvallisuusjohdon koulutusohjelma) on useita. Niissä aiheeseen pureudutaan lähinnä käytännönläheisellä, koko henkilöstöä koskevilla ohjeistuksilla.

#### 4.4.2 Aineisto

Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristön kuvauksessa käytetään sekä suomalaisia että ulkomaalaisia kirjallisia lähteitä. Poikkeuksellisesti opinnäytetyön kirjoittajat käyttävät lähteenään jopa historialliseksi kuvailtavaa Kansainvälisen atomienergiajärjestö IAEA:n opasta, joka on julkaistu liki 30 vuotta sitten. Tällä opinnäytetyön kirjoittajat haluavat alleviivata oppaan arvoa turvallisuuskulttuuri-käsitteen perustaneena teoksena sekä sen nykyaikanakin valideja huomioita turvallisuuteen sitoutumisesta. Oppaaseen viitataan arvostettujen turvallisuustutkijoidenkin toimesta (ks. mm. Reiman ym. 2008).

Teoreettista viitekehystä varten pyrittiin keräämään mahdollisimman tuoreita kansainvälisiä tutkimustuloksia. Tarkoituksena oli löytää uusia näkökulmia turvallisuuden johtamiseen varsinaista turvallisuusalaa laajemmalta alueelta. Tutkimuksia etsittiin erityisesti Laurea Finnasta, jossa on Laurea-ammattikorkeakoululle lisensoituja tietokantoja ja verkkoaineistoja. Opinnäytetyötä tukevia tutkimustuloksia on kerätty esimerkiksi Harvard Business Review -lehdessä julkaistuista tutkimusartikkeleista ja korkeakouluissa tehdyistä väitöskirjoista sekä korkeakoulujulkaisuista. Tutkimusmenetelmistä haettiin tietoa sekä kehittämistyön yleisteoksista että palvelumuotoiluun keskittyvistä lähteistä.

#### 4.5 Määritä

Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Tarkoituksena on konvergentin ajattelutavan mukaisesti määritellä ongelma tarkemmin löydä-vaiheessa saadun ymmärryksen pohjalta ja päättää kehittämistyön painopiste ja prioriteetit. (Design Council 2020a; Design Council 2020b; Forsberg ym. 2019, 45.)

Tämän vaiheen tarkoituksena on ensinnäkin edelleen tarkentaa opinnäytetyön tavoitetta. Tavoitelluksi lopputuotteeksi muotoutuu matkustusturvallisuuden johtamisen malli ja kohderyhmäksi valikoituu organisaation koko henkilöstö. Tämän lisäksi päätetään tarkastella erikseen

ylimmän johdon matkustusturvallisuuden erityisvaatimuksia. Seuraavaksi siirrytään varsinaiseen kehittämisosuuteen. Tavoitteena on löytää ensin runsaasti erilaisia ideoita. Seuraavaksi ideoita karsitaan niin, että kun määritä-vaiheesta edetään kehittä-vaiheeseen, jäljellä on toteuttamiskelpoisimmat, parhaiksi todetut ideat.

Määritä-vaiheessa käytetään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä: fokusryhmäkeskustelu, aivoriihi ja suuntaa näyttävä äänestys. Nämä menetelmät toteutetaan ideointityöpajassa. Ideointityöpaja ja siihen liittyvät menetelmät on valittu siksi, että ideointi ja yhteistyö ovat olennainen osa palvelumuotoilua ja konstruktivistista kehittämistyötä. Palvelumuotoilu ei yleensä lähde liikkeelle yhdestä loistavasta ideasta, vaan ideoita tuotetaan jatkuvasti koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Kun pyrkimyksenä on kehittää jotain uutta, ryhmätyöskentelyllä, verkostoitumisella ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. (Stickdorn ym. 2018, 157-158; Ojasalo ym. 2009, 143-145.)

Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat erilaisia luovuusmenetelmiä, joiden tarkoituksena on päästä irti ajattelun rajoituksista, jakamaan ideoita vapaasti muiden kanssa ja jalostaa yhdessä syntyneitä ajatuksia. Luovassa ideoinnissa on tärkeää erottaa ideointi ja arviointi. Jos arviointi aloitetaan liian aikaisin, ideointi kärsii eikä tuoreita näkökulmia synny. Tyypillistä ideoinnille on se, että ensimmäisenä syntyy sovinnaisia ideoita. Vasta niiden jälkeen päästään uudenlaisiin ideoihin. Luovan ideoinnin luonteeseen kuuluu se, että ideoiden määrän kasvaessa syntyy myös laatua. Mukaan mahtuu ideoita, jotka eivät ole toimivia. Kun päämääränä on tuottaa suuri määrä ideoita, ideoijien täytyy vapautua turhista ajattelun kahleista ja tällöin voidaan löytää uudenlaisia, kehityskelpoisia ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 143-145.)

Luovuuden kannalta on tärkeää, että yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käytetään avoimessa ja kiireettömässä ilmapiirissä. Kielteisyyttä tulisi kaiken tavoin välttää, sillä se on luovuuden este. On kuitenkin syytä muistaa, että kehittäminen on tavoitteellista ja sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni. Ryhmän vetäjältä vaaditaan käytettyjen menetelmin osaamista ja taitoa luotsata ideointiryhmää eteenpäin. Ryhmän jäseniltä puolestaan vaaditaan kykyä toimia ryhmässä sekä asennoitumista ja ajattelutapoja, jotka tukevat luovuutta. (Ojasalo ym. 2009, 144.)

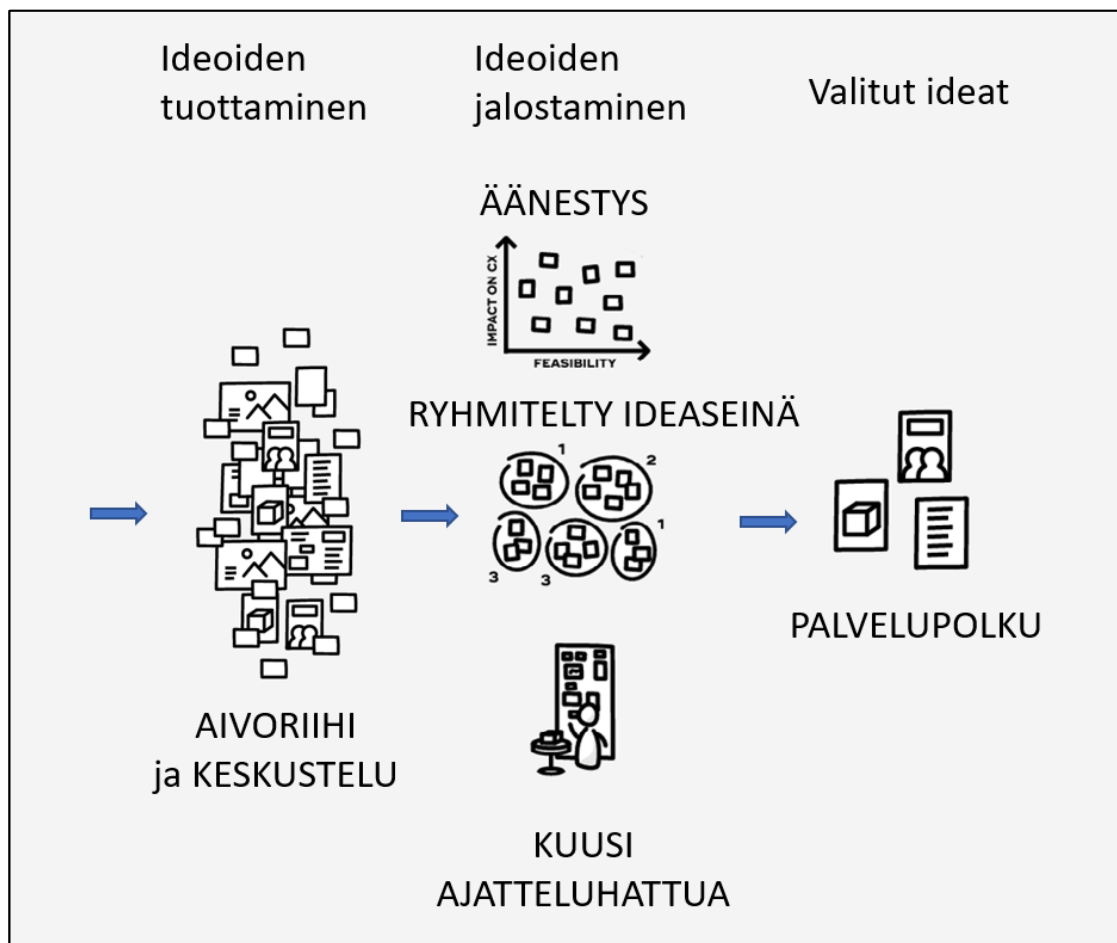
#### 4.5.1 Ideointityöpajan toteutus

Työpaja toteutettiin 20.10.2020 opinnäytetyön kirjoittajien työnantajan tiloissa. Koska aivoriiehen osallistuu tyypillisesti 6-12 henkeä (Amk.fi 2020), kutsuttiin tilaisuuteen yhteensä yhdeksän henkilöä. Kutsutuilla on laaja kokemus erityisesti liiketoiminnasta, liiketoiminnan kehittämisestä ja johtamisesta. Mukana oli myös turvallisuusalan asiantuntijoita. Kaksi henkilöä hylkäsi kutsun, ja yksi henkilö perui osallistumisensa päivää ennen tilaisuuden alkua sairastumisen vuoksi. Yksi henkilö ei päässyt tulemaan paikan päälle, mutta halusi osallistua videoneuvotteluyhteydellä. Siten osallistujia oli yhteensä kuusi henkeä. Kehittämistyöryhmään



kuului osallistujien lisäksi opinnäytetyön tekijät fasilitaattorin ja tarkkailijan rooleissa. Tarkkailija toimi myös kirjurina.

Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi tilaisuus järjestettiin väljässä neuvottelutilassa, jossa henkilöillä oli mahdollista pitää riittävät suojaetäisyydet toisiinsa. Osallistujille tarjottiin myös mahdollisuutta käyttää kasvomaskia. Tilaisuuteen osallistuville oli tarjolla kahvia, suklaakonvehteja ja vettä. Tilaisuuden lopuksi heille annettiin lahja kiitokseksi osallistumisesta. Ideointityöpajassa käytettiin useita innovointimenetelmiä, jotka esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9: Ideointityöpajan menetelmät (soveltaen Stickdorn ym. 2018, 159)

Aivoriihen ja keskustelun avulla tuotettiin ideoita. Tuotetut ideat ryhmiteltiin ideaseinälle, ja ideoita ryhdyttiin jalostamaan käyttämällä menetelminä suuntaa näyttävää äänestystä ja kuutta ajatteluhattua. Valituista ideoista tehtiin palvelupolku. Innovointityöpajan eri menetelmät esitellään seuraavissa kappaleissa. Aikaperspektiivissä ideointityöpajan osavaiheet voidaan esittää kuvion 10 mukaisesti. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi, mitä kussakin vaiheessa tapahtui. Keskustelutulokset ja aivoriihet esitellään selvyuden vuoksi yhdistettyinä yhteen kappaleeseen.



Kuvio 10: 20.10.2020 järjestetyn ideointityöpajan vaiheet

#### 4.5.2 Ideointityöpajan lämmittelyvaihe

Tilaisuus aloitettiin lämmittelemällä usealla eri tavalla. Lämmittelyn tarkoituksena on päästä irti ennakkoluuloista ja muista mieltä rajoittavista tekijöistä (Ojasalo ym. 2009, 146). Lämmittelyvaihe jaettiin esittelyihin sekä varsinaiseen lämmittelyharjoitukseen. Aluksi opinnäytetyön kirjoittajat kertoivat opinnoistaan ja esittelivät opinnäytetyön aiheen sekä tilaisuuden tarkoituksen ja kävivät läpi ideointityöpajan pelisäännöt. Alustuksen jälkeen osallistujat saivat kertoa vapaasti itsestään ja omasta matkustajaprofiilistaan muun muassa vastaamalla kysymykseen: Millainen matkustaja olen? Esittelyissä kävi ilmi, että osallistujat ovat varsin innokkaita ja kokeneita matkustajia. Moni on joutunut pandemiatilanteen takia vähentämään matkustamista merkittävästi, mikä koettiin harmittavana asiana.

Esittelyiden jälkeen osallistujat jaettiin pareiksi. Parit saivat tehtäväksi kaksi toisiinsa liittyvää lämmittelytehtävää. Lämmittelytehtävänä käytettiin Vaasan yliopiston (2020) esimerkkiä, jossa henkilön A tuli perustella henkilölle B, miksi maanantain tulisi aina olla vapaapäivä ja B:n tuli tyrmätä A:n esittämät ajatukset. Kun keskustelu tyrehtyi, siirryttiin jälkimmäiseen vaiheeseen, jossa B esitteli lisää perusteluja samalle asialle, jolloin A:n tuli innostua jokaisesta ideasta ja pyrkiä keksimään, mitä lisämahdollisuuksia kyseinen ehdotus toisi.

Osallistujien innostus ja energia puuttuivat liki täysin koko lämmittelyvaiheessa. Heidän oli vaikea heittäytyä rooleihin. He olivat hämmentyneen oloisia ja tunnetusti puheliaatkaan osallistujat eivät tuntuneet lämpenevän tehtävästä, mikä aiheutti huolta fasilitaattorissa ja tarkkailijassa, eli opinnäytetyön kirjoittajissa. Seuraavan vaiheen varsinainen keskusteluosuus alkoi kuitenkin heti varsin vilkkaasti. Tämän pohjalta opinnäytetyön tekijät tulivat siihen johtopäätökseen, että lämmittely oli kuitenkin ollut onnistunut ja tarpeellinen harjoitus.

#### 4.5.3 Fokusryhmäkeskustelut

Ideointityöpajan ensimmäisenä varsinaisena menetelmänä käytettiin fokusryhmäkeskustelua, jonka tarkoituksena oli antaa tilaa ajattelulle ja johdattaa aiheeseen. Tavoitteena oli auttaa kehittämistyön tekijöitä ymmärtämään käsiteltävään aiheeseen liittyviä käsityksiä, mielipiteitä, ideoita ja asenteita. Fokusryhmäkeskustelussa tutkija esittää usein vain ensimmäisen kysymyksen ja seuraa sitten ryhmässä syntyvää keskustelua ja dynamiikkaa. Keskustelua voidaan ohjata jatkokysymysten avulla. (Stickdorn ym. 2018, 122.)

Keskustelun aiheeksi annettiin laava kysymys, jonka tarkoituksena oli pakottaa osallistujat miettimään mahdollisimman avoimesti, mitä kysymyksellä oikeastaan tarkoitetaan, ja tuottaa näin opinnäytetyön tekijöille uusia näkökulmia. Keskustelijat pääsisivät vaihtamaan mielipiteitä ja etsimään vastauksia ilman tiukkoja rajoituksia. Kun keskustelu tyrehtyi tai lähti harhailemaan, fasilitaattori palautti keskustelun esittämällä valmiiksi mietittyjä apukysymyksiä. Lisäksi fasilitaattori huolehti siitä, että kaikki pääsivät osallistumaan keskusteluun.

Keskustelun aihe oli: Miten matkustusturvallisuutta pitäisi johtaa? Keskustelu oli lopulta siinä määrin polveilevaa ja runsasta ja alkoi rönsyillä varsinaisen aiheen ulkopuolelle, että keskustelu keskeytettiin 15 minuutin jälkeen. Keskustelun tavoitteena ei ollut tyhjentävä vastaus tai yksimielisyys, vaan tarkkailija keräsi keskustelun oleellisen sisällön keskustelua seuraamalla. Keskustelun suurin haaste oli se, että se lipsui sisällöllisesti välineisiin ja ohjeistamiseen sekä ohjeiden sisältöön, vaikka tarkoitus oli pitää keskustelu korkeammalla tasolla ja keskustella johtamisesta.

Keskustelu lähti osallistujien kesken ajatuksesta, että johtamisen tulisi olla ihmisläheistä. Sen fokuksen tulisi olla ensisijaisesti matkustajissa eikä ohjeissa. Kuten johtamisessa yleisestikin, myös matkustusturvallisuutta tulisi johtaa esimerkin kautta. Myös turvallisuuden olemuksesta keskusteltiin: Mitä turvallisuus on? Mitä matkustusturvallisuus on? Keskustelijat totesivat, että matkustusturvallisuus on ennen kaikkea riskienhallintaa ja tunne, että matkan aikana ja sen jälkeen asiat ovat hyvin. Riskienhallinnassa tulisi keskustelijoiden mielestä erottaa matkan kohde ja matkustava henkilö. On riskejä, jotka liittyvät kohteeseen ja riskejä, jotka liittyvät matkustajaan itseensä. Ennen matkaa tulisi ymmärtää, mitä nämä riskit voivat olla. Matkustusturvallisuuden johtamiseen katsottiin kuuluvan asiat ennen matkaa, matkan aikana ja sen jälkeen.

Matkustamista tulisi johtaa yhdenmukaisen näkemyksen pohjalta. Keskustelijoiden mielestä työnantajan tarjoamat varauspalvelut tulisi olla yhtenäiset: on siis oltava sovittu prosessi. On varmistettava tukiverkosto. Jos matkan aikana sattuu jotain, mihin tai kehen työntekijä voi olla yhteydessä? Matkustajavakuutuksen on oltava kunnossa siltä varalta, että tarvitaan esimerkiksi ambulanssilento kotiin. Onko olemassa työnantajan tai matkatoimiston hätänumero? Kuka maksaa, jos jotain yllättävää sattuu? Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että matkustaminen tuntuu turvalliselta, kun palveluntarjoaja on tehnyt matkustamisen helpoksi. Esimerkkinä käytettiin lentoyhtiötä, joka luo matkustusturvallisuutta palvelumuotoilun avulla. Kaikki on mietitty valmiiksi matkapuhelimella käytettävään sovellukseen. Tämä sovellus ei kuitenkaan ota kantaa kohdemaan turvallisuustilanteeseen.

Kun tarkastellaan varsinaista matkaa, on paljon kohteeseen liittyviä asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi yksin matkustavalle naiselle olisi jossain kohteissa hyvä olla valmiiksi

sovittu kuljetus hotellille, koska kyydin etsiminen kohteessa voi olla turvallisuusriski. Joihinkin maihin kannattaa lähteä vain yhdessä toisen henkilön kanssa. Kohteessa saattaa olla sellaisia alueita, joihin ei ole turvallista mennä. Jos vuokraa auton, voi jossain kohteessa olla varmintä valita neliveto. Joissain kohteissa on oltava mukana kuljettaja tai jopa aseistettu kuljettaja. Yksi keskustelija kertoi kokemuksestaan Meksikosta. Siellä ei tule oman turvallisuutensa vuoksi käyttää yleistä taksia, vaan Uberia tai muuta, vastaavaa, paikallista palveluntarjoajaa. Siksi kohdekohtainen ohjeistus olisi hyvä olla mietittynä jo ennen matkaa, sillä nämä asiat pitäisi tietää etukäteen.

Matkustuspolitiikan pitäisi olla yhdenmukainen ja ymmärrettävä säännöstö, joka kertoo, milloin on turvallista matkustaa. Tässä keskusteluteemassa osallistujat pohtivat erityisesti nykyistä pandemiatilannetta. Eräs keskustelija uskoi, että koronaviruspandemian takia matkustaminen ei palaa normaaliin ainakaan vielä ensi vuonna tai pitkään aikaan. ”Konferenssimatkoja ei tulla näkemään.”

Keskustelijat pääsivät yksimielisyyteen siitä, että matkustamista tulisi johtaa samalla tavalla kuin muitakin asioita: pitää olla tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Matkustus- ja turvallisuuden johtamiseen pätee kaikki samat johtamisen periaatteet. ”Johdetaanko turvallisuutta jotenkin eri tavalla? Näin ei pitäisi olla.” Johtamisen tulisi olla kokonaisvaltaista ja kaiken säännöstön pitäisi olla huomioitu politiikoissa. Nyt eri politiikkojen välillä voi olla ristiriitaisuuksia. Esimerkkinä keskustelijat nostivat tietoturvaan liittyvät kysymykset ja tietoturva- ja politiikan suhteen matkustuspolitiikkaan: Mihin maahan voi ottaa kannettavan tietokoneen mukaan? Voiko julkisista USB-pistokkeista ladata puhelintaan huoletta? Keskustelijat kysyivät, kuinka tarkasti asioita voidaan rajata, jos on paljon asioita, joita on käsitelty eri turvallisuuspolitiikoissa tai -ohjeistuksissa.

Keskustelun lopuksi osallistujat pohtivat vielä inhimillisiä tekijöitä: toisia matkustusturvallisuus kiinnostaa ja toisia ei. Todettiin myös, että ne, jotka eivät matkusta paljon, kuvittelevat helposti, että kollega pääsee lomalle, vaikka liikematkustaminen on oikeaa työtä. Muiden kollegoiden ajatus on, että jos lähtee työmatkalle, pääsee pois töistä. Keskustelijat tiesivät kertoa, että on kuitenkin tyypillistä, että paljon matkustavat haluaisivat matkustaa töiden puitteissa vähemmän.

Toisessa keskustelussa aiheena oli: Miten ylimmän johdon matkustusturvallisuus eroaa muun henkilöstön matkustusturvallisuudesta, vai eroaako? Henkilöille kerrottiin lisäksi, että ylin johto käsittää toimitusjohtajan, johtoryhmän ja hallituksen. Aihe oli osallistujille selvästi haastavampi, ja he joutuivat pohdiskelemaan lähestymistä aiheeseen huomattavasti enemmän kuin aiemmin. Keskustelu kesti alle kymmenen minuuttia, jonka jälkeen keskustelijat pääsivät yhteiseen johtopäätökseen ja lopettivat keskustelemisen.

Keskustelijat olivat aluksi sitä mieltä, että ylimmän johdon matkustusturvallisuusohjeen pitäisi erota muun henkilöstön matkustusturvallisuudesta. ”Niillä [johto] on korkeampi riski”, joskin keskustelijoiden mielestä se riippuu yrityksestä. Seuraavaksi kuitenkin todettiin, että lähtökohtaisesti johdon pitäisi noudattaa samoja ohjeita kuin muun henkilöstön, mutta johdolle voidaan antaa lisäohjeita. Keskustelijoiden mielestä matkustusturvallisuuteen liittyy erityisesti liiketoiminnan jatkuvuus. ”Ketkä ovat ne henkilöt, jotka ovat liiketoiminnan kannalta kriittisiä? Eivät he välttämättä ole johtoa.” Tämä pitää olla selvää yrityksessä. Yrityksen pitäisi varautua siihen, että osa johdosta voidaan menettää. Toisaalta, ylimmällä johdolla voi olla sellaista tietoa, jolla pystytään vaikuttamaan yrityksen arvoon.

Matkustusturvallisuuden tunne syntyy jo lentoasemalla. ”Tuntuuko tavallisesta matkustajasta samalta kuin ylimmän johdon edustajasta, joka pääsee VIP- ja lounge-tiloihin?” Eri tason matkustajat ovat tottuneet erilaisiin asioihin. Jos lentoasemalla esimerkiksi tapahtuu itsemurha-isku, iskun tekijä ei luultavasti pääse lounge-tiloihin asti. Suurin riski on keskustelijoiden mukaan *check-in*-puolella ennen turvatarkastusta. Mitä nopeammin toiselle puolelle pääsee, sitä parempi se on turvallisuuden kannalta. Siksi turvatarkastuksen *fast track* -palvelulla on tässä keskeinen merkitys.

Keskustelijat kertoivat, että joissain tapauksissa viittaukset yritykseen on kielletty. Yrityslogoja ei saa näkyä esimerkiksi kaappausriskin takia. Kansalaisuudella, passilla ja muilla dokumenteilla voi myös olla merkitystä turvallisuuden kannalta. Diplomaattipassilla pääsee nopeasti pois hankalasta tilanteesta, kun taas kolmannen maan passilla voi olla paljon vaikeampi päästä pois kiperästä tilanteesta. Se, minne on syntynyt, vaikuttaa siis osaltaan turvallisuuteen.

Keskustelussa tuotiin esiin myös sellainen näkökulma, että yrityksen johdolla on yleensä korkeampi tuntihinta yritykselle. Oma kuljetus säästää aikaa ja siten rahaa. Erytiskohtelu ei siis välttämättä ole pelkkä turvallisuuskysymys. Keskustelun aiheena ollut kysymys kiteytettiin lopuksi seuraavalla tavalla: ”Vastaus kysymykseen on, että johdolla tulee olla samat ohjeet, mutta niissä on ripaus lisää.”

#### 4.5.4 Aivoriihi

Keskustelusta siirryttiin aivoriiehen (*brainstorming*), joka on yhteisöllinen, vanha ja paljon käytetty ideointimenetelmä. Tämän menetelmän tavoitteena on uusien ideoiden synnyttäminen ja luovien ratkaisujen tuottaminen. Se on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä. Aivoriiehen osallistuu tyypillisesti 6-12 keskustelijaa, jotka käsittelevät valittua teemaa fasilitaattorin johdolla. Osallistujia kannustetaan ideoimaan ja kertomaan ideoistaan vapaasti ilman itsekritiikkiä. (Ojasalo ym. 2009, 44-68, 145-146; Amk.fi 2020; Mykrä & Hätönen 2008, 49.)

Aivoriihi-menetelmää on kritisoitu siitä, että se ei todellisuudessa lisää luovuutta varsinkaan silloin, kun aivoriihi toteutetaan isoissa ryhmissä ja suullisesti. Tähän on löydetty neljä selitystä. Ensimmäinen niistä on ryhmissä tapahtuva vapaamatkustamisen ilmiö. Ihmisillä on taipumus panostaa vähemmän, kun he työskentelevät ryhmässä. Toinen selitys on sosiaalinen jännitys ja arvioiduksi tulemisen pelko. Kun ryhmän jäsen ajattelee, että muilla on enemmän asiantuntemusta, hän helposti vetäytyy. Tämä pätee erityisesti introvertteihin ja epävarmoihin ihmisiin. Kolmas selitys liittyy keskiarvoon palautumisen ilmiöön. Ryhmän lahjakkaimmat jäsenet suoriutuvat ryhmätilanteessa tyypillisesti omaa suorituskyykyä huonommin. Neljäs selitys on tuottavuuden rajoittuminen. Ideoita voidaan esittää vain yksi kerrallaan. Mitä suurempi ryhmä on, sitä pienemmän panoksen jokainen yksittäinen jäsen ehtii tietyssä aikaikkunassa antamaan. (Chamorro-Premuzic 2015.) Opinnäytetyötä varten järjestetyssä aivoriihessä pyrittiin välttämään näitä ongelmia rajaamalla ryhmän koko kuuteen henkilöön ja järjestämällä hiljaisia ideointihetkiä, joiden aikana jokainen sai kirjoittaa ideoitaan lapuille itsenäisesti. Fasilitaattori kannusti ryhmän jäseniä ja rohkaisi jokaista osallistumaan jakamalla puheenvuoroja.

Aivoriihen aluksi kerrotaan aivoriihen periaatteet, säännöt ja eteneminen. Ideointivaihe voidaan toteuttaa yksin tai yhdessä. Ideoita ei tarvitse perustella eikä niitä saa arvostella. Ideointia tehdään pidäkkeettömästi esittämällä myös epärealistisia, hullunkurisia ja liioiteltuja ideoita. Kaikkien ideat ovat yhtä arvokkaita. Tässä vaiheessa ideoiden määrä korvaa niiden laadun. Ideat kirjataan ylös, ja niitä yhdistellään ja jalostetaan ideoinnin edetessä. Ideointivaiheesta edetään karsinta- tai valintavaiheeksi kutsuttuun vaiheeseen, jolloin syntyneitä ideoita arvioidaan kriittisesti, niitä vertaillaan ja kelvottomat hylätään. Tässä vaiheessa kelvollisia ideoita voidaan jalostaa ja yhdistellä tai niistä voidaan syntetisoida kokonaan uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 146-147; Amk.fi 2020; Mykrä & Hätönen 2008, 50-51.)

Ideointivaiheen optimaalinen kesto kokonaisuudessaan on vain noin 10-20 minuuttia. Jos ideoita tuntuisi syntyvän vielä tämän ajan jälkeen, voidaan sopia lisäajasta. Jos ideointivaiheeseen varattu aika on liian pitkä, ideointiin keskittyminen alkaa herpaantua ja eikä uusia ideoita enää synny. Aivoriihessä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi miellekarttoja, ideakortteja ja ideakävelymenetelmää, jossa ideat kirjoitetaan lapuille ja kiinnitetään lopuksi seinälle muiden nähtäviksi. Jos ideat kirjoitetaan lapulle, ideat voidaan esittää nimettöminä ja ottaa heti alusta alkaen ryhmän yhteisiksi. Kirjallinen ideointi voi ryhmästä riippuen onnistua suullista paremmin, sillä tällöin myös hiljaisempien on helpompi esittää ideoita, itsekritiikki on tyypillisesti vähäisempää ja ideoiden rauhassa miettimiselle jää enemmän aikaa. Lapulle kirjoitettuja ideoita on myös helpompi ryhmitellä jatkokäsittelyä varten. (Ojasalo ym. 2009, 146-147; Amk.fi 2020, Mykrä & Hätönen 2008, 49-52.)

Osallistujaryhmän koko vaikuttaa aivoriihen kulkuun. Pienessä ryhmässä ideoita voi syntyä vaikeammin, kun erilaisia näkökulmia on vähemmän. Toisaalta isossa ryhmässä osallistuja

saattaa passivoitua ja tyytyä tarkkailemaan. Fasilitaattorin rooli on siksi tärkeä. Hän ohjaa ryhmän toimintaa, pitää huolen siitä, ettei sääntöjä rikota, vauhdittaa tarvittaessa keskustelua esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä, hakee ryhmälle sopivan rytmin tauottamalla ideointia ja puuttuu mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Fasilitaattorin tulee olla puolueeton, eikä hänen pidä käyttää aivoriitä omien tarkoituksien edistämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 147; Mykrä & Hätönen 2008, 51-52; Summa & Tuominen 2009, 10.)

Opinnäytetyön ideointityöpajan aivoriihi toteutettiin henkilökohtaisena pohdintana. Osallistujille esitettiin kysymys, ja heidän tuli kommentoida tai ideoida vastauksensa siten, että jokainen vastaus kirjoitettiin erilliselle muistilapulle. Videoyhteydellä osallistuva kirjoitti keskusteluikkunaan omat vastauksensa, jotka fasilitaattori sitten kirjasi muistilapuille. Ideointiin annettiin aikaa kaksi minuuttia kysymystä kohden, mutta aikaa ei seurattu tarkasti, vaan fasilitaattori tarkkaili tilannetta ja teki päätöksen lopettamisesta sen perusteella. Yhdenkään kysymyksen ideointivaihe ei kestänyt yli kolmea minuuttia. Jokaiseen kysymykseen saatiin keskimäärin kolme tai neljä ideaa tai vastausta jokaiselta osallistujalta. Joidenkin kysymysten kohdalla osa osallistujista kirjasi jopa seitsemän vastausta ja osa ei yhtään. Kunkin kysymyksen jälkeen fasilitaattori keräsi laput, ja ne liimattiin seinälle yhdeksi kokonaisuudeksi. Kysymysten jälkeen fasilitaattori ja tarkkailija ryhmittelivät samankaltaiset aihepiirit ja ideat kokonaisuuksiksi seuraavaa vaihetta varten.

Ennakkoon oli suunniteltu, että aivoriieessä käytäisiin läpi seitsemän kysymystä, mutta kesken aivoriiehen opinnäytetyön kirjoittajat totesivat, että kaksi kysymystä toistaa liikaa sisällöltään ja aihepiiriltään sekä potentiaalisilta vastauksiltaan jo läpikäytyjä aihepiirejä. Jälkeenpäin arvioiden voidaan todeta, että seitsemän kysymyksen käsittely olisi myös ollut osallistujille liian raskasta ja aikaa vievää, joten ratkaisu kahden kysymyksen poistamisesta oli oikea.

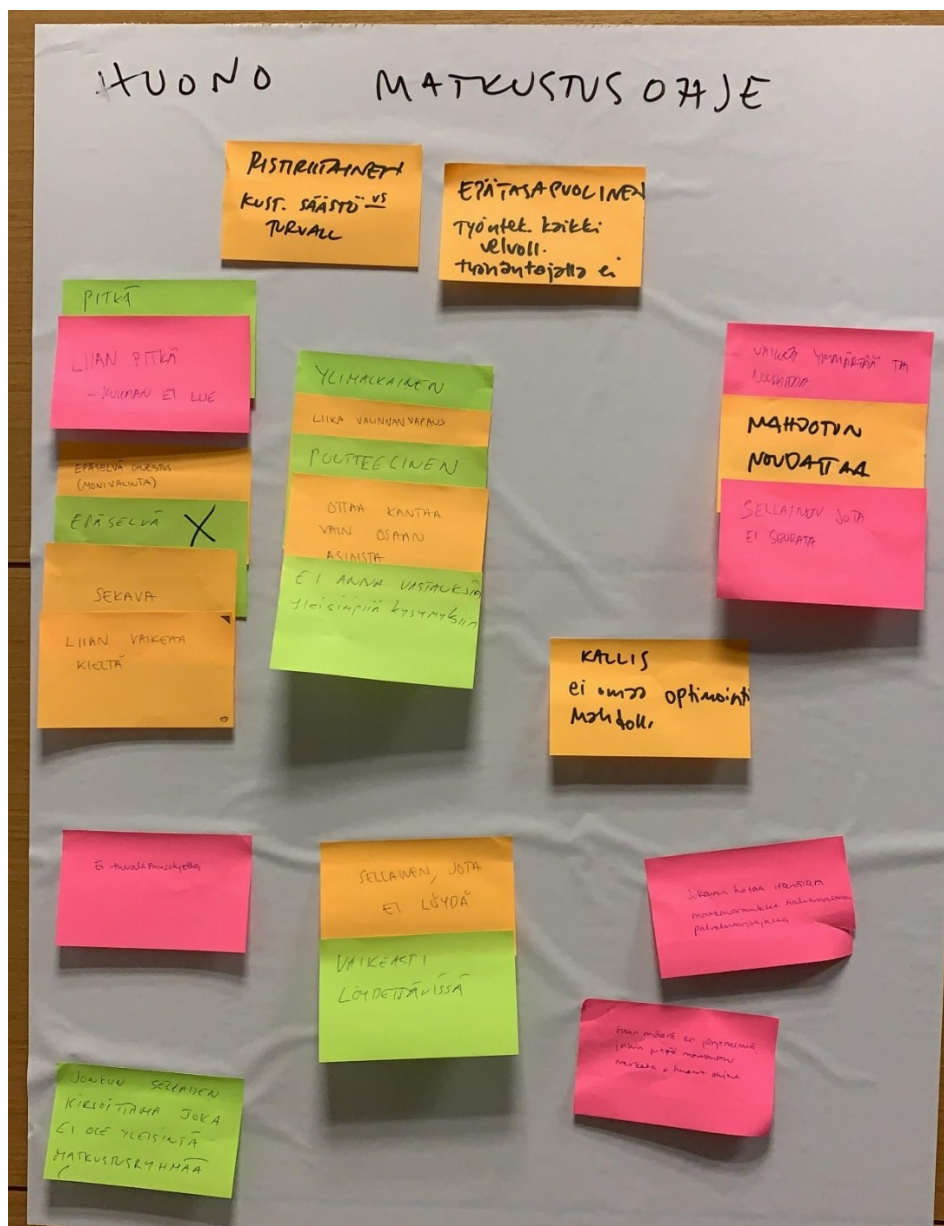
Esitetyt kysymykset olivat:

1. Millainen on HUONO matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)?
2. Millainen on HYVÄ matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)?
3. Millainen ohjeen pitäisi olla, jotta olisit valmis noudattamaan sitä (vaikka se olisi osin hankalaa)?
4. Millainen teknologia tai palvelu auttaisi sinua (matkustusturvallisuus)ohjeiden noudattamisessa?
5. Millainen matkustusturvallisuuden johtamista tukeva organisaatiokulttuuri olisi?

Ensimmäinen kysymys käsitteli huonoa ohjetta. Se tuotti useita ideoita, joista järjesteltiin neljä vastausryhmää ja jätettiin seitsemän yksittäistä vastausta. Idearyhmiin järjestellyissä ideoissa käsiteltiin huonon ohjeen olemusta seuraavasti: Se on pitkä, epäselvä, sekava ja vaikeakielinen. Se on vaikeasti löydettävä, eikä sitä noudateta. Se on puutteellinen ja ylimalkai-

nen. Yksittäisiä ideoita olivat kustannussäästön ja turvallisuuden vastakkainasettelu, epätasa-  
puolinen ja työntekijälle kaikki velvollisuudet jättävä ohje. Ohjeessa on liikaa valinnanva-  
pautta, se ottaa kantaa vain osaan asioista eikä anna vastauksia yleisimpiin kysymyksiin.

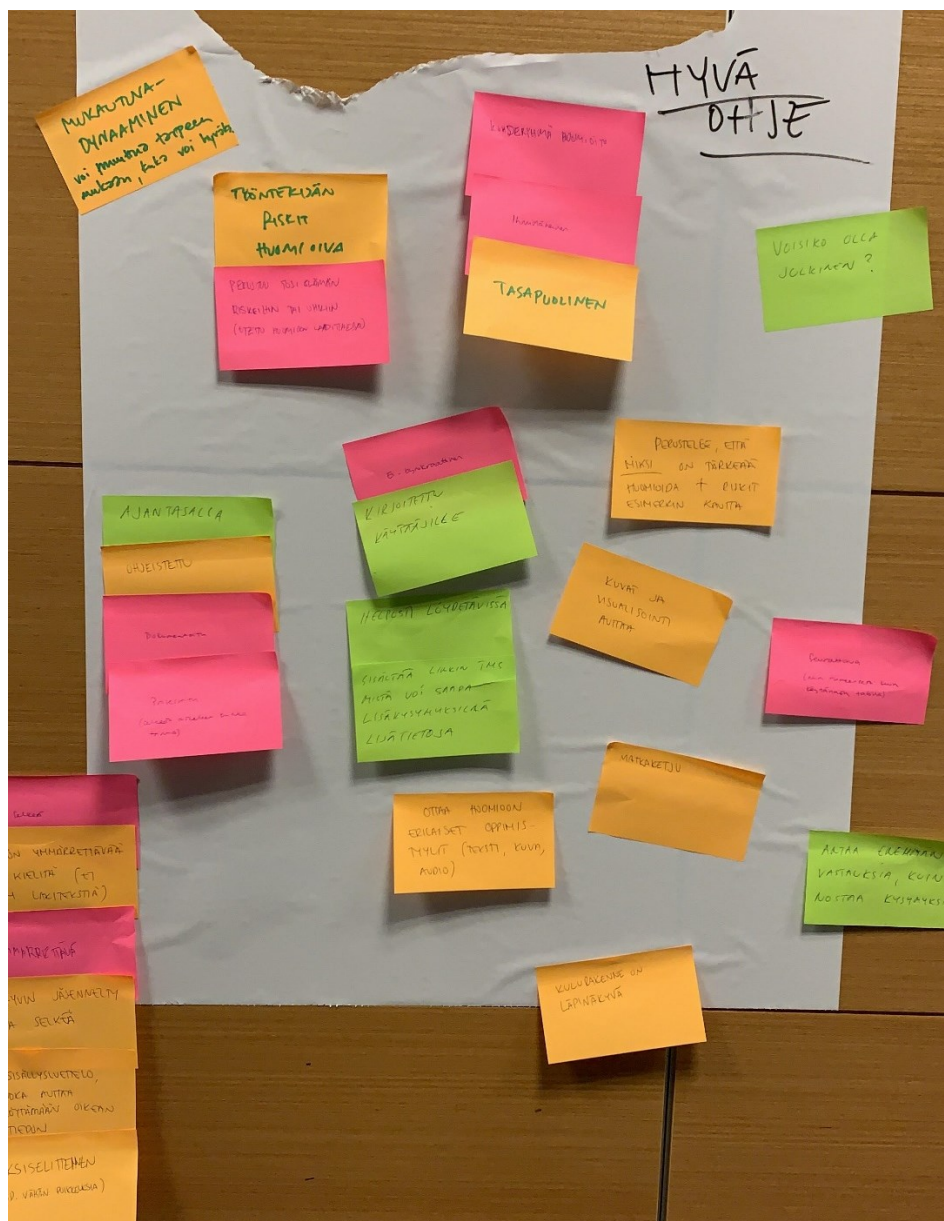
Huonon ohjeen ominaisuudeksi nostettiin myös se, että sen on kirjoittanut henkilö, joka ei ole  
yleisintä matkustusryhmää. Huono ohje ohjaa myös hintaviin tai aikaa vieviin toimintatapo-  
ihin: se on kallis ilman eri matkustusvaihtoehtojen optimointimahdollisuutta, jokainen hoitaa  
itsenäisesti matkustusvaraukset haluamaltaan palveluntarjoajalta, ja käytössä on suuri määrä  
eri järjestelmiä, joihin matkustamiseen liittyviä asioita pitää merkitä.



Kuvio 11: Aivoriihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen on HUONO matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)?

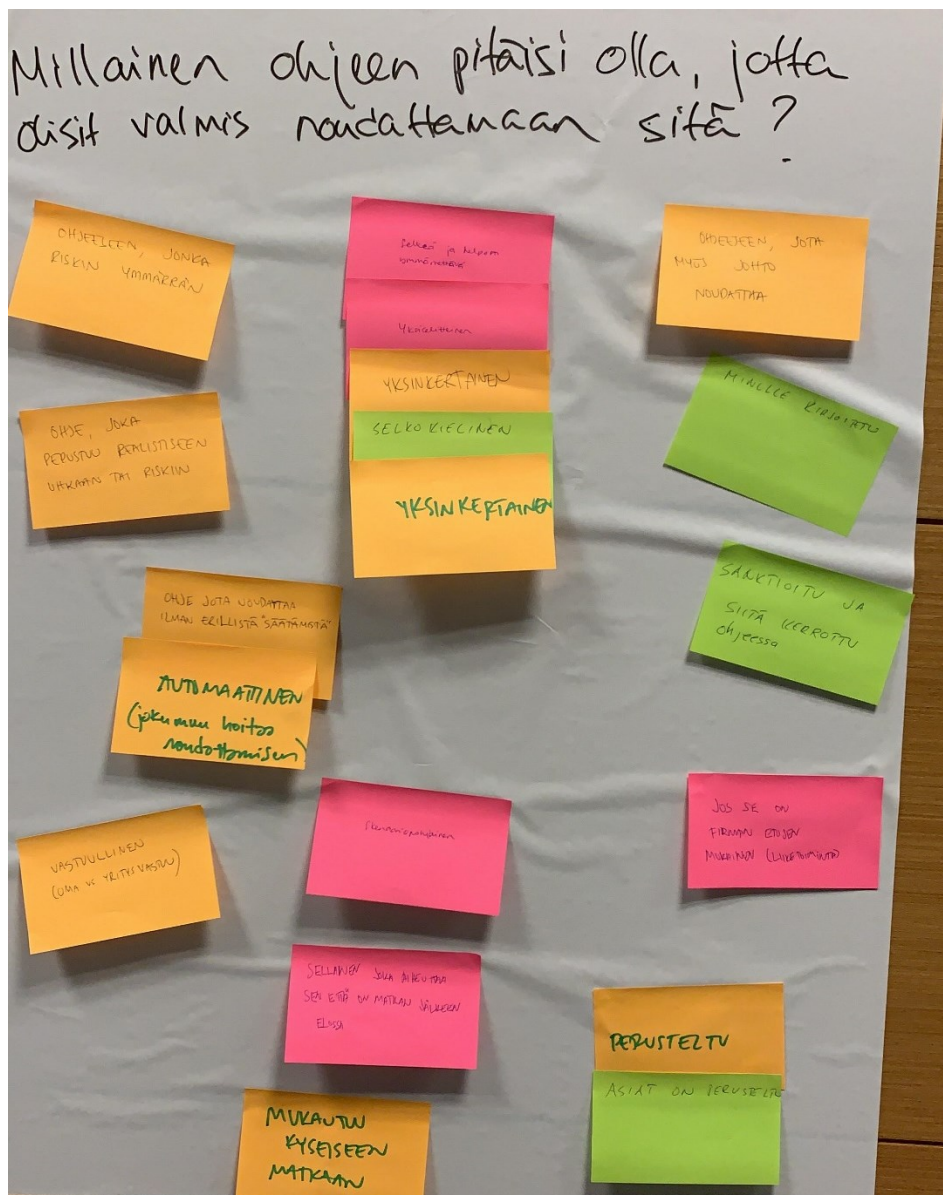


Toinen kysymys käsitteli hyvää ohjetta. Ideoinnissa saatiin paljon enemmän ideoita kuin ensimmäiseen kysymykseen huonosta matkustusturvallisuusohjeesta. Ideat jaoteltiin viiteen ryhmään. Sen lisäksi yksittäisiä, ryhmiin kuulumattomia ideoita oli yhdeksän. Ylivoimaisesti eniten ideoita tuli ryhmään, jossa käsiteltiin ohjeen yksiselitteisyyttä, selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Ohjeen toivottiin myös olevan ajantasainen, ei-byrokraattinen, tasapuolinen ja riskilähtöinen. Yksittäisiä ideoita tuli muun muassa oppimistyylit huomioivasta esitysmuodosta, perusteluista, mukautuvuudesta ja julkisuudesta.



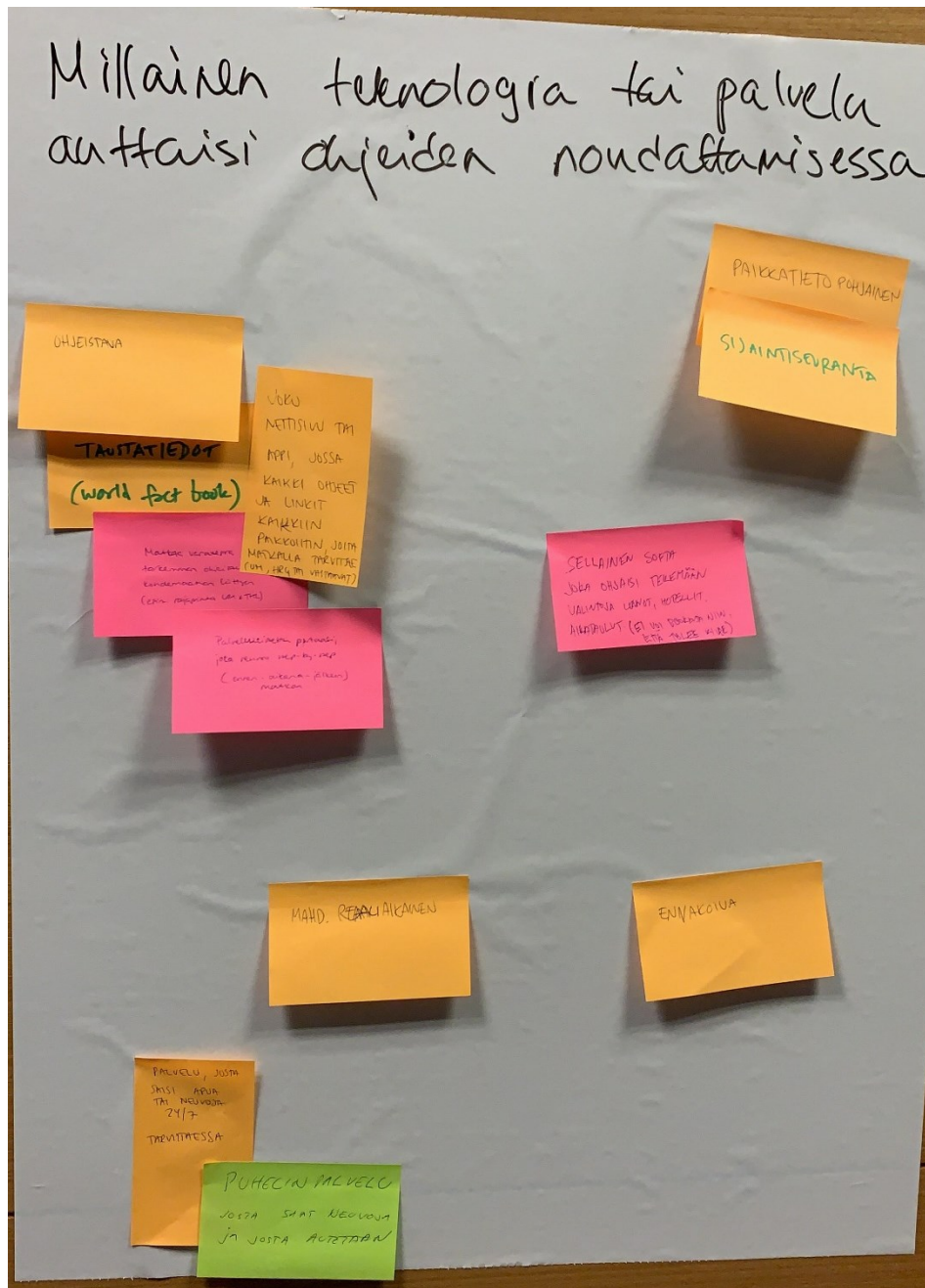
Kuvio 12: Aivoriihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen on HYVÄ matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)?

Kolmas kysymys pyrki hahmottamaan sitoutumista ohjeen laadun kautta: millainen ohjeen pitäisi olla, jotta työntekijä olisi valmis noudattamaan sitä? Eniten ideoita saatiin yksinkertaisuudesta ja selkokieliisyydestä, mikä oli toistoa hyvän ohjeen ideoista. Loput ideat olivat yksittäisiä. Niistä pystyttiin yhdistämään vain kolme paria muiden jäädessä yksittäisiksi. Parin muodostaneiden ideoiden mukaan ohjeen tulisi olla perusteltu, ymmärrettävään riskiin perustuva ja helppo noudattaa ”ilman erillistä säätämistä” ja ”automaattisesti”. Yksittäiset ideat koskivat muun muassa johdon esimerkkiä, mukautuvuutta ja yritys vastuuta. Vastauksissa oli myös ironiaa: ”Sellainen, joka aiheuttaa sen, että on matkan jälkeen elossa.”



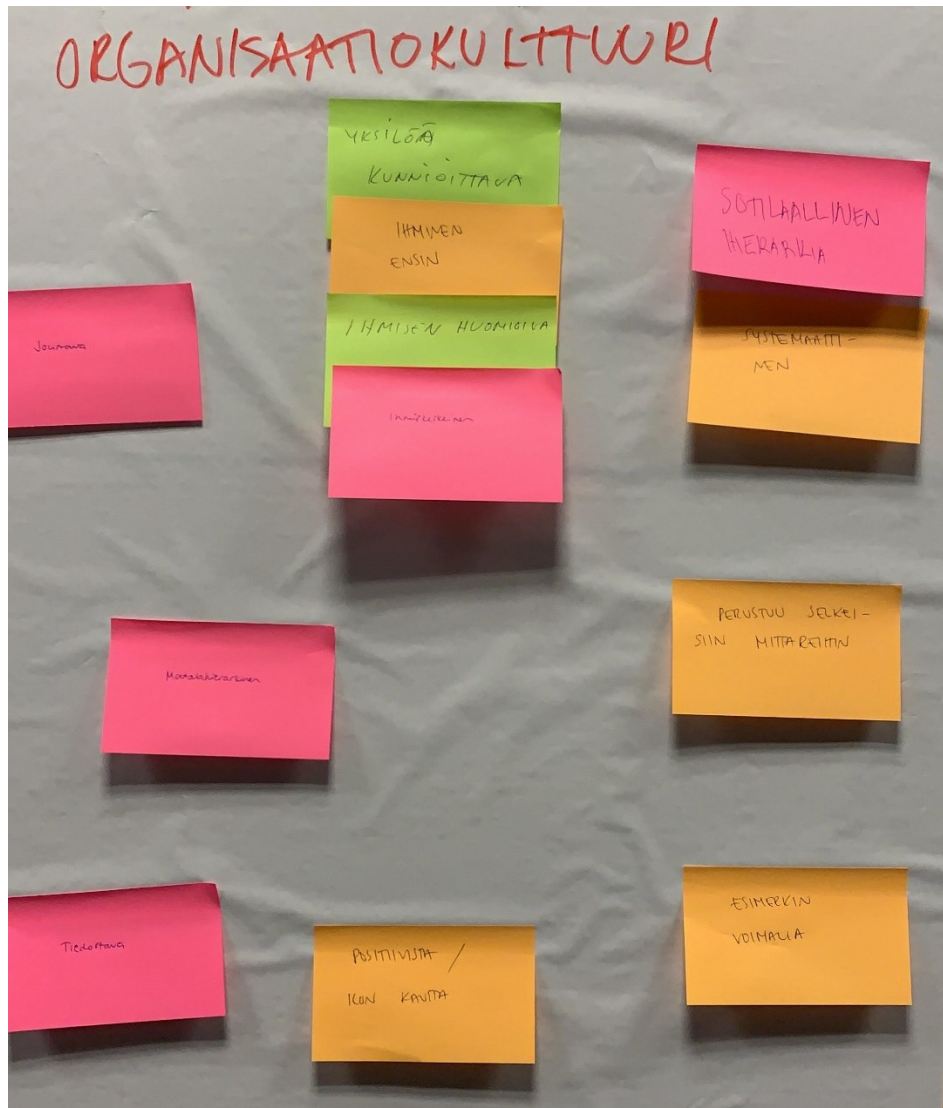
Kuvio 13: Aivoriihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen ohjeen pitäisi olla, jotta olisit valmis noudattamaan sitä (vaikka se olisi osin hankalaa)?

Ohjeiden noudattamista helpottavan teknologian tai palvelun suhteen ideoijat olivat myös melko yksimielisiä, vaikka ideoita ei keksittykään yhtä runsaasti. Ideoista syntyi yksi suuri ryhmä, kaksi paria ja kolme yksittäistä ideaa. Ylivoimaisesti suurin osa ideoista liittyi tietoon. Matkustajat kaipaavat tietoa, joka on saatavilla yhdestä paikasta ja jota on saatavilla runsaasti. Ideaparit syntyivät paikkatietopohjaisesta palvelusta sekä ympärivuorokautisesta puhelinpalvelusta. Yksittäiset ideat koskivat ennakoitavuutta, reaaliaikaisuutta sekä lentojen, hotellien ja aikataulujen valintoja ohjaavaa ohjelmistoa.



Kuvio 14: Aivoriihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen teknologia tai palvelu auttaisi sinua (matkustusturvallisuus)ohjeiden noudattamisessa?

Ideointi matkustusturvallisuuden johtamista tukevasta organisaatiokulttuurista vaati vastaa- jilta eniten aikaa, mutta tuotti lopulta paljon ideoita. Näistä löytyi yksi selkeä ryhmä, yksi löyhästi yhteen liitetty pari sekä kuusi yksittäistä ideaa. Eniten ideoita saatiin ihmisen huo- mioivaan organisaatiokulttuuriin liittyen. Systemaattinen ja hierarkkinen muodostivat parin, kun yksittäisiksi ideoiksi jäivät joustava, matalahierarkkinen, tiedottava, selkeisiin mittareihin perustuva sekä positiivisuus ja esimerkin voima.



Kuvio 15: Aivoriihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen matkustusturvallisuuden johtamista tukeva organisaatiokulttuuri olisi?

#### 4.5.5 Äänestys

Seuraavaksi tehtiin suunnanmääritys käyttämällä äänestystekniikkaa (*dot voting*). Äänestyk- sen ideana on, että jokaisesta teemasta valitaan 3-5 parin mielestä parasta ideaa, jotka mer- kitään idealappuihin tussilla. Lopuksi valitaan konvergentin ajattelutavan mukaisesti ideat,

jotka ovat saaneet eniten kannatusta. Tarkoituksena ei ole valita täydellisiä ideoita, vaan niitä, joissa on potentiaalia. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 29; Stickdorn ym. 2018, 128, 160, 185.)

Äänestyksen tarkoituksena oli karsia osa ideoista pois ja valikoida potentiaalisimmat ideat ennen kehittä-vaiheeseen siirtymistä. Tavoitteena oli myös saada osallistujat palaamaan jo käsiteltyihin aiheisiin ja yrittää saada heidät iteroimaan uusia ideoita. Opinnäytetyön kirjoittajien ryhmiteltyä vastaukset annettiin osallistujille tehtäväksi tutkia jokaisen kysymyksen alle ryhmiteltyjä ideoita. Heille annettiin myös mahdollisuus tehdä lisäyksiä tai muutoksia, mikäli uusia ideoita tulisi mieleen. Tutkimisen päätteeksi osallistujien tuli pareina päättää yhdestä viiteen parasta ideaa ja antaa niille ääni piirtämällä muistilappuun tai muistilappuryhmään näkyvä piste. Eniten ääniä saaneet vastaukset on esitetty liitteessä 1. Innovaatiotyöpajan tuloksena nousseet matkustusturvallisuuden johtamisen ominaispiirteet on kerätty taulukkoon 3.

| Innovointipajan osallistujille esitetty kysymys                                   | Saadut vastaukset, jotka äänestettiin merkittäviksi  |
|---|--|
| Hyvä matkustusturvallisuus-ohje   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeä</li> <li>• Ajantasainen</li> <li>• Ottaa ohjeen kohderyhmän ja sen riskit huomioon</li> </ul>  |
| Huono matkustusturvallisuus-ohje  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimalkainen</li> <li>• Epäselvä</li> <li>• Puutteellinen</li> <li>• Ottaa kantaa vain osaan asioista</li> <li>• Antaa liikaa valinnanvapautta</li> <li>• Ei anna vastauksia yleisimpiin kysymyksiin</li> <li>• Vaatii käyttämään suurta määrää eri järjestelmiä</li> </ul> |
| Millaisen ohjeen pitäisi olla, jotta matkustaja olisi valmis noudattamaan ohjetta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkokielineen</li> <li>• Yksinkertainen</li> <li>• Selkeä</li> <li>• Helposti ymmärrettävä</li> <li>• Yksiselitteinen</li> <li>• Perusteltu</li> <li>• Perustuisi realistiseen uhkaan tai riskiin, jonka ohjeen lukija ymmärtää</li> <li>• Skenaariopohjainen</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Palvelu tai teknologia, joka tukisi matkustusturvallisuusohjeiden noudattamista</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoiva ja ohjeistava palvelu</li> <li>• Puhelinpalvelu, josta saa neuvoja</li> <li>• Puhelinpalvelu, josta autetaan tarvittaessa ympäri vuorokauden</li> </ul>                             |
| <p>Matkustusturvallisuuden johtamista tukeva kulttuuri</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmiskeskeinen</li> <li>• Ihmisen huomioiva</li> <li>• ”Ihminen ensin”</li> <li>• Yksilöä kunnioittava</li> <li>• Säännöllisesti viestivä</li> <li>• Esimerkin voimalla johtaminen</li> </ul> |

Taulukko 3: Matkustusturvallisuuden johtamisen osatekijöiden ominaispiirteet ideoinnin ja äänestyksen perusteella

#### 4.6 Kehitä

Tuplatimantti-prosessimallin kolmannessa vaiheessa siirrytään toiseen timanttiin. Tämän vaiheen alussa on jo selkeämpiä visioita ratkaisusta. Kehitä-vaiheen tavoitteena on jalostaa erilaisia ratkaisumalleja ja konsepteja ensimmäisen timantin aikana selkeästi määriteltyyn ongelmaan. Tukena voidaan käyttää erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Erilaisia ratkaisumalleja testataan iteratiivisesti. Yritysten ja erehdysten kautta päädytään lopulta parhaaseen ratkaisumalliin, jossa on huomioitu testauksen aikana saatu käyttäjäpalaute. Ratkaisu on tämän vaiheen päätteeksi valmis implementoitavaksi. (Design Council 2020a; Design Council 2020b, 7-10; Forsberg ym. 2019, 45.)

##### 4.6.1 Kuusi ajatteluhattua

Ideointityöpajassa siirryttiin tässä vaiheessa ideoinnin ja analysoinnin yhdistävään kuusi ajatteluhattua -menetelmään. Tämän menetelmän tarkoituksena on tarkastella ideoita yksi kerrallaan eri näkökulmista ja löytää määritä-vaiheessa valituista ehdotuksista divergentin ajattelutavan mukaan uusia puolia.

Kuusi ajatteluhattua -menetelmässä ilmaistaan erilaisia ajattelutapoja erivärisillä hatuilla tai muilla väriä kuvastavalla esineillä. Menetelmä voidaan toteuttaa joko niin, että koko ryhmä käyttää samanväristä hattua samaan aikaan rinnakkaisen ajattelun mukaisesti, tai roolit jaetaan ryhmän kesken niin, että kaikilla on oma hattunsa ja näkökulmansa. Menetelmän ideana on, että hatut rohkaisevat osallistujia ilmaisemaan roolin mukaisia mielipiteitä ja ajatuksia, joihin he eivät välttämättä itse usko. Ajatteluhattu pakottaa henkilön pohtimaan

asiaa eri tavalla kuin hän sen luontaisesti tekisi. Siksi se tuo arvoa jatkokehittämiselle. Kommenteista saadaan laaja pohja ja näkökulmavalikoima tutkijoiden käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 149-151; Innokylä 2020.)

Valkoinen hattu edustaa objektiivista, faktoihin ja lukuihin perustuvaa ajattelutapaa. Punaisen hatun haltija ajattelee asioita tunteella ja intuitiolla ilman perusteluja tai selityksiä. Mustan hatun rooli on varovainen, arvioiva, looginen ja asiallinen. Jos musta hattu on liian dominoiva, se voi heikentää ryhmän luovuutta. Keltaisen hatun käyttäjä miettii etuja ja visioi optimaalista tulevaisuutta. Vihreällä hatulla voidaan liioitella, hullutella ja unohtaa perinteiset ajattelumallit. Sininen hattu tarkkailee, suunnittelee ja tekee johtopäätöksiä. Sininen hattu sopii erityisesti fasilitaattorille. (Innokylä 2020.) Myös tässä ideointityöpajassa fasilitaattori osallistui menetelmään sinisen hatun roolissa.

Osallistujia oli kuusi henkeä. Yhden osallistujan jouduttua lähtemään ennen ajatteluhattuharjoitusta fasilitaattori omaksui sinisen hatun roolin. Hattujen niin sanottu ajattelutapa, eli suhtautuminen käsiteltävään asiaan, oli tulostettu A4-arkeille, ja ne jaettiin osallistujille muistin tueksi. Kun jokaisen kysymyksen ideat oli käsitelty, hattuja kierrätettiin siten, ettei kenelläkään ollut kahdesti samanväristä hattua.

Käyttämällä kuusi ajatteluhattua -menetelmää käsitellyistä aiheista löydettiin näkökulmia, joita ei ideoiden tuottamisvaiheessa ollut vielä nostettu esiin. Erityisesti tunteella ja intuitiolla ajatteleva punainen hattu sekä liioitteleva ja hullutteleva vihreä hattu auttoivat opinnäytetyöntekijöitä ymmärtämään paremmin, miten kovin eri tavoin henkilöstö voi suhtautua esimerkiksi matkustusturvallisuuden ohjeistuksiin ja muihin käytänteisiin. Kuusi ajatteluhattua -menetelmällä käsiteltiin yhteensä 13 eniten kannatusta saanutta idearyhmää viidestä eri teemasta.

Ensimmäisenä keskusteltiin hyvistä ja huonoista ohjeista. Jos ohjeistukset ovat epäselvät, henkilöstö voi toimia, miten itse haluaa. Yksinkertaista ohjetta ei ole mahdollista tehdä. Toisaalta jokaisen pitäisi osata toimia myös ilman ohjeita käyttämällä omaa harkintaa. Vaikka ohjeistukset olisivat kuinka hyviä tahansa, niitä ei kuitenkaan lueta. Ohjeistuksia on mahdollista saada ajantasaisiksi, ja niiden päivittäminen on kallista. Matkustusturvallisuuden tulisi perustua riskienhallintaan. Toisaalta matkustaminen on yhtä riskiä, ja paras ratkaisu on vakuuttaminen.

Seuraavaksi käsiteltiin ohjeiden noudattamista ja niihin sitoutumista. Jos työntekijä pystyy samautumaan ohjeistuksiin ja hänestä tuntuu, että ohjeistukset ovat hänelle tehtyjä, niitä on mielekkäämpää noudattaa. Selkeä ohje on helpompi ymmärtää, ja silloin sitä myös noudatetaan. Ohjeistuksessa voisi käyttää apuna visualisointia, pelillistämistä ja jopa sarjakuvia. Kun ohje on kunnolla perusteltu, sitä ei kyseenalaisteta.

Matkustusturvallisuutta tukevassa teknologiassa tai palvelussa annettiin arvoa ohjeistavalle ja ympärivuorokauden saatavilla olevalle toiminnolle. Personoitu palvelu, josta saa henkilökohtaista apua, olisi henkilöstön mieleen. Olisi hienoa, jos kaikki tieto löytyisi yhdestä paikasta ja osana muuta palvelua, mutta se olisi kallista eikä kaikkea tarvittavaa tietoa olisi kuitenkaan mahdollista löytää.

Viimeiseksi pureuduttiin matkustusturvallisuuden johtamista tukevaan kulttuuriin. Olisi hienoa, jos organisaatiossa huomioidaan yksilöt ja ymmärretään erilaisuutta. Toisaalta organisaatiossa on aina tietty hierarkia ja klikkejä. Asiaa voisi lähestyä tiimeistä käsin. Kun viestintä on säännöllistä, sitä osataan odottaa ja sitä pidetään tärkeänä. Tällöin viesti myös luetaan. Toisaalta säännöllinen viestintä ei välttämättä jaksaa kiinnostaa henkilöstä. Viestinnän riskinä on sisäisen tiedon leviäminen kilpailijoille. Esimerkin voimaa pidettiin tärkeänä, mutta aina on niitä, jotka haluavat siitä huolimatta toimia esimerkin vastaisesti. Jos johto kuitenkin sitoutuu tekemään asioita oikein, muu organisaatio kehittyy seuraamalla mallia. Avuksi voitaisiin ottaa referenssitarinat ja esimerkkivideot, joissa esiintyisi eri ihmisiä, erityisesti johtoa.

Tarkemmat kommentit ovat kirjattuina liitteeseen 2. Osallistujat olivat työpajan tässä vaiheessa erittäin energisiä ja asioita käsiteltiin lennokkaasti hatun ”persoonaan” voimakkaasti eläytyen. Opinnäytteen kirjoittajille paljastui tutuista osallistujista uusia piirteitä tämän harjoituksen kautta. Nopeasti kuitenkin huomattiin, että kuusi ajatteluhattua -menetelmän käyttäminen on energiaa vievää. Osallistujat väsyivät nopeasti. Kun kolmas kysymys oli käsitelty, muuttui osallistujien tunnelma väsyneemmäksi ja vaisummaksi, eikä erityisesti viimeisen kysymyksen vastaukset enää olleet yhtä innovatiivisia ja runsaita kuin ensimmäisten kysymysten.

#### 4.6.2 Palvelupolku

Kirjallisuuskatsauksen ja ideointityöpajoissa käytettyjen menetelmien pohjalta luotiin palvelupolku (*customer journey map*), joka kuvastaa esimerkinomaisesti, millaisia matkustusturvallisuuteen liittyviä haasteita työntekijä voi kokea ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen ja millaisia ratkaisumalleja matkustusturvallisuuden johtaminen ja siihen liittyvät käytänteet voivat tarjota. Palvelupolku perustuu kehittämistyön muihin tutkimusmenetelmiin ja on kuvaus matkustusturvallisuuden nykytilasta kuvitteellisessa organisaatiossa. Palvelupolun luomisen tavoitteena on saada selkeämpi ymmärrys kehittämistyön aikana löydetyistä haasteista ja niihin soveltuvista ratkaisuista.

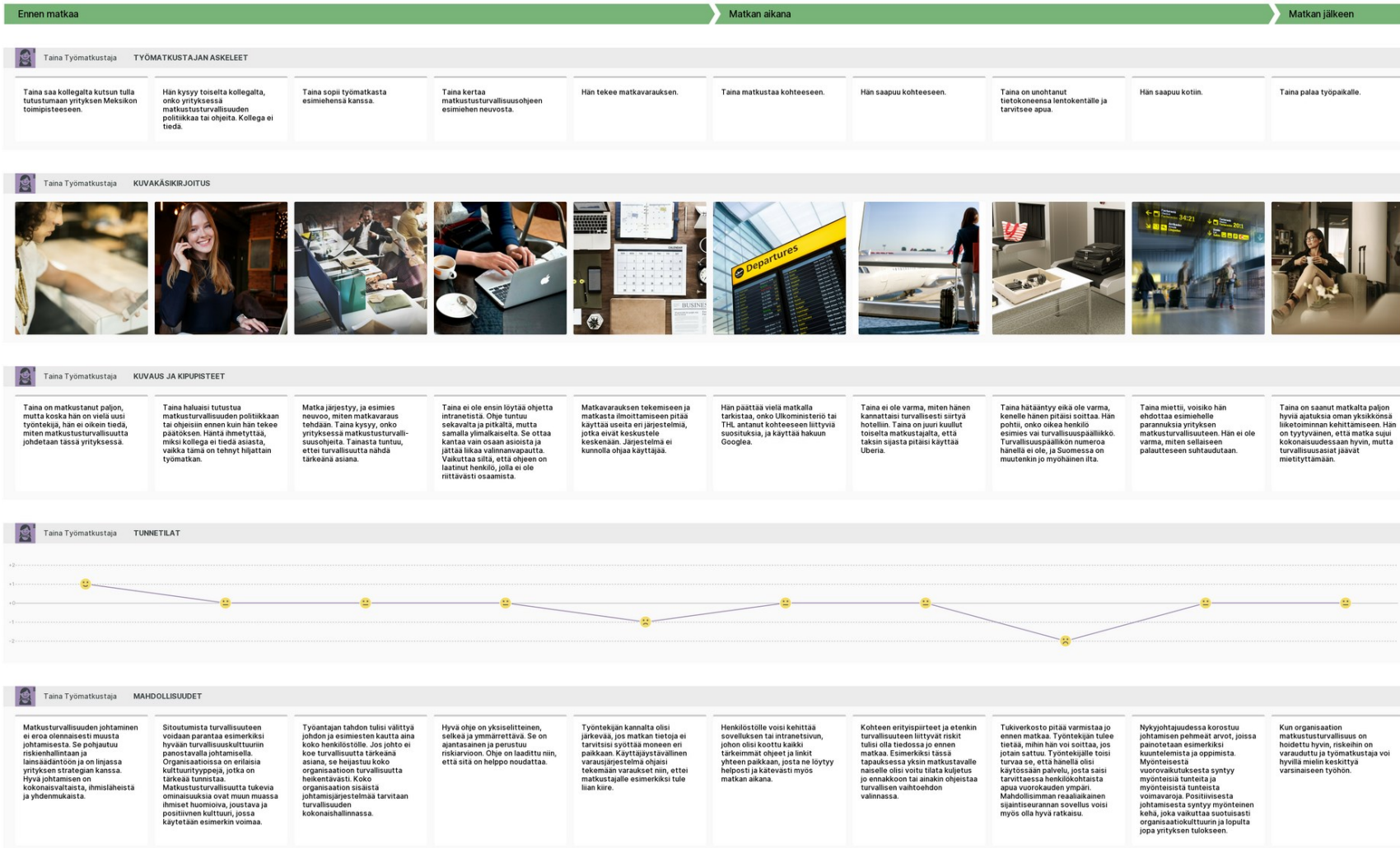
Palvelupolku on asiakkaan kokemus palvelusta ja koostuu kronologisesti etenevistä vaiheista. Tässä tapauksessa tarkastellaan työmatkaa organisaation työntekijän näkökulmasta. Yksi palvelupolun eduista on se, että se auttaa palvelumuotoilijaa muuttamaan aineettoman toiminnon visuaaliseksi kuvaukseksi ja ymmärtämään toimintoa sekä siihen liittyviä puutteita erityisesti toimijan näkökulmasta. Samalla esiin nousee uusia näkökulmia. (Tuulaniemi 2011, 38; Palvelumuotoilu Palo 2018b.)



Palvelupolusta on kehitetty useita erilaisia variaatioita. Tyypillisiä palvelupolun elementtejä ovat palvelun päävaiheet, asiakkaan askeleet, asiakkaan toimet, kontaktipisteet, kipupisteet tai haasteet, asiakkaan ajatukset ja tunnetilat sekä mahdollisuudet. Mahdollisuudet ovat palveluun liittyviä ratkaisuideoita, joilla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin. Palvelupolun aikajänne ja laajuus voivat vaihdella paljonkin tarkastelun tavoitteista riippuen. Toiminnosta voidaan laatia yksi ylätasoinen palvelupolku, joka jakaantuu pienempiin ja yksityiskohtaisempiin alemman tason polkuihin. Palvelupolku voi perustua oletuksiin tai tutkimukseen. Se voi kertoa toiminnon nykytilanteesta tai visualisoida tulevia palvelukokemuksia. Tarkastelun fokuksena voi olla tuote tai kokemus. (Palvelumuotoilu Palo 2018b; Stickdorn ym. 2018, 44-51.) Tässä opinnäytetyössä tuotettiin yksi nykytilaa kuvaileva palvelupolku, jonka aikajänne oli muutamia päiviä.

Opinnäytetyön kirjoittajien laatima palvelupolku (kuvio 16) kuvastaa organisaation työntekijän työmatkaa. Palvelupolku toteutettiin Smaply-nimisellä online-ohjelmalla, joka on suunniteltu palvelumuotoilun työkaluksi. Palvelupolun persoona Taina Työmatkustaja on uusi työntekijä, jolle oma matkustusturvallisuus on tärkeä asia. Palvelupolku jakaantuu kolmeen päävaiheeseen: ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Päävaiheet koostuvat toisiaan seuraavista askeleista eli palvelutuokioista, jotka kuvaavat matkan vaiheita. Kuvakäsikirjoitus on visuaalinen esitys matkasta.

Kuvakäsikirjoituksen alla on tarkempi kuvaus palvelutuokiosta sekä siihen liittyviä kipupisteitä eli haasteita matkustajan näkökulmasta. Persoonan tunnetiloja on kuvattu viisiportaisella asteikolla, jossa tunteet vaihtelevat hyvin myönteisen, myönteisen, neutraalin, kielteisen ja hyvin kielteisen välillä. Alimmaisena on sekä ideointityöpajaan että teoreettiseen viitekehyyseen perustuvia mahdollisuuksia, joissa kuvataan, miten persoonan kokemuksesta voisi parantaa. Mahdollisuudet ovat toisin sanoen niitä tapoja, joilla organisaatio voisi johtaa matkustusturvallisuutta paremmin. Palvelupolun näkökulmasta tavoitteena on, että persoonan tunnetilat muuttuvat selkeästi myönteisempään suuntaan.



Kuvio 16: Palvelupolku työmatkasta matkustusturvallisuuden näkökulmasta

## 4.7 Tuota

Tuplatimantti-prosessimalli päättyy tuota-vaiheeseen. Valittu ratkaisu testataan vielä kerran, viimeistellään ja otetaan käyttöön. Jos ratkaisu on onnistunut, se vastaa löydä-vaiheessa tunnistettuun käyttäjätarpeeseen. On tärkeää, että käyttäjät voivat edelleen antaa palautetta. Tuota-vaiheen lopuksi reflektoidaan, mitä projektin aikana on opittu. (Design Council 2020a, 7-9.) Tuplatimantti-prosessimallin onnistumista reflektoidaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

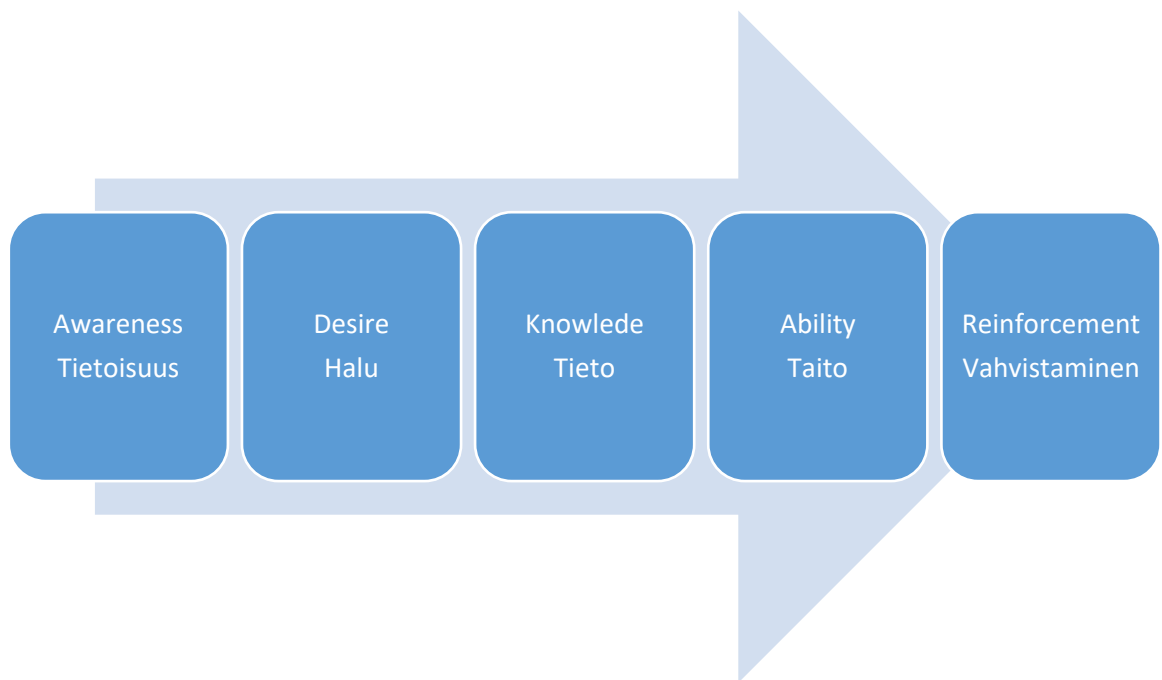
Edellisessä vaiheessa matkustusturvallisuuden johtamismallista on muotoutunut selkeä visio, jota vielä hiotaan ja kiteytetään tuota-vaiheessa konvergentin ajattelutavan mukaisesti. Lopputuloksena syntyy kuvio, joka esitellään luvussa 5. Kuvio on luotu teoreettisen viitekehityksen ja kehittämismenetelmien pohjalta.

Henkilöstön sitouttamiseen liittyy matkustusturvallisuuden mallin onnistunut jalkauttaminen. Jalkauttamisen tukena voidaan käyttää esimerkiksi muutosjohtamisen ADKAR-viitekehystä, joka keskittyy yksilötason muutokseen. Tämän opinnäytetyön lopputuloksen käytännön toteuttaminen rajataan työn ulkopuolelle. Alaluvussa 4.7.2 on esitelty yksi konkreettinen vaihtoehto.

### 4.7.1 Jalkauttaminen ADKAR-mallilla

Tässä opinnäytetyössä muutosjohtamisen viitekehyyksi esitetään yhtenä vaihtoehtona ADKAR-muutoksenhallintamallia. ADKAR on akronyympi viidestä englanninkielisestä sanasta, jotka kuvaavat mallin vaiheita: *awareness* eli tietoisuus, *desire* eli halu, *knowledge* eli tieto, *ability* eli taito ja *reinforcement* eli vahvistaminen. ADKAR-malli edustaa rationaalista lähestymistapaa muutosjohtajuuteen. Rationaalinen lähestymistapa on saanut vaikutteita erityisesti kolmesta koulukunnasta: ihmissuhteiden koulukunta, hallinnollinen koulukunta ja tieteellinen liikkeenjohto. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 236-237; Flow Consulting Oy 2020; Laurila 2017, 49-50.) ADKAR-malli keskittyy yksilötason muutosprosessiin, sillä mallin mukaan organisaatio muuttuu yksilöiden muutoksen myötä. Jotta organisaatiomuutos voisi onnistua, yksilö- ja organisaatiotason tulee edetä sopusointuisesti. (Laurila 2017, 60-61.)

ADKAR-mallin on luonut kansainvälisen muutosjohtamisen tutkimus- ja konsultointiyritys Prosci Incin perustaja Jeff Hiatt. Tämä tunnettu malli on suunniteltu sekä yksilö- että organisaatiotason muutosjohtamisen tueksi. ADKAR on tehokas, tavoitteellinen ja helposti omaksuttava malli, joka on hioutunut 20 vuoden tutkimustyön tuloksena. ADKAR-mallin viisi vaihetta ovat kuin rakennuspalikoita, joita jokaista tarvitaan muutoksen toteutumiseksi. Mallin ajatusmallin mukaisesti muutoksen on lähdettävä yksilöstä. (Flow Consulting Oy 2020; Prosci 2020; Hiatt 2006, luku 1.) Vaiheet esitetään kuviossa 17.



Kuvio 17: Onnistuneen muutoksen vaiheet ADKAR-mallin mukaan (Hiatt 2006, luku 1)

ADKAR-mallin ensimmäinen vaihe on tietoisuus. Ensimmäisen vaiheen tavoitteet on saavutettu, kun henkilö ymmärtää muutoksen luonteen ja tarpeen. Hän on tietoinen riskeistä, joita syntyy, jos muutosta ei toteuteta. Muutosvastarinta lähtee tyypillisesti siitä, että työntekijät eivät ymmärrä muutoksen syytä. Henkilöt, jotka ovat voimakkaasti nykytilan kannalla tai jotka ovat käyttäneet paljon resursseja, kuten aikaa ja rahaa nykytilaan, voivat aluksi kieltää tai vähätellä muutoksen syytä. Mitä tyytymättömämpi ihminen on nykytilaan, sitä herkempi hän on hyväksymään muutoksen syyt. (Hiatt 2006, luku 2.) On tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä on todennäköistä, että muutos vaatii vielä kehittämistä ja ettei johdolla ole antaa vastauksia kaikkeen. Kun koko henkilöstö saa mahdollisuuden osallistua kehittämiseen, löydetään oikeat ongelmat ja parhaat ratkaisut. (Korhonen & Bergman 2019, 18-19.)

Tietoisuuden levittämisessä tarvitaan vahvaa ja johdonmukaista strategista viestintää, joka pohjautuu organisaation arvoihin. Viestinnässä käytetään toistuvasti samoja strategiaa tukevia termejä. Näin muutokseen liittyvä strategiaviesti vahvistuu ja muistijälki syvenee. (Korhonen & Bergman 2019, 51-52.) Viestinnässä on syytä huomioida ihmisten erilaiset kognitiiviset tyyliä. Kognitiivinen tyyli vaikuttaa siihen, millainen viesti tehoaa ihmiseen parhaiten. Viestinnän kannalta paras ratkaisu voikin olla organisaation henkilöstön jakaminen kohderyhmiin, joille jokaiselle suunnitellaan ryhmän tarpeita vastaava yksilöllinen viestintä. Viestin lähettäjällä on merkitystä. Muutoksen syyt voidaan perustella yrityksen strategialla. Siksi on luontevampaa ja vakuuttavampaa, jos organisaation johto kertoo muutoksesta ja siihen johtaneista syistä. Esi- miesten tehtäväksi jää kertoa, miten muutos toteutetaan operatiivisella tasolla. Riittämätön

viestintä johtaa helposti juoruihin ja väärän tiedon leviämiseen. Viestinnän merkitystä ei siis tule väheksyä. Muutos, jonka pohjautuu organisaation ulkopuoliseen tekijään, kuten lakimuu-  
toksen, on yleensä helpompi hyväksyä kuin muutos, jonka juuret ovat organisaation sisällä.  
(Hiatt 2006, luku 2.)

Kun tietoisuus on saavutettu, voidaan siirtyä ADKAR-mallin toiseen vaiheeseen eli haluun. Tä-  
män vaiheen tavoite on saada ihminen tukemaan muutosta ja osallistumaan siihen. Mallin toi-  
nen vaihe on ensimmäistä haastavampi. Tietoisuuden lisääminen on huomattavasti yksinker-  
taisempaa kuin ihmiseen haluun ja motivaatioon vaikuttaminen. Hiattin (2006, luku 3) mu-  
kaan johdolle tyypillinen virhe on olettaa, että tietoisuuden lisääminen johtaa samalla muu-  
toshaluun. Muutosvastarinta saattaa yllättää johdon varsinkin, jos muutokseen johtaneet syyt  
on viestitty asianmukaisesti. (Hiatt 2006, luku 3.)

Muutoshaluun vaikuttaa se, nähdäänkö muutos mahdollisuutena vai uhkana. Muutos, joka koe-  
taan mahdollisuutena, on luonnollisesti haluttavampi. Muutosvastarintaa syntyy silloin, kun  
muutos nähdään uhkana tai jos työntekijä kokee, että muut hyötyvät muutoksesta enemmän,  
ja hän tuntee joutuneensa eriarvoiseen asemaan. Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri ja  
aiemmin onnistuneesti läpiviedyt muutokset tukevat muutoshalun syntymistä. Jos taas organi-  
saation toimintaympäristö on pysynyt pitkään samanlaisena, pienikin muutos voi tuntua todel-  
lista suuremmalta ja vaativammalta. Myös työntekijän henkilökohtaisella tilanteella on merki-  
tystä. Esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutustausta ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, millai-  
nen henkilön muutosmotivaatio on. Muutoshaluun vaikuttaa lisäksi ihmisen luonteenpiirteet ja  
arvot. Vakautta arvostava työntekijä suhtautuu muutokseen todennäköisesti kielteisemmin  
kuin valtaa ja menestystä havitteleva kollega. (Hiatt 2006, luku 3; Korhonen & Bergman 2019,  
30.)

ADKAR-mallin kolmas vaihe on tieto. Tässä vaiheessa keskitytään siihen, miten muutos toteu-  
tetaan. Muutoksen toteutukseen kuuluu uusia tietoja ja taitoja lisäävät koulutukset. Opittavia  
asioita ovat muun muassa uudet prosessit, järjestelmät ja työkalut. Tieto-vaiheessa määritel-  
lään myös muutoksen tuomat uudet vastuut ja roolit. Henkilön nykyosaaminen ja -tietämys,  
henkilön oppimiskyky, organisaation koulutusresurssit ja tarvittavien tietojen saatavuus vai-  
kuttavat tämän vaiheen onnistumiseen. (Hiatt 2006, luku 4.)

Henkilöstön koulutustarpeet tulisi arvioida yksilöllisesti. Osalla henkilöstöstä voi olla muutok-  
sessa tarvittavat tiedot jo valmiiksi esimerkiksi koulutuksen tai aiemman työkokemuksen  
kautta. Toisille muutoksen tuomat asiat voivat olla kokonaan uusia. Oppimiskyvyn erilaisuudet  
tulisi huomioida, kun koulutuksia suunnitellaan, jotta välttäisiin henkilöstön kuormittumi-  
selta. Kouluttautuminen vaatii myös resursseja kuten aikaa, asiantuntemusta, materiaaleja ja  
laitteita. Vaikka resursseja olisi riittävästi, tarvittavaa tietoa ei ole aina välttämättä saata-  
villa, jos muutos liittyy esimerkiksi uuteen innovaatioon. (Hiatt 2006, luku 4.)

Tiedosta päästään ADKAR-mallin neljänteen vaiheeseen eli taitoon. Se on kyky toteuttaa suunniteltu muutos ja päästä tavoiteltuun suoritustasoon. Vaikka tietoisuus, halu ja tieto olisi käyty läpi onnistuneesti, muutos ei voi tapahtua, jos taitoa sen toteuttamiseen ei ole. Useat seikat vaikuttavat siihen, pystyykö ihminen toteuttamaan muutoksen, kuten psyykkiset valmiudet, fyysiset kyvyt, älylliset kyvyt, taitojen omaksumiseen tarvittava aika ja tarvittavien resurssien saatavuus. Kaikki nämä tekijät yhdessä määrittelevät työntekijän potentiaaliset taidot, joita muutoksen toteutumiseen tarvitaan. (Hiatt 2006, luku 5.)

ADKAR-mallin viimeinen vaihe on vahvistaminen. Siihen kuuluu kaikki toimet ja tapahtumat, jotka vahvistavat muutosta niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Vahvistamiskeinoja ovat esimerkiksi tunnustukset, palkkiot ja muut huomionosoitukset. Vahvistuksen ei tarvitse välttämättä olla iso asia, vaan pelkkä kiitos voi riittää. Tärkeintä on, että vahvistuksella on positiivinen merkitys henkilölle itselleen. Vahvistusvaiheella on kolme pääasiallista merkitystä: se estää organisaatiota palaamasta vanhaan malliin, vauhdittaa muutoksen läpivientä ja saa henkilöstön suhtautumaan suopeammin seuraaviin muutoksiin. (Hiatt 2006, luku 6.)

#### 4.7.2 Verkkokurssi jalkauttamisen tukena

Kinnusen (2015, 167-168) mukaan ohjeistuksen syvälinen ymmärtäminen auttaa työntekijöitä sisäistämään ohjeet ja sisäistämisen kautta myös sitoutumaan niihin. Matkustusturvallisuuden politiikka ja siihen liittyvät kirjalliset ohjeistukset eivät välttämättä takaa riittävää ohjeiden sisäistämistä. Tässä opinnäytetyössä ratkaisuksi ehdotetaan henkilöstölle räätälöityä interaktiivista verkkokoulutusta, joka jää organisaation toteuttavaksi.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä suunnitteli vuonna 2017 eräälle suomalaiselle pörssiyritykselle matkustusturvallisuuden ohjeet, jotka jalkautettiin henkilöstölle verkkokoulutusta hyödyntämällä. Työkaluna käytettiin Apprix Oy:n Builder-oppimisympäristöä. Apprixin mukaan sääntöjen ja ohjeiden käyttöönotto onnistuu tehokkaasti visualisoinnin, esimerkkien, osallistamisen ja harjoittelun kautta, ja interaktiivinen koulutus parantaa henkilöstön motivaatiota ja osaamista. Apprix Builder on helppokäyttöinen ohjelma, jonka avulla on mahdollista tuottaa kohdennettua opetusmateriaalia oman henkilöstön tarpeisiin. (Apprix 2020.) Verkkokoulutus voidaan kuitenkin toteuttaa monissa muissakin oppimisympäristöissä, eivätkä opinnäytetyön kirjoittajat ota kantaa oppimisympäristön valintaan.

Yritykselle suunnitellun matkustusturvallisuuden verkkokurssin rakenne noudattelee yrityksen matkustusturvallisuuden ohjeiden rakennetta. Kurssi jakaantuu ohjeiden mukaisesti kolmeen osioon: ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Tärkeimmät matkustusturvallisuuden asiat käsitellään hyvin tiiviisti tekstiosuuksissa, joita on täydennetty aiheeseen sopivalla kuvituksella. Tekstiosuuksien välissä on erilaisia tehtäviä, esimerkiksi monivalintakysymyksiä ja oikein-väärin-väittämiä. Tehtävät testaavat työntekijän tietoja sekä yleisesti kohteesta

että tarkemmin matkustusturvallisuudesta. Verkkokurssi sisältää myös rekisteröitymisen, lupauksen sitoutua matkustusohjeistukseen ja palauteosion. Kurssin suorittamiseen kuluu aikaa noin 20-25 minuuttia. Kokonaisuus on hyvin visuaalinen ja monipuolinen. Tavoitteena on saada työntekijät kiinnostumaan sisällöstä niin, että oppiminen ja ymmärtäminen tehostuisivat ja näin myös sitoutuminen matkustusturvallisuuteen paranisi. (Cullen 2017.)

Matkustusturvallisuuden verkkokurssi sopii myös palvelumuotoilun viitekehukseen, sillä se tuo työntekijät keskiöön antamalla heille mahdollisuuden jättää palautetta ja samalla osallistua jatkuvaan kehittämiseen. Kuvio 18 esittää kohdeorganisaation verkkokurssin palautesivun.

The image shows a feedback form with a white header and a dark red/blue body. The header contains the title 'Feedback' and instructions: 'Please give us some feedback to help us develop this course. 1 = I strongly disagree, 5 = I fully agree'. The form is divided into two columns. The left column has a dark red background and contains four statements, each with a 5-point Likert scale (1-5) below it: 'I learned something new.', 'Now I feel more prepared for travelling.', 'In my opinion, this course covered all important points.', and 'The length of the course was suitable for me.'. The right column has a dark blue background and contains a text box with the instruction 'You can also write feedback in the box below.' and a white text input area. Navigation arrows are visible on the left and right sides of the form.

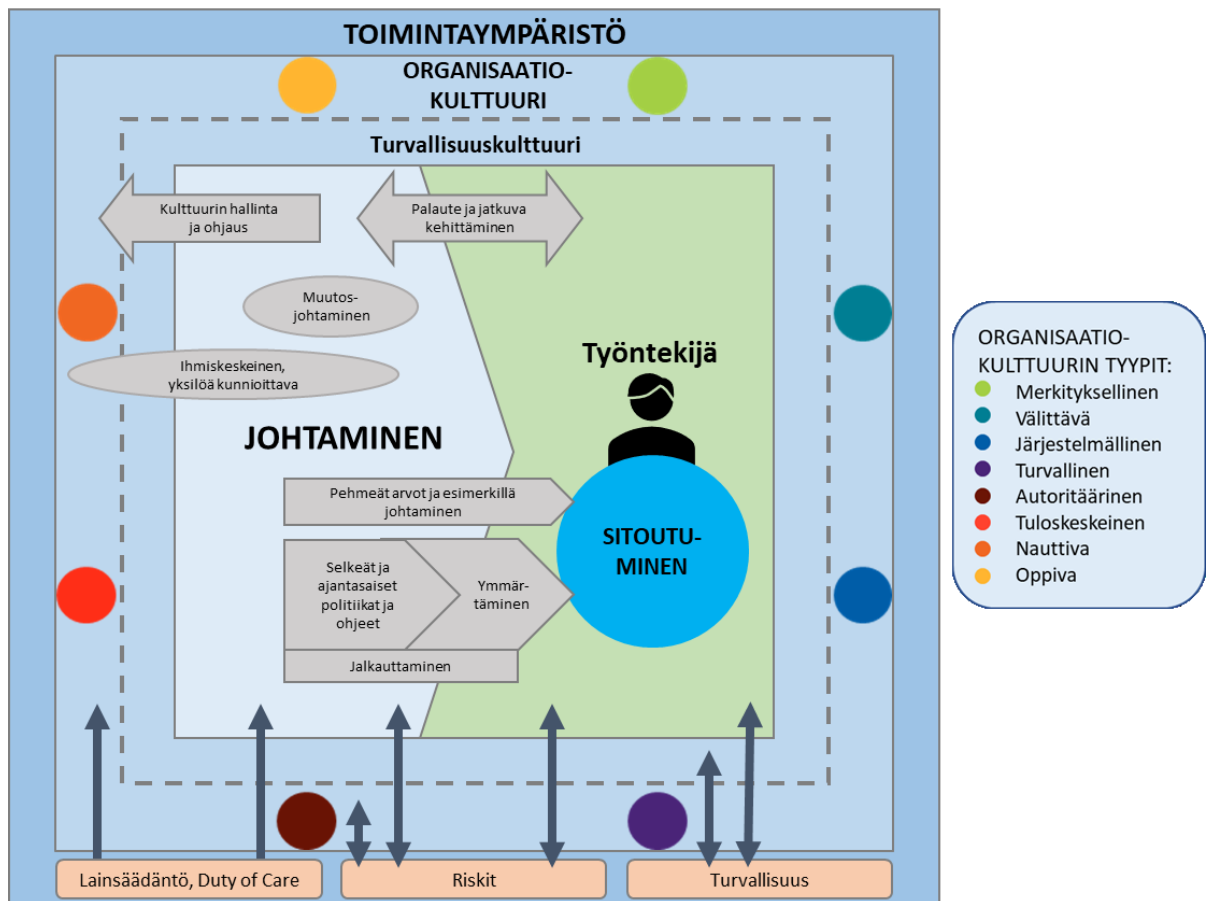
Kuvio 18: Työntekijät pääsevät antamaan palautetta yrityksen sisäisestä verkkokurssista (Cullen 2017)

Matkustusturvallisuuden verkkokurssin loppuun on suunniteltu palautesivu, jossa työntekijää pyydetään auttamaan kurssin kehittämisessä arvioimalla väittämiä viisiportaisella asteikon avulla ja antamalla vapaasti palautetta (Cullen 2017). Toteutus on ollut onnistunut. Verkkokurssi on kolme vuotta myöhemmin edelleen käytössä, ja se on saanut kauttaaltaan hyvää palautetta. (Kohdeorganisaation yhteyshenkilö 2020.)

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä oli tuottaa palvelumuotoilun keinoin matkustusturvallisuuden johtamismalli, joka perustuu johtamista ja organisaatiokulttuuria painottavaan viitekehukseen. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksena ei syntynyt suoraan toimeenpantavaa mallia, vaan organisaation tehtäväksi jää mallin täydentäminen konkreettisoin toimenpitein, kuten ohjeistuksin, sekä mallin jalkauttaminen. Tässä työssä on keskitytty strategisen tason

johtamiseen, ja tuloksena on pystytty tuottamaan malliksi soveltuvia osia. Täysin valmiin mallin kehittäminen vaatii opinnäytetyön kirjoittajien mielestä vielä lisätutkimusta. Vaikka tämän opinnäytetyön lähtökohta oli matkustusturvallisuus, luotu malli sopii yleisesti turvallisuuden johtamiseen ja laajemmin myös yleisesti johtamiseen. Tämän opinnäytteen tulos voidaan esittää kuviona (kuvio 19), jossa näkyy turvallisuuden johtamisen keskeiset elementit.



Kuvio 19: Turvallisuuden johtamisen elementit

Kaiken toiminnan ympärillä oleva kehä on toimintaympäristö, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaatioon. Toimintaympäristö määrittyy tässä opinnäytetyössä lainsäädännön, riskien ja turvallisuuden näkökulmista. Sisemmällä kehällä on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahdeksaan eri tyyppiin (Groysberg ym. 2018, 47). Kulttuurityypit on esitetty tässä kuviossa vastaavissa kohdissa kuin Groysbergin ym. (2018) mallissa, mutta tästä kuvioista riippuvuus- ja joustavuusakselit on jätetty pois. Turvallisuskulttuuri on kiinteä osa organisaatiokulttuuria. Koska turvallisuskulttuuri ei ole erillinen osa, se esitetään katkoviivalla suhteessa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa sekä johtamiseen että työntekijään. Nämä on esitetty rinnakkain, ja johtaminen - ei siis johto tai johtaja - osoittaa kohti työntekijää.



Tappuran ym. (2015, 31) mukaan turvallisuusjohtaminen ei eroa oleellisesti käsityksistä yleisistä hyvistä johtamistavoista, ja sen tulisikin perustua organisaation yleisiin johtamiskäytäntöihin. Ideointityöpajan keskustelussa nousi esiin sama näkökulma: matkustamista tulisi johtaa samalla tavalla kuin muitakin asioita eli tulee asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Koska turvallisuusjohtaminen ei ole opinnäytetyön tulosten mukaan välttämättä mikään erillinen toiminne, vaan johtamista siinä missä muukin johtaminen, ei turvallisuusjohtamista ole eriytetty tässä mallissa.

Lainsäädäntö ohjaa organisaatiota ja vaikuttaa samalla organisaatiokulttuuriin. Tämä on yksisuuntaista, sillä laintulkinnassa ei ole lain määräysvaltaan heikentävästi vaikuttavaa varaa. Riskeillä on vaikutusta organisaatioon ja sen kulttuuriin. Toisaalta myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa riskien tyyppiin ja tapaan, jolla niitä käsitellään. Riskit ja niiden taso määrittävät johtamisen tapaa. Riskien käsittely puolestaan riippuu johtamisen tavasta. Riskin vaikutus kulkee läpi organisaatio- ja turvallisuuskulttuuriin. Matkustamisen riski vaikuttaa työntekijän toimintaan, ja hän pienentää riskiä omalla toiminnallaan. Työntekijä voi olla myös riski ja lisätä riskiä omalla toiminnallaan. Turvallisuus on tila, toimintaa tai toimintojen kokonaisuus, jolla uhkat ja riskit ovat hallittavissa, tai vähintäänkin tunnetta siitä (Sanastokeskus 2017, 16). Yksilö vaikuttaa toiminnallaan turvallisuuskulttuuriin ja omaan turvallisuuden tunteeseensa.

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Jotta turvallisuutta voidaan johtaa organisaatiolle sopivalla tavalla, on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuuria. Tällöin organisaatiokulttuuria on mahdollista hallita ja ohjata (Martikainen & Ranta 2018, 20-24.) Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin kahdeksan organisaationkulttuurin tyyppiä: välittävä, merkityksellinen, oppiva, nauttiva, tuloskeskeinen, autoritäärinen, turvallinen ja järjestelmällinen. Esimerkiksi järjestelmällisessä kulttuurissa henkilöstö haluaa noudattaa ohjeita ja turvallisessa kulttuurissa käyttäytyminen on keskimääräistä varovaisempaa. Näissä kulttuureissa sitouttaminen turvallisuusohjeisiin on todennäköisemmin helpompaa. Oppivassa kulttuurissa arvostetaan kekseliäisyyttä, uusia ideoita ja vaihtoehtoja. (Groysberg ym. 2018, 44-52.) Tällaisessa kulttuurissa turvallisuutta voisi yrittää lähestyä uudella tavalla esimerkiksi erilaisten tempauksien ja innovatiivisten koulutusmateriaalien kautta.

Organisaatiokulttuuri ja johtaminen on parhaimmillaan ihmiskeskeistä ja yksilöä kunnioittavaa. Onnistuneen muutoksen läpivienti, eli esimerkiksi matkustusturvallisuuspolitiikan uudistaminen, vaatii muutosjohtamista. Onnistuneen muutosjohtamisen voidaan katsoa myös olevan yksi sitoutumisen edellytyksistä. (Jylhä & Viitala 2019, 265.) Ohjeen tai politiikan elinkaari ei pysähdy sen julkaisemiseen, vaan työntekijöille tulee antaa mahdollisuus jatkuvaan palautteenantoon. Toisaalta myös työntekijä saa rakentavaa palautetta toiminnastaan. Näin pidetään myös yllä jatkuvaa kehitystä.

Työntekijät odottavat johtamiselta pehmeitä arvoja. Johtamisen tulisi olla ihmisläheistä ja viestivää. Organisaation jäsenet luottavat johtajaansa, kun he kokevat kohtaavansa aidon, empaattisen ihmisen ja heistä tuntuu, että johtaja oikeasti välittää (Frei & Morriss 2020, 112-116). Oikeanlaiset johtamistavat, joihin kuuluu valvonta, motivointi ja kannustus, edistävät turvallisuussääntöjen noudattamista. (Tappura ym. 2015, 25-31.)

Johtamiskulttuurin tulisi ideointityöpajaan osallistuneiden mielestä olla esimerkin voimalla johtamista, sillä se osoittaa johdon sitoutumista annettuun politiikkaan. Kun politiikat ovat selkeitä ja ajantasaisia, niiden ymmärrettävyys paranee. Pelkkä lukeminen ei kuitenkaan takaa riittävää ymmärtämistä. Dokumenttien selkeys ja ymmärrettävyys ovat yksi jalkauttamisen onnistumisen edellytyksistä. Onnistuneen jalkautuksen ja pehmeän johtamisen kautta syntyy työntekijän sitoutuminen.

## 6 Yhteenveto ja itsearvio

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, voidaanko palvelumuotoilullisen kehittämisotteen ja konstruktivisen tutkimusotteen kautta luoda organisaatorippumaton matkustusturvallisuuden johtamisen malli. Kehittämisen tulisi aina alkaa käyttökokemuksen ymmärtämisestä. Siksi myös tässä opinnäytetyössä matkustusturvallisuuden johtamisen mallia ei kehitetty turvallisuuden näkökulmasta, vaan mallissa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niin organisaation kuin johdon tarpeet. Kehittämistyö eteni iteratiivisena prosessina, jossa yhteiskehittämisellä oli ratkaiseva rooli. Prosessiin kuuluu oppiminen, ja siksi myös tämän kehittämistyön suuntaa pystyttiin aina tarvittaessa korjaamaan. (Forsberg ym. 2019, 47-60.)

Kehittämistyö noudatteli palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallia, joka jakautuu neljään päävaiheeseen: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Tutkimusmenetelmät valittiin niin, että ne tukivat jokaisen vaiheen päämääriä. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat kirjallisuuskatsaus, fokusryhmäkeskustelu, aivoriihi, äänestys, kuusi ajatteluhattua ja palvelupolku. Fokusryhmäkeskustelu, aivoriihi, äänestys ja kuusi ajatteluhattua toteutettiin ideointityöpajassa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin johtamisen eri muotoja, organisaatiokulttuuria ja henkilöstön sitouttamista mahdollisimman tuoreiden tutkimusten valossa. Rinnalle otettiin myös jonkin verran vanhempaa, vakiintunutta teoriaa, jota peilattiin uuteen tutkimustietoon. Teoreettinen viitekehys terävöitti opinnäytetyön tavoitteita ja antoi hyvän lähtökohdan ideointityöpajalle, jonka tarkoitus oli tuottaa ensin divergentin ajattelutavan mukaisesti runsaasti uusia ideoita ja sitten teemoittelun ja iteroinnin kautta valikoida niistä parhaat konver-

gentin ajattelutavan mukaisesti. Tässä vaiheessa kehittämistyötä luotiin asiakkaan palvelupolku, jossa tarkasteltiin kuvitteellisen persoonan eli organisaation työntekijän kokemuksia ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen palvelutuokioiden ja kipupisteiden kautta. Näiden perusteella tunnistettiin mahdollisuuksia, joita hyvällä matkustusturvallisuuden johtamisen mallilla voidaan toteuttaa. Palvelupolussa yhdistettiin teoreettinen viitekehys ja ideointityöpajan tulokset.

Tämän opinnäytetyön tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta.

- Millainen on matkustusturvallisuuden johtamisen malli?
- Poikkeavatko ylimmän johdon ja muun henkilöstön matkustusturvallisuuden käytänteet merkittävästi toisistaan?
- Sopiiko palvelumuotoilu turvallisuuden johtamisen kehittämiseen?

Matkustusturvallisuuden johtamisen malli koostuu useista elementeistä, joista keskeisimmät ovat työntekijä, johtaminen, organisaatio ja sen kulttuuri, toimintaympäristö, sitoutuminen ja muutosjohtaminen. Tämän työn tuloksena kehitetty malli keskittyy strategisen tason johtamiseen. Organisaation tehtäväksi jää sen täydentäminen konkreettisilla toimenpiteillä ja jalakauttaminen. Matkustusturvallisuuden malli on esitelty tarkemmin luvussa viisi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ylimmän johdon ja muun henkilöstön matkustusturvallisuuden käytänteet eivät vaikuta poikkeavan merkittävästi toisistaan. Ideointityöpajassa ylimmän johdon ja muun henkilöstön turvallisuusohjeistuksen eroa käsiteltiin keskustelun kautta. Työpajaan osallistuneilla oli asiasta selvä mielipide: yritysjohdon tulee noudattaa samaa matkustusturvallisuuspolitiikkaa kuin muiden. Koska heillä on erityinen rooli ja arvo organisaatiolle, heillä voi lisäksi olla laajennettu toimintaohje, jonka keinovalikoimaa käytetään riskiperusteisesti. Tämä johtuu siitä, että matkustusturvallisuudella pyritään turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuus.

Ideointityöpajan keskustelujen pohjalta tultiin myös siihen lopputulokseen, että liiketoiminnan kannalta kriittisimmät henkilöt eivät välttämättä ole ylintä johtoa. Avainhenkilö voi olla myös asiantuntija-asemassa oleva työntekijä. Keskeisintä on tunnistaa nämä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimmät henkilöt ja tehdä sen jälkeen riskiarvioperusteinen päätös siitä, tarvitaanko heidän kohdallaan lisäohjeistuksia. Todettiin myös, että ylimmän johdon erilaiset matkustusturvallisuuden käytänteet, kuten ennalta sovitut kuljetukset, eivät välttämättä perustu vain turvallisuuteen, vaan kustannustehokkuuteen.

Tämän opinnäytetyön perusteella palvelumuotoilu sopii hyvin turvallisuuden johtamisen kehittämiseen. Palvelumuotoilu tuotiin uudenlaiseen kontekstiin: johtamisen mallia käsiteltiin palveluna ja työntekijää asiakkaana. Tarkoituksena oli ymmärtää syvällisemmin työntekijöi-

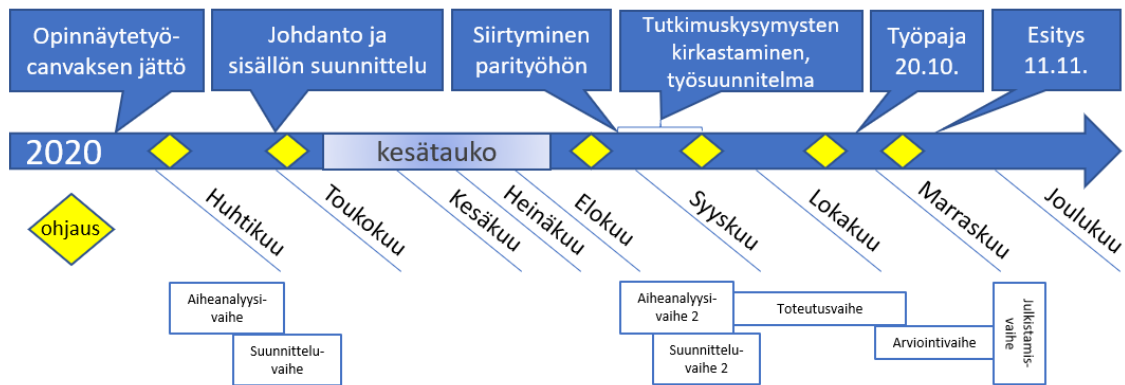
den tarpeita, toiveita ja haasteita katsomalla matkustusturvallisuutta ja laajemmin johtamista heidän näkökulmastaan. Kun hyvän ja jo kehittämisvaiheessa työntekijän osallistavan matkustusturvallisuusohjeistuksen malli on tehty palvelumuotoilun keinoin ja työntekijän näkökulmasta, lopputuloksena on työntekijän parempi sitoutuminen turvallisuuteen.

Ideointityöpajassa todettiin, että asiakaslähtöinen ja palvelumuotoilun keinoin toteutettu toiminto lisää myös turvallisuuden tunnetta. Turvallisuusalan toimijoina olemme tottuneet hierarkkisiin ja käskeviin turvallisuuspolitiikkoihin ja -ohjeisiin. Pidämme niitä jopa itsestäänselvyyksinä. Olemme kuitenkin huomanneet käytännössä, omassa työssämme, ettei sellainen useinkaan toimi. Ilman liiketoiminnan osallistumista, panosta ja hyväksyntää ohjeet sivuutetaan, tehdään pienimmän mahdollisen kautta tai niitä jopa vastustetaan aktiivisesti.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi yksilötyönä, mutta johdantoluonnoksen kirjoittamisen ja alustavan sisällönsuunnittelun jälkeen työ muuttui parityöksi. Työskentelemme samassa organisaatiossa ja tiimissä, joten tunnemme toistemme työtavat erinomaisesti. Suunnittelimme yhdessä työn suuntaviivat ja aikataulun ja pysyimme siinä. Työnjako oli selkeä: tehtävät oli jaettu tasapuolisesti niin, että niissä voitiin parhaiten hyödyntää kummankin vahvuuksia. Tiukaksi laadittu aikataulu asetti fokuksen ja paineen laadukkaaseen työhön ilman rönsyjä, ja yhdessä tekeminen nosti laatuvaatimuksia ja tavoitetta työn aloittaneella.

Parityönä toteutettu kehittämistutkimus sopi erityisen hyvin palvelumuotoilun viitekehykseen, jonka keskiössä on ideoiminen ja yhdessä kehittäminen. Ilman paria ideointityöpajan toteuttaminen erinomaisilla ja laajoilla muistiinpanoilla olisi ollut arviomme mukaan liki mahdotonta. Ideointityöpajan fasilitointi on haastavaa. Ideointityöpajan vetäjältä vaaditaan käytettyjen menetelmin osaamista ja taitoa luotsata ideointiryhmää eteenpäin. Kun menetelmät oli opiskeltu hyvin ja roolijako oli sovittu niin, että se tuki kirjoittajien persoonan piirteitä, ideointiryhmän läpivienti onnistui hyvin.

Opinnäytetyöprosessin lopputuloksena on syntynyt tuotos, jonka valmistumiseen molemmat ovat osallistuneet tasapainoisesti ja -puolisesti ja johon molemmat ovat tyytyväisiä. Kuvio 20 kuvaa opinnäyteprosessin aikajanalla.



Kuvio 20: Opinnäytetyön aikataulu aikajanalla suhteessa Laurean (2019, 6) Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämispöytäselityksinä -vaiheisiin

Ajankäytön ja aikataulun kannalta opinnäytetyöprosessi simuloitiin työelämäprojektilla: projektille tehtiin analyysin pohjalta tiukka aikataulusuunnitelma, sille annettiin välitavoitteet ja lopputulosta arvioitiin kriittisesti ennen julkistamista. Tutkimustyössä noudatettiin Ojasalon ym. (2009, 47-48) sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n (2020) eettisiä periaatteita ja suosituksia. Työn tavoitteet olivat moraalisesti oikeita ja työn toteutus rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Työn tulokset ovat opinnäytetyön tekijöiden arvion mukaan käytäntöä hyödyttäviä.

Onnistunut, kahden tutkimusalan yhdistäminen ja siitä saadut positiiviset kokemukset ovat herättäneet opinnäytteen kirjoittajissa ajatuksia jatkotutkimuksen aiheista. Seuraavia, tästä tutkimuksesta kumpuavia aiheita voisi olla turvallisuuden johtamisen mallin kehittäminen eteenpäin ja laajempi palvelumuotoilun hyödyntämisen tutkiminen turvallisuusjohtamisen kontekstissa, esimerkiksi käsittelemällä kokonaista turvallisuuden hallintajärjestelmää tai johtamisjärjestelmää. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, minkälaisen yritysten tulisi ottaa käyttöön ylintä johtoa tai muuta avainhenkilöstöä koskevat poikkeavat matkustusturvallisuuden ohjeistukset. Teknologiaa matkustusturvallisuuden tukemisen kontekstissa käsiteltiin tässä opinnäytetyössä hyvin pintapuolisesti, ainoastaan ideointityöpajassa. Kyberturvallisuus ja sen johtaminen oli rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Molemmat aiheet sisältävät paljon tutkimuskulmia niin teknisestä kuin palvelumuotoilun näkökulmasta.

Palvelumuotoilun yhdistäminen matkustusturvallisuuden johtamisen kehittämiseen on raikas tuulahdus usein vanhakantaiseen turvallisuuden johtamisen kehikkoon. Tyypillisesti turvallisuuden johtaminen on hierarkkista ja määräävää, eikä muutosta ole tullut vaikka jo vuosittain alussa on todettu turvallisuusammattilaisten roolin muuttuvan liikkeenjohtamisen paradigmojen muutosten myötä (Simola 2005, 102). Kun liikkeenjohto on nyt jo muuttunut ja kun

lopputuloksen arvon määrittää loppukäyttäjä, ei tuottaja, olisi klassisen, käskävän turvallisuusjohtamisen väistyttävä ja annettava tilaa modernilla johtamisotteella turvallisuutta johtaville.

Vaikka matkustusturvallisuuden johtamisen malli vaatii vielä jatkokehittämistä, asiakaslähtöisen kehittämisen, palvelumuotoilun periaatteiden ja johtamisen pehmeiden arvojen yhdistäminen turvallisuusalaan on avartanut näkökulmaamme ja tuonut uusia eväitä urallemme turvallisuusalan johtajina ja asiantuntijoina. Uuden viitekehyksen tuominen turvallisuusjohtamisen toimialaan on mielestämme opinnäytetyömme merkittävin ja mielenkiintoisin havainto, ja se on jo ennen julkaisemista herättänyt mielenkiintoa ja toimenpiteitä työnantajamme turvallisuusjohtamisen globaalien organisaation ylimmässä johdossa.

Tätä opinnäytetyötä ei tehty tietylle organisaatiolle, mutta siitä pyydettiin työelämäarviointia yhteisen työnantajamme Suomessa toimivalta turvallisuusjohtajalta sekä globaalilla vastuulla toimivalta turvallisuuspäälliköltä, jonka vastuualueeseen kuuluu myös matkustusturvallisuuden kehittäminen.

Turvallisuusjohtaja: ”Tämä oli mielenkiintoinen, uusi lähestymistapa turvallisuusjohtamiseen. Tässä lähestyttiin asiaa työntekijän ja organisaatiokulttuurin kautta, mikä voisi auttaa siinä, että saadaan henkilöstö sitoutumaan turvallisuuteen paremmin. Matkustusturvallisuuden näkökulmasta erittäin tuore näkökulma, joka voisi hyvinkin olla lähtökohta kehityshankkeelle.”

Turvallisuuspäällikkö: ”- - palvelupolkuesimerkki on erittäin käyttökelpoisen oloinen. Samaa mieltä ONT:n lopputuloksista siinä, että ylin johto noudattaa samaa kuin muutkin perustilanteessa ja tarvittaessa heille järjestetään lisää turvaa. Liiketoiminnan on koettava matkustusturvallisuusohje sellaiseksi, että sitä halutaan noudattaa, sen onnistuminen on ennen kaikkea koulutus- ja tietoisuuden lisäämisen kysymys. Matkustuksen kustannustehokkuus ja turvallisuustoiminnot on kannattavaa yhdistää. - - Menetelmästä riippumatta yhteys matkustusturvallisuusohjelmasta liiketoimintaan on avaintekijä - -.”

## Lähteet

### Painetut

Aluehallintovirasto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Tampere: Multiprint.

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja: Rehellisiä keskustelujä, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Helsinki: Viisas Elämä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, S. 2008. Turvallisuus käsitteenä. Julkaisusarja 3: Strategian asiantietoa, No 10, 2008. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Frei, F. & Morriss, A. 2020. Begin with Trust. The first step to becoming a genuinely empowering leadership. Harvard Business Review. May/Jun 2020, Vol. 98 Issue 3, p112-121.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. Jan/Feb2018, Vol. 96 Issue 1, p44-52.

Heljaste, J.-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Kauppakamari.

Hiatt, J. 2006. ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland, CO: Prosci Inc. Kindle-lukulaitteella luettava e-kirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

IAEA 1991. Safety culture. Safety Series 75-INSAG-4. Wien: IAEA.

Iivari, P. 2012. Matkailun turvallisuus: Globaalit muutokset, paikalliset vaikutukset. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja D nro 8.

Juupaluoma, J., Malmberg L., Pietiläinen T., Repo, P., Salmela, J., Similä, V. 2018. Kaksi johtajaa Suomen yritysmaailman huipulta kuoli Zimbabwen lentoturmassa - uhrien joukossa Lassila & Tikanojan toimitusjohtaja ja UPM:n merkittävä johtaja. Helsingin Sanomat 24.11.2018.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat, trendit. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 40, No: 3, 301-329.

Katz, D. S., & Caspi, I. 2020. Executive's Guide to Personal Security. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Keski-Heikkilä, A. 2020. Isot pörssiyritykset säästäneet kymmeniä miljoonia työmatkailun romahdettua: HS:n haastattelemat yhtiöt eivät näe paluuta entiseen. Helsingin Sanomat 2.11.2020.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Ludwig, S. 2018. Travel Security and Executive Protection. Security Magazine, no. 55 (6).

Lukka, K. 1999. Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999, s.129-150.

Luukka, T. & Pietiläinen, T. Raskaan sarjan johtajat matkustavat eri lentokoneissa ja asuvat eri hotelleissa - Yhtiöt eivät kuitenkaan rajoita harrastuksia tai vapaa-aikaa. Helsingin Sanomat 30.11.2018.

Martikainen, S. & Ranta, T. 2018. Johdon vastuusta ja toiminnasta ulkomaantyön turvallisessa arjessa ja häiriötilanteissa. Laurea Julkaisut. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Mykrä, T. & Hätönen, H. (toim.). 2008. Opas opetusmenetelmistä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, P. 2017. Turvallisesti työmatkalla ulkomailla. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Sanastokeskus 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. TSK 50. 2. laitos. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen Laatukeskus Oy.

Sennewald, C. & Baillie, C. 2021 [sic]. Effective Security Management. 7<sup>th</sup> Edition. San Diego: Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier.

Simon, S. I. 2000. On the Future of the Safety Profession. Teoksessa: Swartz, G. (toim.) Safety Culture and Effective Safety Management. National Safety Council.



SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Sheffield, J. & Lemétayer, J. 2010. Critical success factors in project management methodology fit. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: UNIpress.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

#### Sähköiset

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.10.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 1.11.2020. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)

Allen, T. 2018. What Is The Difference Between Management and Leadership? Forbes. Viitattu 25.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2018/10/09/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/#4785fbe474d6>

Amk.fi 2020. Ideointimenetelmiä ryhmässä. Viitattu 12.9.2020. [http://www2.amk.fi/master/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivoriihi.htm](http://www2.amk.fi/master/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivoriihi.htm)

Apprix. 2020. All inclusive online trainings supporting personnel learning. Viitattu 3.11.2020. <https://apprix.fi/>

- Cassery, M. 2012. Majority Of Americans Would Rather Fire their Boss Than Get A Raise. Forbes, Oct 17. Viitattu 17.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/meghancassery/2012/10/17/majority-of-americans-would-rather-fire-their-boss-than-get-a-raise/#468d4f516610>
- Chamorro-Premuzic, T. 2015. Why Group Brainstorming Is a Waste of Time. Harvard Business Review. Viitattu 22.10.2020. <https://hbr.org/2015/03/why-group-brainstorming-is-a-waste-of-time>
- Design Council. 2020a. Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. Viitattu 19.9.2020. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil\\_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
- Design Council. 2020b. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 17.9.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Henkilöstöturvallisuus. Viitattu 14.8.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/henkilostoturvallisuus/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli. Viitattu 2.10.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>
- Flow Consulting Oy. 2020. Prosci-muutosjohtamisen menetelmä. Viitattu 11.9.2020. <https://flow.fi/prosci/>
- Gonzalez, D. 2014. Online Security for the Business Traveler. Viitattu 14.8.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1772301>
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. European Business Review 25 (2): 04-123. Viitattu 28.10.2020. [https://www.researchgate.net/publication/257875231\\_Customer\\_dominant\\_value\\_formation\\_in\\_service](https://www.researchgate.net/publication/257875231_Customer_dominant_value_formation_in_service)
- Henriquez, M. 2019. Ensuring Duty of Care for Traveling Employees. Security Magazine. Viitattu 14.8.2020. <https://www.securitymagazine.com/articles/90866-ensuring-duty-of-care-for-traveling-employees>
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2019. Johtaja voi olla nöyrä olematta kynnysmatto - kirjan kirjoittajat kertovat mitä pyyteettömyys tarkoittaa. Reportaasi. Kauppalehti. Viitattu 8.11.2020. <https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/johtaja-voi-olla-noyra->

[olematta-kynnysmatto-kirjan-kirjoittajat-kertovat-mita-pyyteettomyys-tarhoittaa/ef07c5db-175a-45c5-b60f-4b1d69d67378](https://doi.org/10.175a-45c5-b60f-4b1d69d67378)

Huitt, W. (2011). Bloom et al.'s taxonomy of the cognitive domain. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. Viitattu 12.11.2020.

<http://www.edpsycinteractive.org/topics/cognition/bloom.html>

Infinite Risks. 2020. Managing travel risks with a travel risk management program. Viitattu 14.8.2020. <https://infiniterisks.com/travel-risk-management/>

Innokylä. 2020. Kuusi hattua (six hats). Viitattu 22.10.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalu/kuusi-hattua-six-hats>

Keränen, A. & Tuominen, P. 2020. Positiivisen johtamisen salat. Teoksessa Wainio, E. (toim.) Johtajuus tänään / Leadership today. Laurea-julkaisut 140. Laurea-ammattikorkeakoulu, 12-21. Viitattu 26.10.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Kinnunen, N. 2015. Tietoturvaohjeistusten noudattamisen motivaatio ja sen muuttuminen. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Teknillinen tiedekunta. Viitattu 26.10.2020.

[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-637-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-637-1.pdf)

Kokko, T. 2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu? Aromi-lehden blogi. Viitattu 25.9.2020.

<https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>

Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. Theory into practice, Volume 41, Number 4, Autumn 2002. Ohio: Ohio State University. Viitattu 12.11.2020.

<https://www.depauw.edu/files/resources/krathwohl.pdf>

Lanne, M. 2016. Turvallisuusjohtaminen - tiedon rooli. Viitattu 11.9.2020. [https://ttk.fi/files/4558/Lanne\\_Kuntien\\_turvallisuusjohtaminen\\_11052016.pdf](https://ttk.fi/files/4558/Lanne_Kuntien_turvallisuusjohtaminen_11052016.pdf)

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Viitattu 18.10.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 23.8.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mäkilä, E. 2020. Pyyteetön ja rohkea johtaminen. Teoksessa Wainio E. (toim.) Johtajuus tänään / Leadership today. Laurea-julkaisut 140. Laurea-ammattikorkeakoulu, 93-96. Viitattu

26.10.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisu%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Osakeyhtiölaki (624/2006). Viitattu 21.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Palvelumuotoilu Palo. 2018a. Parempien palveluiden puolesta. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palon blogi. Viitattu 17.9.2020. <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Palvelumuotoilu Palo. 2018b. Parempien palveluiden puolesta. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palon blogi. Viitattu 24.10.2020. <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-lveluita>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. Viitattu 17.10.2020. <https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.1133000000001135>

Plummer, M. & Wilson, J. 2018. Become a More Productive Learner. Harvard Business Review. Viitattu 12.11.2020. <http://web.b.ebscohost.com/nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=c6fe6fa2-e9ca-4bb1-b17b-363a8f4deb40%40pdv-sessmgr06>

Prime, J. & Salib, E. 2014. The Best Leaders Are Humble Leaders. May 15. Harvard Business Review. Luettu 17.10.2020. <https://hbr.org/2014/05/the-best-leaders-are-humble-leaders>

Prosci. 2020. What is the ADKAR Model? Viitattu 11.9.2020. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

Rikoslaki 38/1889. Viitattu 21.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. VTT Publications 700. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 10.9.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Viitattu 23.5.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta. Viitattu 26.10.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514277619.pdf>

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2013. Espoo. Viitattu 17.10.2020.

[http://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf/](http://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf/)

Smeds, R. 2015. TU-E6080 Diplomityöseminaari: Tieteellisen päättelyn lajeja. Aalto-yliopisto.

Viitattu 23.5.2020. <https://mycourses.aalto.fi/mod/resource/view.php?id=46956>

Suojelupoliisi 2020. Turvallisesti matkalla. Viitattu 17.8.2020. [https://www.supo.fi/instance-data/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/76312\\_SUPO\\_FI\\_Ohjekirja\\_Matkustusturvallisuus\\_2018\\_web.pdf?8acaaf3bf3fad688](https://www.supo.fi/instance/data/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/76312_SUPO_FI_Ohjekirja_Matkustusturvallisuus_2018_web.pdf?8acaaf3bf3fad688)

[https://www.supo.fi/instance-data/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/76312\\_SUPO\\_FI\\_Ohjekirja\\_Matkustusturvallisuus\\_2018\\_web.pdf?8acaaf3bf3fad688](https://www.supo.fi/instance-data/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/76312_SUPO_FI_Ohjekirja_Matkustusturvallisuus_2018_web.pdf?8acaaf3bf3fad688)

Suomen Riskienhallintayhdistys 2020. Usein kysytyjä kysymyksiä riskienhallinnasta. Viitattu

8.9.2020. <https://pk-h.fi/riskienhallinta/ukk.html>

Tappura, S., Hyytinen, T., Kivistö-Rahnasto, J., Nenonen, N. & Vasara, J. 2015. Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 13.9.2020. [https://research.tuni.fi/uploads/2019/08/86f4012b-loppuraportti\\_30.12.2015.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2019/08/86f4012b-loppuraportti_30.12.2015.pdf)

[https://research.tuni.fi/uploads/2019/08/86f4012b-loppuraportti\\_30.12.2015.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2019/08/86f4012b-loppuraportti_30.12.2015.pdf)

Työaikalaki 872/2019. Viitattu 21.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 21.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ulkoministeriö 2020. Matkustaminen. Viitattu 13.8.2020. <https://um.fi/matkustaminen>

Vaasan yliopisto 2020. Brainstorming-tekniikoita. Viitattu 19.10.2020.

[https://www.univaasa.fi/fi/sites/digi-action/tyopajat/testi/1-ideointimenetelmat/1-2\\_ideointi/1-2-1-1\\_brainstorming/1-2-1-1-1\\_ohjeet/1-2-1-1-2\\_tekniikoita/](https://www.univaasa.fi/fi/sites/digi-action/tyopajat/testi/1-ideointimenetelmat/1-2_ideointi/1-2-1-1_brainstorming/1-2-1-1-1_ohjeet/1-2-1-1-2_tekniikoita/)

Valtiovarainministeriö 2008. Ehdotus valtion matkustusstrategiaksi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:1. Viitattu 13.8.2020. [https://vm.fi/documents/10623/1145932/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37\\_2008.pdf/82fa5307-7ef7-45dc-961b-d85748ed0432/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37\\_2008.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1145932/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37_2008.pdf/82fa5307-7ef7-45dc-961b-d85748ed0432/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37_2008.pdf.pdf)

[https://vm.fi/documents/10623/1145932/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37\\_2008.pdf/82fa5307-7ef7-45dc-961b-d85748ed0432/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37\\_2008.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1145932/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37_2008.pdf/82fa5307-7ef7-45dc-961b-d85748ed0432/Ehdotus+valtion+matkustusstrategiaksi+37_2008.pdf.pdf)

Valtiovarainministeriö 2020. Valtion matkustussääntö. Valtiovarainministeriön julkaisuja

37/2008. Viitattu 13.8.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161981/VM\\_2020\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161981/VM_2020_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161981/VM\\_2020\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161981/VM_2020_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi. <https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

#### Julkaisemattomat

Cullen, Kaisa. 2017. Yrityksen sisäinen matkustusturvallisuuden verkkokurssi.

Keskitalo, A. 2020. Project Modes. Oulun Ammattikorkeakoulu, kurssimateriaali TY00CH34 Project Management. [https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/513353/mod\\_resource/content/3/ProjectModes\\_AK.pdf](https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/513353/mod_resource/content/3/ProjectModes_AK.pdf)

Kohdeorganisaation yhteyshenkilö. 2020. Sähköpostiviestit 3.11.2020.

Laurea 2019. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. 15.4.2019. [https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/YAMK\\_ONT\\_%20ohje\\_14-5-2019.pdf](https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/YAMK_ONT_%20ohje_14-5-2019.pdf)

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Turvallisuusjohtamisen osa-alueet Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallin mukaisesti (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 3) .....  | 18 |
| Kuvio 2: Sisäisiä turvallisuusasiantuntijoita (Lanne 2016, 15).....   | 20 |
| Kuvio 3: Turvallisuuskulttuuriin sitoutumisen tasot (soveltaen IAEA 1991, 6) .....  | 22 |
| Kuvio 4: Luottamuksen päätekijät ovat aitous, logiikka ja empatia (Frei & Morriss 2020, 116) .....  | 26 |
| Kuvio 5: Kahdeksan organisaatiokulttuurin tyyppiä (Groysberg ym. 2018, 47) .....  | 28 |
| Kuvio 6: Perinteinen kehittämisote ja palvelumuotoilun kehittämisote (Forsberg ym. 2019, 48) .....  | 34 |
| Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (soveltaen Design Council 2020b).....   | 36 |
| Kuvio 8: Divergenssin ja konvergenssin mukainen ongelmanratkaisu (Tuulaniemi 2011, 50) ..   | 37 |
| Kuvio 9: Ideointityöpajan menetelmät (soveltaen Stickdorn ym. 2018, 159) .....  | 41 |
| Kuvio 10: 20.10.2020 järjestetyn ideointityöpajan vaiheet .....   | 42 |
| Kuvio 11: Aivorihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen on HUONO matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)? .....   | 48 |
| Kuvio 12: Aivorihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen on HYVÄ matkustusturvallisuusohje (/ -politiikka)? .....  | 49 |
| Kuvio 13: Aivorihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen ohjeen pitäisi olla, jotta olisit valmis noudattamaan sitä (vaikka se olisi osin hankalaa)? ..... | 50 |
| Kuvio 14: Aivorihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen teknologia tai palvelu auttaisi sinua (matkustusturvallisuus)ohjeiden noudattamisessa?.....       | 51 |
| Kuvio 15: Aivorihityöpajan ideat kysymykseen: Millainen matkustusturvallisuuden johtamista tukeva organisaatiokulttuuri olisi? .....                      | 52 |
| Kuvio 16: Palvelupolku työmatkasta matkustusturvallisuuden näkökulmasta.....  | 58 |
| Kuvio 17: Onnistuneen muutoksen vaiheet ADKAR-mallin mukaan (Hiatt 2006, luku 1).....   | 60 |
| Kuvio 18: Työntekijät pääsevät antamaan palautetta yrityksen sisäisestä verkkokurssista (Cullen 2017) .....   | 63 |
| Kuvio 19: Turvallisuuden johtamisen elementit.....  | 64 |
| Kuvio 20: Opinnäytetyön aikataulu aikajanalla suhteessa Laurean (2019, 6) Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämisprosessina -vaiheisiin .....           | 69 |

## Taulukot

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1: Matkustusturvallisuus on työntekijöiden, asiakkaiden ja avainhenkilöiden suojaamista rikoksilta ja onnettomuuksilta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 5.) ..... | 14 |
| Taulukko 2: Suomalaisten pörssiyritysten johtajiston matkustusturvallisuuskäytäntöjä (Luukka & Pietiläinen 2018) .....  | 17 |
| Taulukko 3: Matkustusturvallisuuden johtamisen osatekijöiden ominaispiirteet ideoinnin ja äänestyksen perusteella .....   | 54 |



## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Aivoriihi-ideointimallin kysymysten vastaukset ..... | 82 |
| Liite 2: Kuusi ajatteluhattua -ideointimallin kommentit ..... | 85 |
| Liite 3: Ideointityöpajan esitys .....                        | 88 |

## Liite 1: Aivorihi-ideointimallin kysymysten vastaukset

Kussakin vastaussarjassa äänestyksessä eniten ääniä saaneet, sittemmin kuusi ajatteluhattua - ideointimallilla käsitellyt vastaukset on kirjoitettu vihreällä värillä.

### Vastaukset 1. kysymykseen olivat:

- Ristiriitainen
- Kustannussääntö vs. turvallisuus
- Epätasapuolinen, työntekijällä kaikki velvollisuus, työnantajalla ei
- Ylimalkainen
- Liika valinnanvapaus
- Puutteellinen
- Ottaa kantaa vain osaan asioista
- Ei anna vastauksia yleisimpiin kysymyksiin
- Vaikea ymmärtää tai noudattaa
- Mahdoton noudattaa
- Sellainen, jota ei seurata
- Pitkä
- Liian pitkä
- Epäselvä ohjeistus (monivalinta)
- Epäselvä
- Sekava
- Liian vaikeaa kieltä
- Ei turvallisuusohjetta
- Jonkun sellaisen kirjoittama, joka ei ole yleisintä matkustusryhmää
- Sellainen, jota ei löydä
- Vaikeasti löydettävissä
- Kallis, ei omaa optimointimahdollisuutta
- Jokainen hoitaa itsenäisesti matkustusvaraukset haluamaltaan palveluntarjoajalta
- Suuri määrä eri järjestelmiä, joihin pitää merkata
- Huonot ohjeet

### Vastaukset 2. kysymykseen olivat:

- Mukautuva, dynaaminen, voi muuttua tarpeen mukaan, kuka voi hyväksyä
- Kuvat ja visualisointi auttaa
- Työntekijän riskit huomioiva
- Perustuu tosielämän riskeihin tai uhkiin (otetaan huomioon laadittaessa)
- Perustelee, että miksi on tärkeää huomioida + riskit esimerkin kautta
- Kohderyhmä huomioitu
- Ihmisläheinen
- Tasapuolinen
- Ei byrokraattinen
- Kirjoitettu käyttäjille
- Voisiko olla julkinen?
- Antaa enemmän vastauksia, kuin nostaa kysymyksiä
- Seurattava (niin numeerisesti kuin käytännön tasolla)
- Matkaketju
- Kulurakenne on läpinäkyvä
- Ottaa huomioon erilaiset oppimistyyliä (teksti, kuva, audio)

- Helposti löydettävissä
- Sisältää linkin tms. mistä voi saada lisäkysymyksillä lisätietoja
- Ohjeistettu
- Dokumentoitu
- Prosessoitu (selkeät askeleet, kuinka toimia)
- Selkeä
- On ymmärrettävää kieltä (ei esim. lakitekstiä)
- Ymmärrettävä
- Hyvin jäsenneily ja selkeä
- Sisällysluettelo, joka auttaa löytämään oikean tiedon
- Yksiselitteinen (mahd. vähän poikkeuksia)
- Ajan tasalla

Vastaukset 3. kysymykseen olivat:

- Minulle kirjoitettu
- Ohje jota noudattaa ilman erillistä säätämistä
- Automaattinen (joku muu hoitaa noudattamisen)
- Vastuullinen (oma vs. yritysvastuu)
- Selkeä ja helposti ymmärrettävä
- Yksiselitteinen
- Selkokielinein
- Yksinkertainen
- Skenaariopohjainen
- Mukautuu kyseiseen matkaan
- Sellainen, joka aiheuttaa sen, että on matkan jälkeen elossa
- Ohjeeseen, jota myös johto noudattaa
- Sanktioitu ja siitä kerrottu ohjeessa
- Jos se on firman etujen mukainen (liiketoiminta)
- Perusteltu
- Asiat on perusteltu
- Ohje, joka perustuu realistiseen uhkaan tai riskiin
- Ohjeeseen, jonka riskin ymmärrän

Vastaukset 4. kysymykseen olivat:

- Ohjeistava
- Taustatiedot (world fact book)
- Joku nettisivu tai appi, jossa kaikki ohjeet ja linkit kaikkiin paikkoihin, joita matkalla tarvitsee (UM, HRG, vastaavat)
- Matkaa varatessa saisi tarkemman ohjeistuksen kohdemaahan liittyen (esim. rajapinta UM & THL)
- Palvellistettu portaali, joka neuvoo step-by-step (ennen-aikana-jälkeen matkan)
- Mahd. reaaliaikainen
- Paikkatietopohjainen
- Sijaintiseuranta
- Sellainen softa, joka ohjaisi tekemään valintoja, lennot, hotellit, aikataulut (ei voi bookata niin, että tulee kiire)
- Palvelu josta saisi apuja tai neuvoja 24/7 tarvittaessa
- Ennakoiva
- Puhelinpalvelu, josta saat neuvoja ja josta autetaan

Vastaukset 5. kysymykseen olivat:

- Joustava
- Matalahierarkkinen
- Tiedostava
- Yksilöä kunnioittava
- Ihminen ensin
- Ihmisen huomioiva
- Ihmiskeskeinen
- Säännöllisesti viestivä
- Positiivista / Ilon kautta
- Sotilaallinen hierakia
- Systemaattinen
- Perustuu selkeisiin mittareihin
- Esimerkin voimalla

Liite 2: Kuusi ajatteluhattua -ideointimallin kommentit

**Kysymys: Millainen on huono matkustusturvallisuusohje tai -politiikka?**

Suuri määrä eri järjestelmiä, joihin matkustus pitää merkata ja huono ohje:

- Järjestelmätoimittajaa voi laskuttaa.
- Eri järjestelmiä pitää olla, jotta prosessit pyörivät.
- Ihan hirveetä. Ei mitään järkeä.
- Hirveän hieno juttu, että on paljon järjestelmiä, joista voi valita.
- Järjestelmät eivät keskustele keskenään. Kokonainen tieto ei löydy mistään.

Epäselvä ohjeistus/vaikeaa kieltä:

- Ihmisten pitää osata ajatella omilla aivoilla.
- 50 % ihmisistä sanoi henkilöstökyselyssä, että vittu mitä paskaa.
- Kaikki epäselvyys on kamalaa.
- Jos on epäselvää, jokainen voi tehdä mitä haluaa.
- Jos epäselvä, en ala soittlemaan.

**Kysymys: Millainen on hyvä matkustusturvallisuusohje tai -politiikka?**

Kohderyhmä huomioitu, kirjoitettu käyttäjille:

- Ohjeiden on oltava luettavia. Matkustajien pitää kirjoittaa ne.
- Hieno mahdollisuus tehdä tasapuoliseksi, tulee hyvä fiilis.
- Vaikka olisi kuinka hyvä ohje tahansa, ei niitä kukaan kuitenkaan lue.
- Tehdään kysely membreille ja luodaan persoonakortit.
- Yksinkertaista ohjetta ei ole mahdollista tehdä. Aina tulee liian vaikeita.

Riskit huomioitu:

- Totta kai riskit huomioitava. Matkustus on pelkkää riskiä. Perus riskienhallintaa.
- Vakuutus olisi parempi, ei riskeihin voi varautua.
- Riskit pitäisi visualisoida, niin jäisi paremmin mieleen.
- Hukkaan heitettyä aikaa, jos membreille selitetään riskejä. En ymmärrä ollenkaan.

Selkeä ohje:

- Totta kai.
- Paljon etua, jos ajantasainen ja ymmärrettävä ohje.
- Ajantasainen kirjoittaminen on mahdotonta. Se on historiaa heti, kun se on kirjoitettu. Ei voi olla ajan tasalla.
- Voisi olla hyvässä paikassa. Vaikka puhelimesta. Vaikka piirretty.
- Paljonko maksaa, että joku päivittää ohjeita? Kun tekniset kaverit päivittää, niistä ei voi tulla selkeitä.

**Kysymys: Millainen ohjeen pitäisi olla, jotta olisit valmis noudattamaan sitä (vaikka se olisi osin hankalaa?)**

Minulle kirjoitettu:

- Ei ohjeet voi olla jokaiselle henkilökohtaisesti kirjoitettuna. Ei onnistu.
- Jos ohjeeseen pystyy samaistumaan, henkilö pystyy noudattamaan paremmin.
- Täysin mahdollista. Pitäisi miettiä, että liittyisi henkilökohtaiseen riskiprofiiliin.
- Noudattaisin, jos minusta tuntuisi, että kuin minulle tehty.
- Totta kai me voidaan tehdä jokaiselle oma ohje. Kysytään kaikilta henkilökohtaisesti.

Selkeä, yksinkertainen:

- Voiko yksinkertaisia asioita selittää yksinkertaisesti?
- Selkeä on helpompi ymmärtää ja silloin noudatetaan.
- 37 % ihmisistä ei ymmärrä pitkiä sanoja.
- SAMin seikkailut. Olisi ihanaa, jos voisin seurata sarjakuvasta.
- Voidaan ratkaista yhdellä kuvalla.

Perusteltu:

- On niin paljon asioita, joita voi tapahtua. Ohjeesta tulee liian pitkä. Ei voi tehdä.
- Se on ok. Esim. tiedolla voidaan perustella.
- Sitten kukaan ei voisi kyseenalaistaa ohjeita.
- Pitäisi tehdä peli tai appi, jossa erilaiset riskit voitaisiin ottaa huomioon ja sitä kautta perustella henkilöstölle paremmin.

**Kysymys: Millainen teknologia tai palvelu auttaisi sinua (matkustusturvallisuus)ohjeiden noudattamisessa?**

Ohjeistava:

- Ohjeet tulisi heti syötettynä eikä tarvitsisi etsiä.
- Nuoret muutenkin käyttää appeja.
- Kukaan ei löydä ei ole mahdollista.
- Tosi hyvä, jos kaikki löytyy yhdestä paikasta. Koko ajan tuettu olo, tulee positiivisempi olo.
- Ei ylimääräistä vaan osana muuta palvelua.

Teknologia, jossa saa palvelua 24/7 ja on ennakoiva:

- Loistava idea. Puhelinpalvelu tietäisi heti, missä on ja mitä tekee.
- Ihmiset haluaa henk. kohta palvelua.
- Matka maksaa liikaa.
- 365-näkymä. Ongelma hoituu heti, ei tarvitse selittää.
- Tämä on tärkein asia, joka liittyy matkustusturvallisuuteen. Personoitu palvelu, niin ihmiset tykkää.

## Millainen matkustusturvallisuuden johtamista tukeva organisaatiokulttuuri olisi?

### Yksilö ja ihminen, ihmisen huomioiva:

- Olisi tosi hieno juttu, jos ihmiset otettaisiin huomioon. Hienoa, jos ymmärretään erilaisuutta.
- Organisaatiossa on aina jokin hierarkia. Aina tulee väkisinkin klikkejä. Ihmisen luonne ei toimi niin, että pakotetaan sellaiseen.
- Ihmisten pitäisi saada olla vapaita.
- Yhden tutkimuksen mukaan B2B-alalla luotetaan enemmän ihmisen antamaan tietoon. Pitää miettiä ennen kaikkea yksilön kautta.
- Lähdetään tiimikohtaisesti ihmisten kanssa miettimään, miten olisi mahdollista.

### Viestivä:

- Viestit voi mennä kilpailijoillekin. Parempi olla hiljaa. Kun yritetään viestiä, ketään ei enää kiinnostakaan.
- MSAP-luvut. Sisäinen viestintä yleensä surkein luku. Säännöllinen viestintä odotettua ja tärkeää. Kun osataan odottaa viestiä ja tiedetään, että sisältö tärkeä, se myös luetaan.
- Tehdään vuosikello. Vähintään kerran kuukaudessa aletaan viestiä. Sitten ihmiset osaa jo odottaa.

### Esimerkin voima:

- Silti osa haluaa perseillä, ei auta.
- Johto sitoutuisi aika tekemään oikeita asioita, niin organisaatio kehittyisi seuraamalla mallia.
- Peer-to-peer, esimerkin voima. Kumpi toimii paremmin: keppi vai porkkana. Palkitaanko vai ei.
- Aletaan tehdä referenssitarinoita. Aletaan tehdä esimerkkivideoita. Otetaan mukaan eri ihmisiä, erityisesti johtoa, joka näyttää esimerkkiä.

## Liite 3: Ideointityöpajan esitys



**Tästä on kyse....**

5 min

- Kaisa ja Jens kertoo vähän opiskelustaan, sekä päättötyön aiheesta ja prosessista.

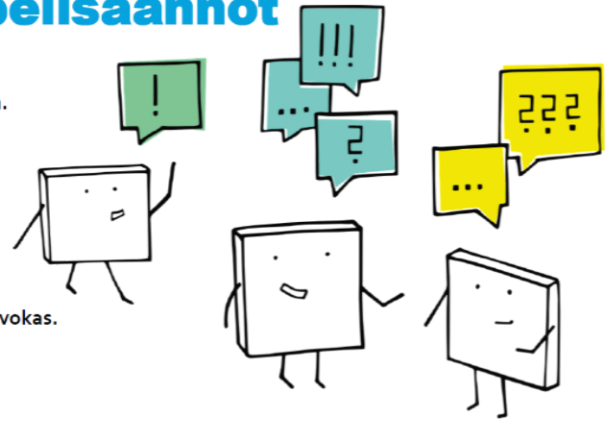


**LAU  
REA**

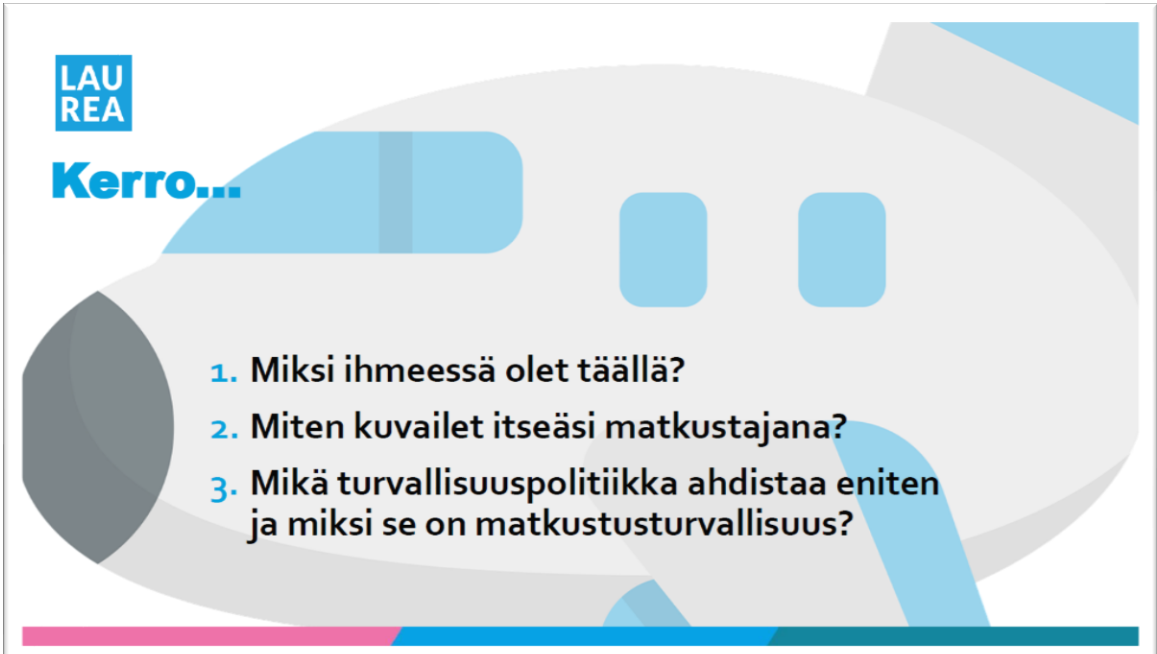
1 min

## Ideointityöpajan pelisäännöt

1. Omia tai muiden ideoita ei arvioida tai tuomita.
2. Villit ja liioitellut ideat ovat toivottuja.
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
4. Kehitetään muiden ideoita.
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.
6. Toisto on sallittua.



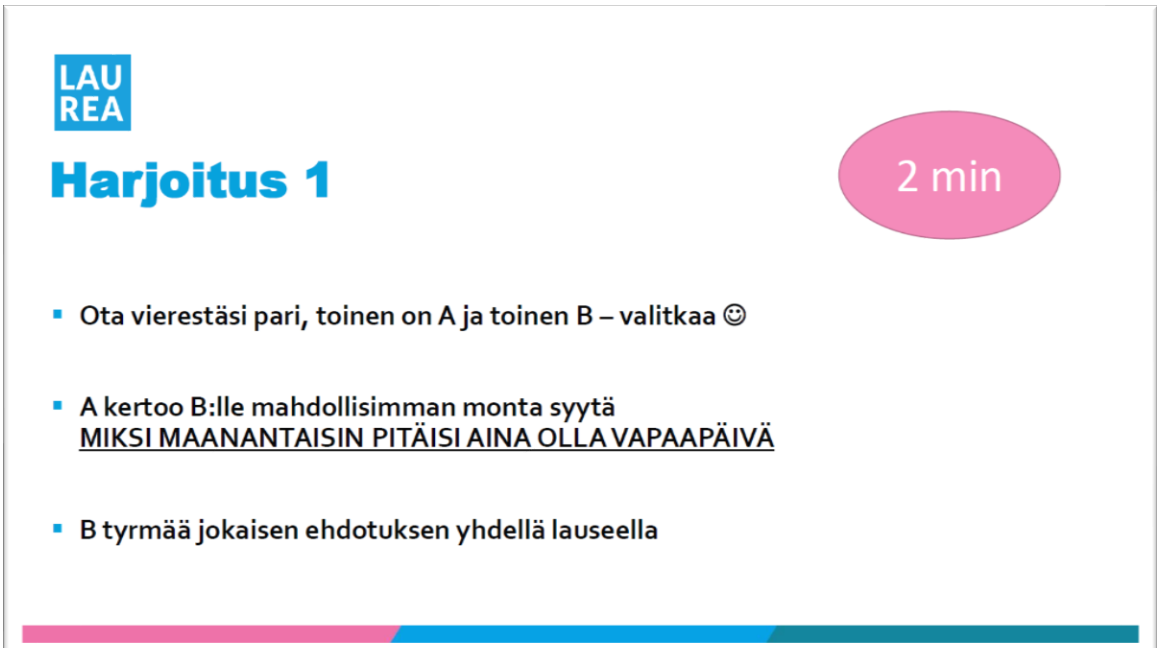
Ensin  
lämmittelään



**LAU  
REA**

**Kerro...**

1. Miksi ihmeessä olet täällä?
2. Miten kuvailet itseäsi matkustajana?
3. Mikä turvallisuuspolitiikka ahdistaa eniten ja miksi se on matkustusturvallisuus?



**LAU  
REA**

**Harjoitus 1**

2 min

- Ota vierestäsi pari, toinen on A ja toinen B – valitkaa 😊
- A kertoo B:lle mahdollisimman monta syytä MIKSI MAANANTAISIN PITÄISI AINA OLLA VAPAAPÄIVÄ
- B tyrmää jokaisen ehdotuksen yhdellä lauseella

**LAU  
REA**

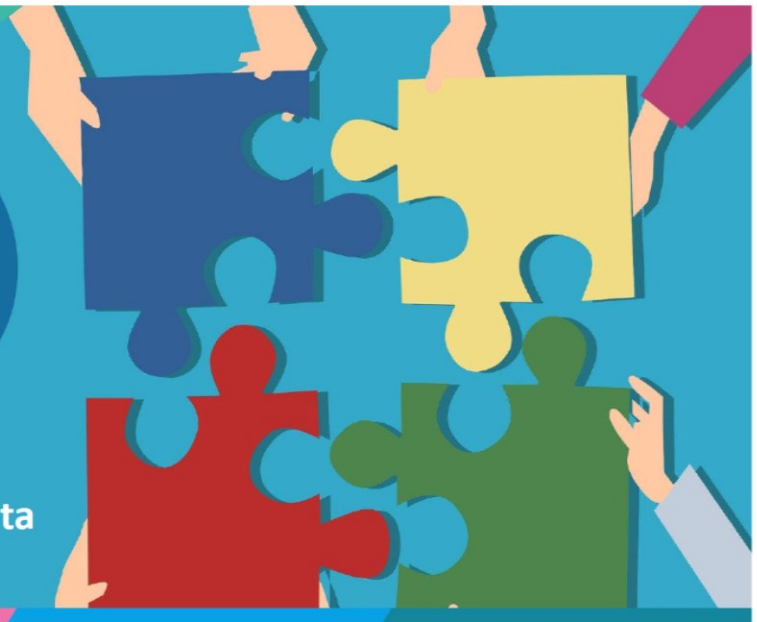
## Harjoitus 2

2 min

- Vaihda toiseen pariin siten, että olette molemmat edelleen äsken valitut A ja B
- Nyt B kertoo A:lle mahdollisimman monta syytä, miksi maanantaisin pitäisi aina olla vapaapäivä
- A innostuu jokaisesta ja pyrkii keksimään, mitä lisämahdollisuuksia kyseinen ehdotus toisi

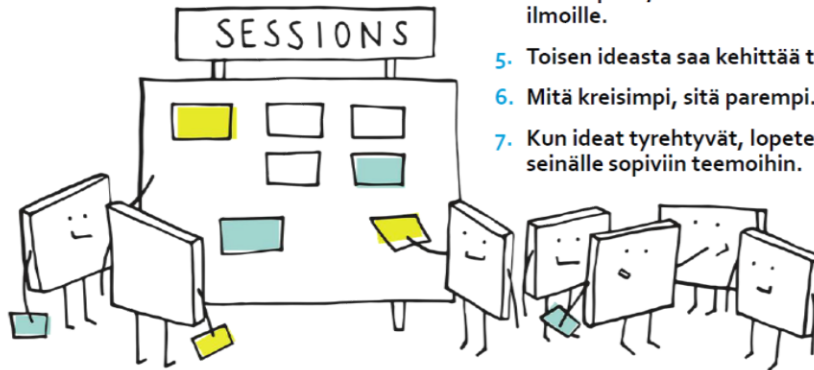
**LAU  
REA**

**AIVORIIHI**  
Tuotetaan ideoita



LAU  
REA

## Näin toimitaan



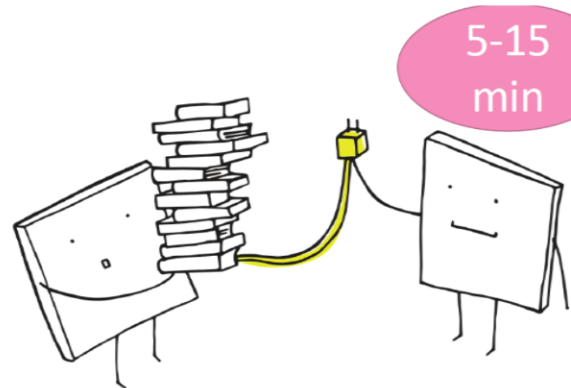
1. Kirjoita ajatuksia post-it –lapuille (yksi/lappu).
2. Sitten kierrätetään puheenvuoroa.
3. Kerro idea, jonka olet kirjannut post-it –lapulle.
4. Jos mieleen tulee loistava idea, jota et ole kirjannut vielä lapulle, vuoron saa varastaa ja heittää idean ilmoille.
5. Toisen ideasta saa kehittää toisen idean.
6. Mitä kreisimpi, sitä parempi.
7. Kun ideat tyrehtyvät, lopetetaan ja laput ryhmitellään seinälle sopiviin teemoihin.

2 min

LAU  
REA

## KESKUSTELU:

Miten matkustus-  
turvallisuutta pitäisi johtaa?

5-15  
min

LAU  
REA

**Kysymys:**

2 min

**Millainen on HUONO matkustus-  
turvallisuusohje (/ - politiikka)?**

LAU  
REA

**Kysymys:**

2 min

**Millainen on HYVÄ matkustus-  
turvallisuusohje (/ - politiikka)?**

LAU  
REA

**Kysymys:**

2 min

**Millainen ohjeen pitäisi olla, jotta olisit valmis noudattamaan sitä (vaikka se olisi osin hankalaa)?**

LAU  
REA

**KESKUSTELU:**

5-15  
min

**Miten ylimmän johdon matkustusturvallisuus eroaa muun henkilöstön matkustusturvallisuudesta, vai eroaako?**



**Kysymys:**

2 min

**Millaisia ovat hyvät/huonot  
matkustusturvallisuuden ohjeet  
työntekijän/organisaation kannalta?**



**Kysymys:**

2 min

**Millainen  
matkustusturvallisuus-  
ohjeen/politiikan tulisi olla,  
jotta sitoutuisit siihen?**

LAU  
REA

**Kysymys:**

2 min

**Millainen teknologia tai palvelu  
auttaisi sinua  
(matkustusturvallisuus)ohjeiden  
noudattamisessa?**

LAU  
REA

**Kysymys:**

2 min

**Millainen matkustusturvallisuuden  
johtamista tukeva  
organisaatiokulttuuri olisi?**





**LAU  
REA**

## Ota itsellesi pari



10 min

- Käykää pareittain kaikki otsikot ja niiden laput läpi keskustellen
- Valitkaa 3-5 parasta lappua/ryhmää per otsikko, merkitkää tussilla pallo ko. lappuun (tämä on siis vähän niin kuin äänestys)
- Jos tässä vaiheessa tulee mieleen älyttömän hyvä idea, voi sen lisätä



**LAU  
REA**

## Kuusi ajatteluhattua

### **VALKOINEN**

Objektiivinen  
Faktahenkilö

### **PUNAINEN**

Tunne & intuitio  
Tunnetta ei  
tarvitse perustella

### **MUSTA**

Looginen ja  
asiallinen  
Riskit, heikkoudet

### **KELTAINEN**

Etujen miettijä  
Asiat voi tapahtua  
optim tulevaisuus

### **VIHREÄ**

Liioittelija  
Hullutteleva  
ideoitsija

### **SININEN**

Rationaalinen,  
tarkkailee,  
ajattelee kulkua

**LAU  
REA**

# KIITOS!

Kuvat:  
 • Pixabay  
 • Stickdorn, M., Horness, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media.