



Aggressionhallintamenetelmän rooli Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa

Tuomas Haltsonen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Aggressionhallintamenetelmän rooli Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa

Tuomas Haltsonen
Turvallisuusjohtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2022

Tuomas Haltsonen

Aggressionhallinta menetelmän rooli Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa

Vuosi

2022

Sivumäärä

48

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää MAPA-aggressionhallintamenetelmän roolia Carean henkilöstön uhkatilanteisiin liittyvän turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa. Ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisen perusteella luodaan jatkokehitysideoita Kymsoten turvallisuusjohtamisen tueksi, organisaation aggressionhallintakoulutusten tehostamiseksi, turvallisuuskulttuurin parantamiseksi sekä työelämän kehittämiseksi.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu johtamisen- sekä muutosjohtamisen teoriasta ja ihmisen toimintaan uhkatilanteissa vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on kvalitatiivinen ja teoriasidonnainen, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytetään kahta avointa teemahaastattelua. Harkinnanvaraisen otannan perusteella valitut haastateltavat ovat kokeneita aggressionhallintakouluttajia, jotka osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Aineiston sisällön analyysi on toteutettu peilaamalla sisältöä muutosjohtamisen teorioihin sekä tunnettuihin muutostapauksiin ja ihmisen toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Prosessissa toteutettiin abduktiivista päättelyä. Turvallisuusalan ammattilaisista koostuva aivoriihi laati tulosten sekä teemojen perusteella kehitysehdotuksia soveltaen five whys-menetelmää.

Tutkimuksen perusteella Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutos on monimuotoinen prosessi, jonka onnistumiseen ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, kuten johdon sitoutuneisuus, kouluttajan merkitys ja koulutuksen sisältö. Turvallisuuskulttuurinmuutoksen tekijöinä näkyvät erityisesti kohtaamisen vastavuoroisuus, koordinoitu yhteistyö ja pelonhallinta. MAPA-koulutuksen rooli turvallisuuskäyttäytymisen muutoksessa on tutkimuksen perusteella merkittävä, ja sosiaali- ja terveysalalla esiintyvään väkivaltaan on mahdollista vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisellä.

Tutkimuksen myötä syntyi useita itse koulutuksen tehostamiseen tähtäviä jatkoprojekteja, kuten esimerkiksi työelämän kehittämiseen tähtäävä koulutusyhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa. Lisäksi kehittelyssä on lautapeli, jossa hyödynnetään tutkimuksen tarinallistaminen sekä tutkimuksessa esiin nousseita teemoja.

Asiasanat: aggressionhallinta, turvallisuuskäyttäytyminen, sosiaali- ja terveysala

Tuomas Haltsonen

The role of aggression management in the process of security behavioral change of Carea Staff

Year	2022	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to understand the role of MAPA aggression management in the change of security behavior and culture of Carea staff in 2005-2016. Improvement suggestions were created on the basis of understanding the phenomenon as a whole to enhance security leadership, aggression management, security culture and quality of working life.

The theoretical framework of this thesis consists of leadership, change leadership and aspects that effect human behavior in threatening situations. The thesis is a qualitative study in which the research material was gathered through two separate open interviews. The interviewees were carefully selected based on their long experience as MAPA instructors. Their participation was voluntary.

The Analysis method was content analysis which is one of the qualitative research methods. The content was compared to known leadership and change leadership models for similarities. Abductive reasoning was used as a way of getting to probable conclusions. Based on the results of the study, development suggestions were created through brainstorming with security professionals from different backgrounds, using the five whys technique.

Based on the results the security behavioral change of Carea staff is a complicated phenomenon consisting of many different aspects such as, - the commitment of top-level management, the commitment and skill of the instructor and the content of the training. Coordinated teamwork, mutual interaction and control of fear were instrumental in creating a new kind of security culture. The role of MAPA aggression management was significant in the change and it is possible to affect the violence in social services and healthcare by staff behavior.

This thesis gave birth to many enhancement projects regarding the aggression management training itself, such as training collaboration with a university of applied sciences aiming to improve the quality of working life in social services and healthcare. A boardgame that utilizes the storification of the thesis and its themes is also in development.

Keywords: aggression management, security behavior, social healthcare

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantaja	8
3	Tausta ja käsitteet	9
3.1	Aiheen valinta ja rajaus	9
3.2	Tutkimuskysymykset	11
4	Turvallisuusjohtaminen Kymsotessa	11
5	Turvallisuuskäyttäytyminen sekä kulttuuri	13
6	MAPA-menetelmä.....	14
7	Tutkimuksen Toteutus	15
7.1	Tutkimusmenetelmien valinta.....	15
7.2	Abduktiivinen päättely	16
7.3	Aineiston hankintaprosessi ja määrä	17
7.4	Haastattelut	17
7.5	Haastateltavat.....	17
8	Aineiston sisällön analyysi.....	18
8.1	Johtamisen Malli	18
8.2	Ajattelun ja tunteiden merkitys	23
9	Itsensä johtaminen	24
9.1	Stop, Think, Act	24
9.2	Pelko	24
9.3	Inspiroituminen.....	25
9.4	Analyysin pohdinta	26
10	Tutkimustulokset sekä teemat	26
10.1	Johdon sitoutuneisuus	26
10.2	Kouluttajan merkitys	27
10.3	Koulutuksen sisällön merkitys	27
11	Tunnistettavat teemat	28
11.1	Kohtaamisen vastavuoroisuus	28
11.2	Koordinoitu yhteistyö.....	29
11.3	Pelohallinta.....	29
12	Viitekehys	30
13	Aivoriihi.....	32
14	Aivoriihen johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	34
14.1	Säännöllinen moniammatillinen workshop.....	35
14.2	Kouluttajan soveltuvuudesta sekä koulutusten auditointi.....	35
14.3	Muokattavissa oleva koulutusmalli.....	36

15	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	36
16	Tutkimukseen pohjautuvat jatkoprojektit	36
16.1	Kvantitatiivinen kysely	36
16.2	Interaktiivinen verkkokoulutusmateriaali ja koulutusyhteistyö	37
16.3	Uusi koulutuskeskus.....	37
16.4	Monstership-Lautapeli	37
17	Pohdintaa.....	38
18	Tutkimuksen eettisyys	42
	Lähteet.....	44
	Kuvat	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli pyrkiä kokonaisvaltaisesti ymmärtämään Kymenlaakson Sosiaali- ja Terveyspalveluiden Kuntayhtymän, Carean henkilöstön uhkatilanteisiin liittyvää turvallisuuskäyttäytymisen muutosta aikavälillä 2003-2016. Tutkimuksen viitekehys rakentuu turvallisuus- sekä muutosjohtamisesta ja tutkimuksessa ilmi käyneistä Carean henkilökunnan käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen, teoriasidonnainen tutkimus ja sen määränpäänä oli tehostaa Carean seuraajan, Kymsoten organisaation henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessia, kehittää uusia keinoja Kymsoten haastavan käyttäytymisen menetelmän koulutukseen, maksimoida koulutuksen hyöty sekä kehittää työelämää.

Opinnäytetyön tarve syntyi organisaation tarpeista, uuden Sote-kuntayhtymän, Kymsoten muodostamisen myötä. Tässä prosessissa organisaation henkilöstömäärä lähes kolminkertaistui. Kymsote, Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä työllistää yli kuusituhatta työntekijää Kymenlaakson alueella, ja organisaation turvallisuusjohdon määränpäänä ovat yhtenäiset toimintatavat haastavan käytöksen hallinnassa. Vuonna 2019 organisaatiossa syntyi päätös kouluttaa uusia haastavan käytöksen hallinnankouluttajia. Heidän tavoitteekseen asetettiin Kymsoten henkilöstön kouluttaminen MAPA-aggressionhallintamenetelmällä. Ihmisen turvallisuuskäyttäytymisen pysyvä muutos on kuitenkin moninainen prosessi ja oletettua vaikeampaa saavuttaa. Koulutuksen tulokset vaihtelivat eri organisaatioalueesta riippuen. Kymsoten edeltäjän, Carea-organisaation psykiatrisessa sairaalassa sekä erityistarpeisten asumis- ja työpalvelu Sospassa tässä henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa oli aikaisemmin onnistuttu, mikä oli johtanut toivotunlaisen turvallisuuskulttuurin syntymiseen.

Muutos Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisessä havaittiin ja kyettiin todentamaan organisaation Hai-pro-poikkeustilanneilmoitusten tilastojen perusteella. Ilmoituksista oli todettavissa, että vaikka väkivaltaan liittyvät ilmoitukset eivät määrällisesti vähentyneet, niin vakavan luokan ilmoitukset laskivat merkittävästi. Tämä tuntui vihjaavan täsmentämättömästi merkittävästi muutoksesta työntekeymisen tavassa. Kymenlaakson psykiatrisen sairaalan henkilökuntaa alettiin kouluttamaan MAPA-aggressionhallinta menetelmällä vuonna 2005 ja menetelmän todettiin muuttavan henkilöstön turvallisuuskäyttäytymistä sekä suhtautumista aggressioon ja potilaisiin. Se, miksi näin tapahtui, ja miksi prosessissa ilmeisimmin onnistuttiin, ei kuitenkaan koskaan ollut tarkemman tutkimuksen kohteena. Vuonna 2011 Mapa-menetelmä otettiin käyttöön myös Carean erityistarpeisten hoivapalveluissa. Näiden Carean organisaation osa-alueiden kokemuksista etsittiin tässä tutkimuksessa yhtäläisyyksiä ilmiön hahmottamiseksi.

Tutkimuksen tiedonkeruuprosessi suoritettiin avoimien teemahaastattelujen muodossa. Kerätylle aineistolle suoritettiin sisällönanalyysi, jossa haastatteluaineistoa peilattiin John Kotterin muutosjohtamisen malliin, historiallisiin muutosjohtamisen prosesseihin sekä aiheeseen rinnastettaviin esimerkkeihin. Tutkimuksessa sovellettiin abduktiivista päättelyä. Kerätty aineisto myös teemoiteltiin yhteneväisyyksiä etsien. Näiden aineistosta nousseiden tekijöiden perusteella luotiin tutkimuksen viitekehys, jonka avulla ilmiötä pyrittiin teoreettisesti ymmärtämään. Tulosten perusteella aiheesta järjestettiin turvallisuusalan ammattilaisten kesken moniammatillinen aivoriihi, jossa osallistujat loivat kehittämismenetelmiä käyttäen kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseksi.

Sosiaali- ja terveystalvelujen henkilökunnan kokema aggressio sekä väkivalta on alalla tunnistettu, yleinen ilmiö. Henkilökunnan toiminta sekä käyttäytyminen näissä tilanteissa on merkittävässä asemassa potilaan arjen, hoidon sekä kuntoutumisen kannalta. Jokainen kärjistynyt tilanne aiheuttaa vaaran sekä taloudellisen, fyysisen, että henkisen vaurion syntymiseen jokaiselle osapuolelle. Tapahtumat vaikuttavat organisaation maineeseen, työntekijä- sekä asiakaskokemukseen ja talouteen. Kokonaisuus on merkittävä osa Kymsoten riskienhallintaa.

Aggressionhallintamenetelmä on turvallisuusjohtamisen työkalu, jolla pyritään muokkaamaan henkilöstön turvallisuuskäyttäytymistä. Kymsote on uusi, monien eri sosiaali- ja terveystalvelojen toimintojen kuntayhtymä, jonka henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisessä on merkittäviä eroja, erityispiirteitä sekä tarpeita. Tämän turvallisuusjohtamisen näkökulmasta tehdyn tutkimuksen pohjalta syntyneen ymmärryksen myötä toivotaan olevan mahdollista kehittää työelämää sekä sosiaali- ja terveystalvelua turvallisemmaksi niin työturvallisuuden, kuin asiakas- ja potilasturvallisuudenkin kannalta. Kaikki tutkimuksessa esiintyvät haastateltujen nimet ovat tutkimusetiikan perusteella anonymisoitu.

2 Toimeksiantaja

Kymsote on Kymenlaakson Sosiaali- ja Terveystalvelujen Kuntayhtymä, joka aloitti toimintansa 1.1.2019. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Kouvola, Kotka, Miehikkälä, Virolahti sekä Pyhtää. Kymsoten tehtävä on järjestää sekä tuottaa maakunnan asiakkaille helposti saavutettavat sekä yhdenvertaiset sote-palvelut. Kymsote työllistää yli 6000 eri alojen ammattilaista. (Kymsote 2020.) Organisaatiomuutoksen myötä henkilöstön määrä kolminkertaistui verrattuna Kymsoten edeltäjään, Careaan (Raja. Haastattelu 2020). Tämä näyttäytyy erityisesti turvallisuuskulttuurissa, joka vertautuu monista erilaisista toimintatavoista koostuvaan mosaiikkiin. Kokonaisuuteen, jonka yhtenäisyys tehostaisi riskienhallintaa.

Kymsote tarjoaa Kymenlaakson asukkaille kaikki sosiaali- ja terveystalvaeluiden eri osa-alueet niin erikoissairaanhoidosta tuettuun asumiseen, sosiaalitoimeen, kuin mielenterveyspalveluihin. Organisaatio kasvaa tulevaisuudessa entisestään palo- ja pelastustoimen yhdistyessä uusien hyvinvointialueiden perustamisen myötä toimintaan vuoden 2023 alussa. (Kymsote 2022.) Tuleva organisaation kasvu luo jälleen uusia haasteita sekä mahdollisuuksia turvallisuuskäyttämisen, kulttuurin sekä toiminnan kannalta.

Turvallisuusjohtamisen kannalta Kymsoten organisaatio on laaja sekä monipuolinen kokonaisuus. Kymsote koostuu monista erilaisista sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluista, joiden turvallisuussuunnitelmat sekä tarpeet ovat sekä yhteneviä, että eriäviä. Esimerkiksi Kymenlaakson Keskussairaalan turvallisuusvaatimukset ovat hyvin erilaisia verrattuna yksittäisiin erityistarpeisten asumisyksiköihin. Kymsoten muodostuminen erilaisten kuntien sekä kaupunkien aiemmin järjestämistä palveluista sekä suuri kirjo erilaisia ammattiryhmiä, kuten lääkärit, hoitajat, asumisenohjaajat, sosionomit, tarkoittavat käytännössä suurta määrää erilaista työskentely- ja turvallisuuskulttuureja, jotka kaikki luovat turvallisuusjohtamisen haasteita käytännössä. (Raja 2020) Kymenlaakson psykiatrinen sairaala sijaitsee sairaalamäellä Kuusankoskella. Sairaalaista käytetään lyhennettä Kyps, ja se käsittää geropsykiatrian klinikan sekä akuutin geropsykiatrian osaston, kolme akuuttiosastoa ja kuntoutusosaston, jossa hoito painottuu pidempiaikaiseen kuntoutukseen. Vuonna 2006 valmistuneeseen rakennukseen siirtyivät aikanaan Valkealan sairaalan sekä Kotka-Haminan psykiatrisen osaston toiminnot. (Kymsote 2022.) Erityistarpeisten asumispalvelua, sekä työ- ja päivätoimintaa tarjonnut organisaation osa tunnettiin Carea-organisaation aikana yhteislyhennimenimikkeellä Sospa. Tässä tutkimuksessa käytetään aiheen tutkimusajankohdan sekä kohteen vuoksi alueesta samaa nimikettä. Palveluiden tarkoituksena on tarjota eriaistisesti erityistarpeisille ihmisille työ-, sekä päivätoimintaa heidän henkilökohtaisten tarpeidensa perusteella. Joidenkin Sospan asiakkaiden erityispiirteisiin kuuluu myös haastava ja väkivaltainen käytös.

3 Tausta ja käsitteet

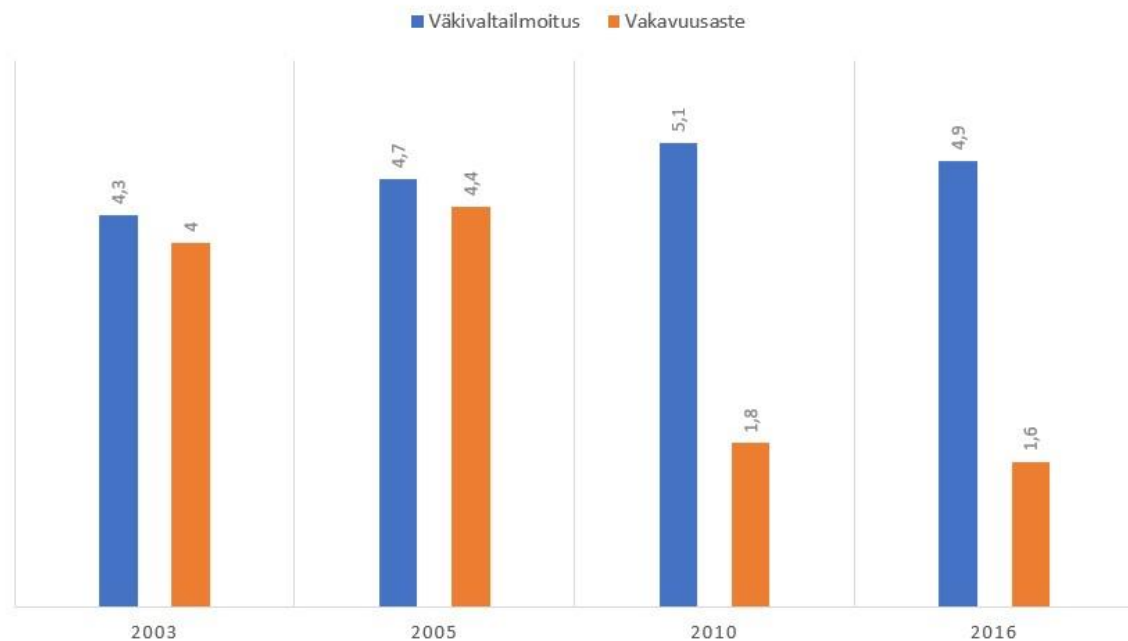
3.1 Aiheen valinta ja rajaus

Kymsoten turvallisuuspäällikkö J. Rajan mukaan aggressionhallintamenetelmä tulisi jalkauttaa kaikkialle organisaatioon. Tämä tehostaisi organisaation toimintaa. (Raja 2020.) Prosessin tehostamiseksi aihetta päätettiin tutkia tieteellisesti. Alun perin tarkoituksena oli tutkia itse menetelmää, kunnes tutkimus tarkentui turvallisuuskäyttämisen muutosprosessiin, koska siitä saavutettavat hyödyt olisivat oletettavasti konkreettisempia. Organisaation moninaisuuden vuoksi turvallisuusjohtalon tahtotilana on yhtenäistää toimintamalleja paremman riskienhallinnan vuoksi.

Royal London Hospitalin lähiesimies Hannah Landy esitti vuonna 2005 väittämän, jonka perusteella 80 prosenttia sairaanhoitajista on kokenut uransa aikana työssään joko verbaalista tai fyysistä väkivaltaa. Merkillepantavaa oli huomio, jonka mukaan väkivaltaa esiintyi tasaisesti jokaisella organisaation eri osa-alueilla. (Landy 2005) Sairaanhoitaja Satu Vahtera taas tutki 2010 tahollaan hoitohenkilökunnan kohtaamaa väkivaltaa, ja hänen tutkimuksensa perusteella oli todettavissa, että väkivalta sekä sen uhka ovat todellisuutta myös Suomalaisessa terveydenhuollossa. Hänen mielestään koulutuksella olisi mahdollista lisätä työntekijöiden valmiuksia toimia uhkaavissa tilanteissa. (Vahtera 2010, 20)

Tutkittaessa Carean psykiatrisen sairaalan Haipro-väkivaltailmoituksia aikajanalla 2003-2016, on niistä selkeästi havaittavissa, että jonkinlainen muutos käyttäytymisessä on tapahtunut. Väkivaltailmoitusten määrä ei ole juurikaan muuttunut. Tämän oletetaan johtuvan potilasprofiilin muuttumisesta haastavampaan suuntaan. (Raja 2020.) Kuva 1 osoittaa, että koska väkivaltailmoitusten määrä ei itsessään ole juurikaan muuttunut, mutta niiden vakavuusaste on selvästi laskenut, voitiin olettaa jotain tapahtuneen.

VÄKIVALTAIMOITUSTEN KEHITYS CAREASSA 2003-2016



Kuva 1: Carea haipro-tilasto 2003-2016.

Turvallisuusjohto arveli, että potilaiden käytös ei ollut muuttunut vaan asiassa oli kyse henkilökunnan turvallisuuskäyttäytymisen muutoksesta, joka oli johtanut uudenlaiseen

turvallisuuskulttuuriin. Laadullisessa tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti pyritä selittämään ilmiötä vaan ennemminkin kokonaisvaltaisesti ymmärtämään sitä ja siksi tässä tutkimuksessa pyrittiin välttämään ennako-olettamusten vaikutusta, vaikka se ei aina ymmärrettävästi olekaan täysin mahdollista. (Laadullinen tutkimus. Wikipedia. 2020) Opinnäytetyön aiheen rajaus osoittautui haastavaksi, koska tutkittava ilmiö itsessään oli oletettavasti laaja sekä monitahoinen. Koska tutkimus on teoriasidonnainen, niin aineiston sisällönanalyysi antoi kuitenkin mahdollisuuden rajata teoreettisen viitekehyksen esille nousseiden ilmiöiden ympärille.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma sekä kysymys oli ymmärtää henkilökunnan turvallisuuskäyttäytymisen muutosta aikavälillä 2003-2018. Tarkastellessa vuoden 2005 ilmoituksia, havaittiin, että väkivalta-poikkeamailmoitusten määrä oli selkeässä nousussa. Vuosittaiset Hai-pro-poikkeustapahtumailmoitusmäärät olivat jopa kahdensadan luokkaa. Nämä kaikki olivat vakavia tilanteita, joissa henkilöstöön oli käyty käsiksi. Mapa-aggressionhallintamenetelmän käyttöönoton myötä tilastoissa oli havaittavissa selkeä muutos, jossa ilmoitusten määrä ei merkittävästi vähentynyt, mutta niiden vakavuustaso laski selkeästi. Vaikka etukäteisolettamuksia pyrittiin välttämään, niin vaikutti siltä, että syynä tähän ilmiöön oli menetelmän käyttöönotto. Haiprot viittasivat muuttuneeseen henkilöstön turvallisuuskäyttäytymiseen, joka oli puolestaan johtanut turvallisuuskulttuurin pysyvään muutokseen. Voitiin esittää arvauksia siitä, miksi näin oli käynyt. Miksi menetelmä muutti työntekijöiden käyttäytymistä, miksi prosessi onnistui ja miksi se muodostui pysyväksi? Oliko henkilökunnan käyttäytymisellä mahdollista vaikuttaa sosiaali- ja terveysalalla esiintyvään väkivaltaan?

Tämän opinnäytetyön kysymyksenä oli pyrkiä ymmärtämään mistä kokonaisuudessa oli kyse, miksi turvallisuuskulttuuri lopulta muuttui ja mitkä tekijät vaikuttivat muutoksen toteutumiseen.

4 Turvallisuusjohtaminen Kymsotessa

Kymsoten turvallisuusjohtaminen on monimuotoinen kokonaisuus, joka käsittää monta eri osa- aluetta. Näitä ovat esimerkiksi valmius ja varautuminen, työturvallisuus, palo- ja pelastusturvallisuus, tietosuojaja, valvonta, rikostorjunta, toimitilaturvallisuus, ympäristöturvallisuus, laatu, työsuojelu sekä asiakas- ja potilasturvallisuus. Kuva 2 osoittaa nämä eri osa-alueet johtamisen organisaatiokaaviossa turvallisuuden alla olevana kokonaisuutena.



Kuva 2: Kymsoten turvallisuusjohtamisen kokonaisuus.

Turvallisuusjohtajan on päivittäisessä johtamisessa otettava huomioon näiden alueiden muodostama kokonaisuus, ja niitä määrittelevät lait sekä säädökset. Ulkoiset sidosryhmät sekä valtakunnalliset toimijat kuuluvat myös päivittäisverkostoon. (Raja 2020.) Lilja Palo sekä Soili Martikainen kirjoittavat riskiperusteisesta turvallisuusjohtamisesta mainiten, että perinteisesti hoitotyössä turvallisuusajattelu on kytkeytynyt potilasturvallisuuteen, jonka tarkastelunäkökulmat ovat hoidon, lääkityksen ja laitteiden turvallisuus. Heidän mukaansa turvallisuus sisältää kuitenkin esimerkiksi myös muun muassa henkilöstöturvallisuuden, väärinkäytösten sekä poikkeamien hallinnan, ja tietoturvallisuuden. (Palo & Martikainen 2018.) Sosiaali- ja terveysala on kaikessa edellä mainitussa moninaisuudessaan haastava turvallisuusjohtamisen kokonaisuus, jossa turvallisuusjohtajan on kyettävä hahmottamaan turvallisuuden kokonaisuus, ei pelkästään yhtä sen osa-aluetta. Mikäli johtamisessa lukkiudutaan vain yhteen tiettyyn näkökulmaan, ei turvallisuusjohtaminen voi olla

kokonaisvaltaista ja kehittävä. Tämä pätee myös muutoksen johtamiseen. Reino Myllymäen mukaan moni merkittävä muutos epäonnistuu, koska johdettava kokonaisuutta ei hahmoteta (Myllymäki 2010, 55). Harri Iskala taas kirjoittaa turvallisuusjohtamisen olevan kokonaisuus, jossa yhdistyvät toimintatavat, ihmisten johtaminen, menetelmät sekä ennakoiva ja korjaava toiminta. Hänen mukaansa turvallisuuden hallinta, turvallisuusjohtaminen sekä turvallisuudenjohtaminen esiintyvät usein synonyymeinä, ja turvajohtaminen sekä turvallisuuden hallinta ovat usein rinnasteisia. (Iskala 2019, 23,24.) Henna Piiskun sekä Elviira Saaren mukaan turvallisuusjohtaminen on ennen kaikkea kokonaisvaltaista turvallisuuden toteutusta ja sen avulla saavutettavia tuloksia (Piisku & Saari 2007, 10). Kymsojen turvallisuusjohtamisen tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen turvallisuuskulttuurintila, jossa henkilöstö toimisi uhkaavissa tilanteissa yhtenäisellä, toivotulla tavalla. Tämä käsittää jatkuvan ennakoinnin, toimimisen itse tilanteessa, ja toiminnan tilanteen jälkeen. Määränpäin saavuttaminen ei ole mahdollista ilman kokonaisuuden hahmottamista, hallintaa sekä ymmärrystä, johon tämän tutkimuksen toivottiin luovan apua.

5 Turvallisuuskäyttäytyminen sekä kulttuuri

Turvallisuuskäyttäytyminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa erityisesti henkilöstön suhtautumista aggressioon sekä väkivallan uhkaan. Kymsoissa sekä sitä edeltäneessä organisaatiossa, Careassa on henkilökunnan turvallisuuskäyttäytymistä mahdollista seurata Hai-pro-poikkeailmoitusjärjestelmän kautta. Ilmoituksista, niiden sisällöstä, tasosta sekä ilmoitusten tekemättä jättämisestä voidaan päätellä tiettyjä asioita henkilöstön asenteista, toiminnasta sekä toimintakulttuurista (Raja 2020). Petri Puhakaisen mukaan (Puhakainen 2020) ympäristön kanssa samaa mieltä oleminen voi olla yksilölle palkitsevaa. Tämä vaikuttaa toimintakulttuurin syntymiseen sekä vakiintumiseen. Puhakainen näkee helpoimpana prosessina yksilön mielipiteiden muuttamisen, vaikeimpana pysyvän ryhmän toiminnan muutoksen (Puhakainen 2020). Puhakaisen mukaan organisaatiokulttuurissa on sekä näkymätöntä, että näkyvää. Normeja, asenteita, arvoja, yhteisiä käsityksiä tapoja sekä sosiaalisen käyttäytymisen malleja. Kulttuuri periytyy ja siirtyy myös sukupolvelta toiselle. Turvallisuuskulttuurin hän näkee osana organisaatiokulttuuria, jonka muuttaminen on pitkä prosessi. (Puhakainen 2020.) Turvallisuuskäyttäytyminen vaikuttaa turvallisuuskulttuurin syntymiseen ja tätä kulttuuria ylläpitää henkilökunnan käytös jokaisessa uhkatilanteessa. Carean tapauksessa turvallisuuskulttuuri alkoi mitä ilmeisimmin muuttua hiljalleen vuosi vuodelta, mikä johti lopulta turvallisuuskulttuurin muuttumiseen. Turvallisuuskulttuuri on kuitenkin hauras elementti, joka vaatii ylläpitoa sekä ohjausta, jotta entiseen tapaan ei ole mahdollista palata.

6 MAPA-menetelmä

MAPA-aggressionhallintamenetelmän juuret ovat Englannissa, jossa psykiatrisessa sairaalassa 1990-luvun alussa ryhdyttiin pohtimaan alan käytäntöjä. Oli syntynyt tarve kehittää koulutusmalli, joka sisältäisi hoidollisen sekä ennakoivan näkökulman aggression ja väkivallan kohtaamiseen. 1980-luvulla oli muotia kouluttaa hoitohenkilökunta Control and Restraint -menetelmien mukaan. Control & Restraint -nimellä kutsuttiin ja kutsutaan Englannissa aggression ja väkivaltaisuuden hallintaan alun perin oikeuspsykiatrisissa sairaaloissa ja vankiloissa kehitettyä koulutusta. Control and Restraint -menetelmä tarjosikin tehokkaan tavan väkivaltaisen tai aggressiivisen ihmisen hallintaan. (Wikipedia 2022.)

Koulutus opetti tehokkaat tavat käyttää fyysisiä rajoittamista. Rajoittaminen johti kuitenkin usein vahingoittumisiin ja pahimmillaan jopa kuolemiin rajoittamisprosessin kuluessa. Tilanteen läpikäymättömyyden vuoksi sekä potilas että työntekijät jäivät lähes aina haavoittuneeseen tilaan tuntien pelkoa, vihaa, kaunaa, kiukkua, turhautuneisuutta sekä avuttomuutta. Näitä tuntemuksia esiintyi sekä itse rajoittamisen aikana että tapahtuman jälkeen. Yksi pääongelmista, joka kohdattiin menetelmän taitoja käyttöönotettaessa, oli standardien seurannan vaikeus ja yhdenmukaisuuden puute. Kansallisia standardeja ei ollut olemassa. (Wikipedia 2022.) Tämä johti tilanteeseen, jossa sekä potilaat, että työntekijät reagoivat tilanteisiin tunteella, eikä rajoittamisen tarvetta pohdittu syvällisemmin.

CR-Koulutus myös epäonnistui osoittamaan, kuinka välttää väkivaltaisuutta alun alkaen. Tämä jätti merkittäviä aukkoja koulutukseen, ennaltaehkäisevät kysymyksiä ei opetettu, eivätkä ne näin ollen kehittyneet taitoina kiinnipitämisen ja liikkumisen rajoittamisen taitojen opettelemisen ohessa. (Wikipedia 2022.) Koulutus keskittyi lähinnä toimintaan ja tilanteen hoitamiseen fyysisin keinoin.

Control & restraint-koulutuksen käyttöönotto vaikutti vahvasti siihen tapaan, kuinka väkivaltatapahtumat vastedes käsiteltiin. Monet eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä strukturoidusta fyysisten otteiden käyttämisestä henkilön/potilaan rajoittamiseen, erityisesti sellaisten otteiden, jotka saattavat aiheuttaa kipua. He olivat tyytymättömiä kivun tuottamiseen, siitäkin huolimatta, että saattoi olla väitettävissä asiakkaan itse aiheuttavan kipua itselleen kamppailemalla rajoittamista vastaan. (Wikipedia 2022.)

Tutkittiin erilaisia menetelmiä, joihin sisältyi joitakin samoja periaatteita ja taitoja, mutta jotka olivat enemmän potilasta huomioivia. Monet kouluttajat tunsivat lisäksi, että on sopimatonta opettaa fyysisiä väkivalta- ja aggressiotilanteiden selvittämisen menetelmiä muista tekijöistä erillään. Kouluttajat kehittivät tämän pohjalta kurseja, jotka tarjosivat fyysisten taitojen opettamisen rinnalla teoreettisen hoidollisuuteen ja ennaltaehkäisyyn liittyviä asioita. Näin MAPA-menetelmä sai alkunsa. Rinnakkain MAPA-menetelmän kehittämisen kanssa kehitettiin myös hoidon laatustandardeja sekä juridisia normistoja. Nykypäivään

tultaessa MAPA-tekniikoita on kehitetty entisestään hoidollisempaan sekä vähemmän kipua tuottavaan suuntaan. Merkittäviä teemoja MAPA-menetelmässä ovat hoidollisuus, ennaltaehkäisy, ennakointi, vuorovaikutus ja varhainen väliintulo. (Wikipedia 2022.)

MAPA- koulutusmallissa painotetaan haastavien asiakastilanteiden hoidollista sekä turvallista kohtaamista ennaltaehkäisten tilanteiden paheneminen. Ennaltaehkäisyssä painottuu non-verbaalisen ja verbaalisen, rauhoittavan vuorovaikutuksen omaksuminen sekä käyttäminen ja kriisin kehittymisen vaiheiden huomioiminen. Ennaltaehkäisy on myös henkilökunnan kouluttamista ja keskustelun herättämistä väkivallan sekä aggression uhan olemassa olemisesta. (Wikipedia 2022.)

Ennakointi ja ennaltaehkäisy on MAPA- koulutusmallin mukaan merkittävä osa aggression ja väkivallan ennaltaehkäisyä (Raja 2020). Ennakointi tarkoittaa, että asiakkaan esitietoja, ulkoista olemusta, käyttäytymistä ja puhetta analysoiden luodaan arvio hänen henkisestä tilastaan ja tarpeistaan. Jos asiakas on mahdollisesti ahdistunut ja levoton ja tilanne saattaa eskaloitua, ryhdytään toimenpiteisiin. Asiakkaan/potilaan kanssa pyritään keskustelemaan, ja annetaan hänelle enemmän huomiota sekä aikaa. Pyritään selvittämään mikä tilanne on tällä hetkellä ja miten häntä voitaisiin auttaa. Jos tyytymättömyyttä sekä ongelmakohtia löytyy, niin niihin pyritään löytämään ratkaisuja. Mitä varhaisemmassa vaiheessa asiakkaan poikkeavaan käytökseen puututaan, niin sitä pienempi on todennäköisyys siihen, että tilanne muuttuu uhkaavaksi ja vaaralliseksi molemmille osapuolille. (Wikipedia 2022.)

7 Tutkimuksen Toteutus

Tutkimus toteutettiin teoriasidonnaisena, kvalitatiivisena tutkimuksena vuosina 2020-2022. Tutkimuskysymyksen laajuudesta johtuen päädyttiin laadulliseen tutkimukseen, jonka toivottiin avaavan ilmiön syitä sekä osa-alueita. Tutkimus jakautui neljään vaiheeseen, jossa ensimmäinen käsitti tutkimuksen tutkimuskysymyksen tarkentamisen sekä aineiston keruuprosessin. Toisessa vaiheessa aineisto käsiteltiin, ja sitä peilattiin muutosjohtamisen teoriaan sekä rinnastettaviin tapauksiin. Kolmas vaihe käsitti syntyneen aineiston sekä teemojen käsittelyn moniammatillisessa aivoriihessä, joka kehitti kokonaisuuden pohjalta konkreettisia kehitysehdotuksia. Kaikki edellä mainittu tapahtui vuonna 2020. Neljäs vaihe oli kypsyttelyvaihe, jossa työ viimeisteltiin ja kehitysehdotuksia pyrittiin käynnistämään. Covid-19 pandemia kuitenkin siirsi näistä valtaosan eteenpäin, aikaan ilman pandemiaa.

7.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Yhtenä laadullisen tutkimuksen piirteinä pidetään hypoteesittomuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ehdottomasti lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista tai tutkimuskohteesta. On silti ymmärrettävä, että havaintomme ovat aina

latautuneet aikaisemmillä kokemuksillamme. Nämä eivät kuitenkaan saisi muodostaa tutkimuksellisia toimenpiteitä rajaavia asetelmia. Laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi oppia tai yllättyä tutkimuksen kuluessa. Uuden oppiminen edellyttää, että tutkimuksen kohteesta muodostetut ennako-oletukset tiedostetaan ja otetaan huomioon. On jopa suotavaa kehittää itselleen työhypoteeseja, arvauksia siitä mitä analyysi voi tuoda tullessaan. (Eskola, Suoranta 1998, 19, 20.) Alusta alkaen vaikutti siltä, että ilmiön tarkasteluun ei riitä kvantitatiivinen tutkimus, koska ensin olisi selvitettävä mahdolliset mittarien kohteet. Tämä vaati laajempaa ymmärrystä tapahtuneesta. Siksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Tutkimuksesta muodostui teoriasidonnainen, koska prosessissa oli kyse muutoksesta ja aineisto oli tarkoitus kerätä ensin. Muutosjohtamisen teorioiden toivottiin kirjallisuuskatsauksessa selventävän aineiston kokonaisuutta, ja sitä, mikä prosessissa ratkaisi onnistumisen. Aivoriihi valikoitui ideoiden jalostustavaksi dynaamisuutensa takia. Aivoriihi nähtiin mahdollisena toteuttaa painottaen määrän sijasta laatua. Aivoriihen päättäneessä osiossa ideoiden työstämistavaksi valikoitui viidesti tuloksen miksi- kysymyksellä kyseenalaistava Five Times Why-menetelmä, jotta osallistujat ymmärtäisivät paremmin tarpeen, sekä ideansa vaikutukset.

7.2 Abduktiivinen päättely

Tutkimuksen teossa ja aineiston sisällön analyysissä sovellettiin abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely ei ole deduktiivisesti pätevää. Johtopäätös ei aina seuraa premisseistä väistämättä, vaan päätelmä voi olla epätosi, vaikka kaikki esitetyt premissit olisivatkin tosia. Yleensä se on kuitenkin "riittävän hyvä" ja käytännön syistä teorioita puolustetaan usein abduktiivisesti. Abduktiivisen kritiikin kestäminen on yksi keskeinen haaste tieteen teoriassa, koska abduktiivisella kritiikillä testataan, miten hyvin teoria sopii yhteen saatavilla olevan todistusaineiston ja taustaoletusten kanssa. Teorian ei tarvitse seurata premisseistä väistämättä. Tieteessä on yleistä se, että jotain muutakin vaihtoehtoista teoriaa tai selitysmallia voidaan esittää selitykseksi samaan tapahtumaan, tai vähintäänkin on olemassa vaihtoehtoja, jotka olisivat mahdollisia - tai joita ei ainakaan voida sulkea mahdottomiksi. (Wikipedia 2020.) Yksinkertaisesti kuvattuna abduktiivinen päättely on loogisen ajattelun prosessi, jossa valitaan hypoteesi, joka selittää parhaiten hallussa olevan aineiston (Lee 2021). Arthur Conan Doylen luoman salapoliisi Sherlock Holmesin ylivertaiseksi kuvattu päättely perustuu kertomuksissa lähes aina abduktioon. (Wikipedia 2020.)

7.3 Aineiston hankintaprosessi ja määrä

Aineiston hankintaprosessiksi valikoitui avoin teemahaastattelu. Haastattelujen rakenne muotoutui haastateltavan ehdoilla, eivätkä ne olleet sidoksissa kysymys- vastaus- muotoon. Ruusuvuori ja Tiittula (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11,12) kuvaavat haastattelumuotoa ns. vapaaksi keskusteluksi, jossa osapuolien on mahdollista nostaa aiheita keskusteluun ja kuljettaa sitä haluamaansa suuntaan. Tähän haluttiin tutkimuksessa pyrkiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kattava kuva.

7.4 Haastattelut

Haastattelut päätettiin toteuttaa laadullisina avoimina teemahaastatteluina, joissa annettiin haastateltavalle mahdollisuus mahdollisimman avoimeen kerrontaan. Ishikawa- diagrammi, eli kalanruotokaavio on prosessinkehittämisen sekä laatujohtamisen työkalu, jota käytetään ajoittain ryhmätyöskentelyn apuvälineenä ja se soveltuu vapaasti esitettyjen ajatusten luokitteluun. (Wikipedia 2022) Kalanruotokaavio oli haastateltavien käytettävissä ajatusten jäsentelyyn, ja sen periaate avattiin haastateltaville ennen tilaisuuden alkua.

Haastattelupaikat valittiin ennalta siten, että ympäristö oli haastateltaville tuttu. Tämän toivottiin johtavan miellyttävään sekä kotoisaan tunnelmaan, joka edesauttaisi asioiden reflektointia. Tilojen tiedettiin myös olevan häiriöttömiä, jotta haastattelujen äänitys ei häiriytyisi. Toisena haastattelupaikkana toimi Kymenlaakson Psykiatrisen Sairaalan perheneuvotteluhuone. Toisena tilana taas niin ikään Kuusankosken sairaalamäellä sijaitseva, Kymsoten henkilöstöedustajien toimiston suuri neuvotteluhuone. Useimmiten on tapana nauhoittaa tutkimushaastattelut, koska tällöin tilanteeseen voidaan palata myöhemmin tarkastamaan tulintoja (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14). Tästä johtuen haastattelut tallennettiin ääninauhurille osallistujien suostumuksella. Osallistujille kerrottiin ennen tilaisuuden alkua, että tallenteet säilytetään turvallisesti salasanalla suojattuna, ja niitä hyödynnetään vain kyseessä olevaan tutkimukseen tutkimuksen tekijän toimesta, tutkimuksen teon ajaksi. Tämän jälkeen tallenteet tuhottaisiin. Haastattelun aikana painotus oli haastateltavien omilla tulkinnoilla, ennalta määriteltyjä kysymyksiä ei ollut laadittu. Haastattelussa käytettiin tukiprobeja, esimerkiksi ”Mitä sinun mielestäsi”, ja ”Miten muutos mielestäsi ilmeni?”, jne.

7.5 Haastateltavat

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään useimmiten pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Jos tutkitaan esimerkiksi elinikäisiä oppijoita, ei ole hyödyllistä poimia tutkittavaa joukkoa sattumanvaraisesti, vaan niitä, jotka täyttävät elinikäisen oppijan tunnusmerkit. (Eskola & Suoranta 1998, 18) Haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraiseksi eliittiotannaksi kokemuksensa sekä asiantuntemuksensa perusteella. Jokainen heistä oli työskennellyt Careassa ainakin vuodesta 2008. Lehtinen sekä

Raja vuodesta 2002. Jokainen haastateltava oli Mapa-aggressionhallintakouluttaja. Haastateltavat omasivat ainutlaatuisen, yhtenäisen aseman ja näkökulman aiheeseen, koska jokainen heistä oli työskennellyt tai työskenteli koulutettaviensa parissa. Tämä käytännön havainnoinnin kokemus toimi yhtenä valinnan perusteena. Kaksi haastateltavista työskenteli haastattelun hetkellä esimiestehtävissä, tämän näkökulman toivottiin laajentavan kokonaiskuvaa aiheesta entisestään.

8 Aineiston sisällön analyysi

Aluksi lähes kolmetuntinen, tallennettu aineisto kuunneltiin useaan kertaan lävitse tutkimusentekijän toimesta. Sen jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineistoa peilattiin muutoksen johtamisen teorioihin, sekä erilaisiin muutostapahtumiin. Näiden pohjalta rakentui tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön tässä vaiheessa, sain muutosjohtamisen kurssin jaksotyötehtäväksi tutkia ja yhdistellä jotain tosielämän muutosta peilattuna fiktiiviseen- tai historialliseen johdettuun muutostapahtumaan. Näin tämän haasteena ja päätin yhdistää tehtävän sisällön analyysiin. Analyysissä etsittiin yhtäläisyyksiä niin haastattelujen kesken, kuin johtamisen mallien sekä Conn Igguldenin kuvaaman Mongolien maailmanvalloituksen kesken. Erityisesti aineistosta keskityttiin etsimään John Kotterin kuvaamaa muutoksen kahdeksaa vaihetta.

8.1 Johtamisen Malli

John Kotter esittelee kirjassaan ”Jäävuoremme sulaa”- (Kotter 2008, 125-131) kahdeksan muutoksen vaihetta, jotka kaikki ovat havaittavissa sekä Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessissa, että Tšingis-Kaanin elämää ja mongolien maailman valloitusta kuvaavassa, Conn Igguldenin Valloittaja-kirjasarjassa. Muutoksenvaiheet ovat seuraavanlaiset.

Lähtökohtien valmistelu:

1. Saa aikaan kiireen tuntu.
2. Kokoa ryhmä toteuttamaan muutosta.

Päätä mitä tehdään:

3. Kehitetään muutokselle visio ja strategia.

Toteuttamisvaihe:

4. Vision selvittäminen ja muiden osallistaminen.
5. Toisten valtuuttaminen toimintaan.
6. Kehitetään lyhyen aikavälin voittoja.
7. Älä luovuta.

Juuruttamisen vaihe:

8. Uuden kulttuurin luominen. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127)

Kohdassa numero yksi John Kotter korostaa, että on autettava muita havaitsemaan pikaisen toiminnan sekä muutoksen tarve. Se ei ole yleensä helppoa. Yves Doz ja Mikko Kosonen lausuvat kirjassaan *Nopea Strategia* (Talentum 2008), että muutoksen tai uuden ajattelutavan julkituominen ei ole helppoa. Tämä johtuu siitä, että hyvin harva ihminen aidosti tavoittelee tai kaipaa jo omaksuttuun maailman käsitykseensä muutosta (Doz, Kosonen 2008, 188). Tämä lähtökohta käy selkeästi ilmi Carean muutosprosessia analysoidessa. Lehtinen kertoo tilanteen olleen vuosituhannen vaihteessa kuvatus lainen: ”Kun joku asukas tai potilas käyttäytyi aggressiivisesti, kutsuttiin vaan paljon miehiä paikalle ja hoidettiin homma joukkovoimalla. Se oli sitä vanhaa kulttuuria. Rangaistus oli hoitamisen mentaliteetti ja tyyli siihen aikaan. Ei silloin yhtään mietitty, että miltä se hoidettavasta tuntuu. Se oli normaalia toimintaa, jota ei yleisesti kyseenalaistettu.” (Lehtinen, haastattelu 20.8.2020) Raja kertoo psykiatrisen sairaalan tunnelmista samoilta ajoilta näin: ”Tuli hälytys ja osastolle tullessa siellä saattoi olla nurkassa kasa ihmisiä. Ei siinä tiennyt yhtään mistä oli kysymys. Potilas laitettiin eristykseen ja palattiin omalle osastolle ilman mitään asianpuintia. Olin katsellut sitä jo vuosia ja minusta alkoi tuntua siltä, että on pakko olla olemassa joku muu keino. Ei voi olla näin, että aina on pakko vääntää ihmisten kanssa.” (Raja, haastattelu 12.8.2020) Jarmo Raja alkoi näin ollen kyseenalaistaa psykiatrisen hoidon menetelmiä, vaikka yleinen ilmapiiri ei tukenutkaan muutosta. Hän koki, että jopa kaoottiseksi kuvailtava toimintamalli vain ruokki aggressiota sekä vallitsevaa pelon ilmapiiriä.

Conn Iggulden kuvaa Valloittaja-kirjasarjassa Mongoliassa vallinnutta tilannetta, jossa heimot sotivat sekä kilpailivat keskenään elintilasta sekä resursseista. Nuori mies, jonka maailma tulisi myöhemmin tuntemaan nimellä Tšingis-kaanina, oli heimonsa keskuudessa tunnettu kyvystään sietää kylmää sekä kuumaa ja taidostaan hallita oman ruumiinsa kestävyuden täydellisesti. Hän erottui jo varhaisessa vaiheessa veljiensä joukosta älykkyydellään sekä kyvyllään hahmottaa kokonaisuuksia. Päästyään heimonsa johtoon hän lähti määrätietoisesti kyseenalaistamaan vallitsevia olosuhteita. Hän kutsui naapuriheimot neuvotteluihin ja esitti päälliköille asiansa. ”Miksi taistelemme keskenämme, kun olemme yhtä ja samaa kansaa?”

Hän herätti päälliköissä kysymyksen siitä, kuka hyötyy heidän keskinäisestä kilvoittelustaan. Valtaosa ymmärsi, että suurimpia hyötyjiä olivat kiinalaiset Jinit. Loput taas joko ymmärsivät mukautua tai tuhoutuivat prosessissa. (Iggulden 2009, 465.)

Yhtenäistä näissä alkuasetelmissä on tilanne, jossa vallitsee epäjärjestys sekä kaaos. Toiminta ei ole järkevästi koordinoitua vaan nojautuu joko yksittäisen asumisyksikön, psykiatrisen osaston tai mongoliheimon omiin toimintakulttuureihin, jotka poikkeavat toisistaan monella eri tavalla. Aineiston perusteella Jarmo Raja toimi omassa työyksikössään (Kymenlaakson psykiatrisen sairaala) toimintakulttuurin kyseenalaistajana sekä kysymysten herättäjänä. Hänen aktiivisuutensa ansiosta johto havaitsi sekä ymmärsi muutoksen tärkeyden sekä yhtenäisten toimintatapojen potentiaalisen hyödyn. Tšingis-Kaani toimi olosuhteissa, jotka olivat väkivaltaiset, raa'at sekä vaativat jokaiselle yksilölle. Kenties juuri tästä syystä hän oivalsi, että yhtenäiset toimintatavat ja koordinoitu toiminta ovat huomattavasti tehokkaampia verrattuna vallitseviin olosuhteisiin. Molempien toimissa voidaan havaita myös Maubourgnen sekä Chan Kimin Sinisen Meren strategian lähtökohtien peruspiirteitä. (Maubourgne, Chan Kim 2010, 24-25.) Strategian mukaan ainainen kilpailu johtaa lopulta tuhoon ja siksi menestyksen saavuttaakseen on suunnattava katse ns. siniselle merelle, kohti jotain aivan uutta. Mongolien tapauksessa tämä tarkoitti tietysti oman kansakunnan perustamista ja yhteisen identiteetin tunnistamista sekä voittoa tulevaisuutta keskinäisen sotimisen sijasta. Carean tapauksessa ymmärrettiin, että ainainen taistelu potilaiden sekä asukkaiden kanssa ei voinut johtaa positiiviseen lopputulokseen, vaan toimintatapaa oli muutettava kokonaisvaltaisesti.

Toisessa vaiheessa Kotter painottaa kyvykkään ryhmän kokoamista. Aineiston perusteella Carean psykiatrisen johto valtuutti muutoksen käynnistäjän, Jarmo Rajan tutkimaan menetelmällisiä vaihtoehtoja ja tämä löysikin lupaavan vaihtoehdon Britannialaisesta, psykiatristen sairaaloiden tarpeisiin kehitetystä MAPA-aggressionhallinta menetelmästä. Menetelmä perustui uudenslaisiin arvoihin, joihin organisaation johdon oli helppo sitoutua. Raja löysi työtoveriansa joukosta sopivia, saman ajattelutavan omaavia henkilöitä ja rekrytoi nämä mukaan menetelmän pariin. Tämän ryhmän määränpääksi muodostui uuden strategian toteuttaminen. Ylin johto antoi heille mandaatin kouluttaa koko henkilöstö. ”Jos tulee mitä tahansa vastaansanomista, niin kertokaa, ja asia hoituu.”- lausui hänelle ylihoitaja. Tämä kertoi vahvaa kieltä johdon sitoutumisesta menetelmään. ”Se tuntui silloin ehkä vähän jyrkältä, mutta näin jälkepäin ajateltuna se oli parasta mitä voitiin tehdä.”- Raja reflektoi nykypäivänä tilannetta (Raja 2020). Tšingis-Kaani voidaan tässä yhteydessä Kotterin teoriaa rinnastaa ylimpään johtoon, joka pyrkii toteuttamaan valittua strategiaa. Vaikka historian merkittävimpiä sotapäälliköitä yhdistää muun muassa karismaattisuus sekä määrätietoisuus, niin yksin on silti lähes mahdotonta toteuttaa suuria muutoksia. Tämän vuoksi Tšingis valitsi lähelleen johtopiirissä muun muassa veljiään, miehiä, joihin hän kykeni luottamaan, ja jotka olivat jo todistaneet taitonsa. Jatkossa hän toteutti strategiassaan vapaasti ideologiaa, jossa

soturi saattoi nousta nykyarmeijan arvoasteikossa kenraaliin verrattavaan asemaan kykyjensä ansiosta. Näistä esimerkkeinä Iggulden mainitsee muun muassa Tsubodain sekä Dzeben, jotka nousivat Tšingis-Kaanin strategian toteuttajina merkittävään asemaan. (Iggulden 2011, 551.) Samaa periaatetta noudatti myöhemmin historiassa Napoleon Bonaparte, poistaen Ranskan armeijasta aateliston etuudet mahdollistaen näin mm: kyvykkäiden sekä motivoituneiden Michel Neyn, Jean Lannesin ja Joachim Muratin nousun läheisiksi luottomiehikseen ja lopulta Ranskan Marsalkoiksi. (Linqvist 2005, 282.) Pekka Mattila painottaa kirjassaan *Johdettu Muutos*, kuinka keskijohdon sitouttamiseen sekä avaintekijöiden osaamiseen on syytä panostaa ennakoivasti. Hänen mukaansa huolellinen osallistaminen muutoksen suunnitteluun vauhdittaa käynnistystoimien sujumista ja hallittua etenemistä, kunhan huolehditaan tilanteen vaatimista taito- ja valmiuksista. (Mattila 2007, 224.) Tämä toisen vaiheen valmisteleva toimenpide toteutui Careassa selvästi onnistuneesti. Rajan sekä muiden Kypsin Mapa- kouluttajien annettiin perehtyä uuteen menetelmään perinpohjaisesti ja lähiesimiehet perehdytettiin menetelmän arvoihin sekä tarpeellisuuteen hyvissä ajoin.

Kolmas vaihe Kotterin mallissa on muutoksen vision sekä strategian kehittäminen. Tšingis-Kaanin visio oli yksi Mongolien kansa. Hän laati oman lakikoonoksensa nimeltä *Jasa*. Kaani lausui siitä näin: ”Jos suurmiehet, sotilasjohtajat, ja hallitsijan tulevaisuudessa syntyvät jälkeläiset eivät noudata tarkasti *Jasaa*, valtion valta murtuu ja päättyy.”- Tšingis-Kaani. (Iggulden 2010.) Hän ymmärsi, mitä kansakunnan luominen tarkoitti ja kuinka äärettömän haastavaa suunnattoman alueen hallitseminen olisi, ja kuinka tärkeää kokoamiensa lakien sekä periaatteiden noudattaminen on. Kaani myös tiesi mikä hänen joukkonsa vahvuus sodankäynnillisesti oli. Hänen strategiansa mukaan mongolit muuttivat taktiikkaansa hallitsemattomasta lähitaistelusta syöksähtelevään koordinoituun taistelutapaan, jossa he hyödynsivät vastakaarijousiaan sekä hevostensa nopeutta. Hän oli aina valmis kokeilemaan uusia menetelmiä sekä aseita, joista hyvänä esimerkkinä on erityisen joukon kouluttaminen peitsen käyttöön taistelutilanteessa. Kaanin strategiaan myös kuului rohkaista alaisiaan ajattelemaan luovasti, sillä hänen periaatteensa mukaan oveluudella saavutettu voitto toi enemmän kunniaa voimalliseen verrattuna. Yhtenä historian merkittävimpänä sotastrategisena ratkaisuna pidetään määränsuunsolan taistelua, jossa mongolit onnistuivat merkittävässä määrällisessä alakynnessä voittamaan taistelun Jinejä vastaan, sijoittamalla joukkonsa sivustoille. Prosessi, johon liittyi vuorten ylittäminen sekä tuntikausien lumihangessa makaaminen ennen suunnitelman toimeenpanoa. Jinit olivat pitäneet siirtoa mahdottomana, mikä koitui heidän kohtalokseen. (Iggulden 2010, 466-468.)

Carean psykiatrisen sairaalan johdon strategia Mapa-menetelmän implementointiin oli selkeä ja suoraviivainen. Koko henkilöstö oli koulutettava, koska johto uskoi Jarmo Rajan heille osoittaman uuden menetelmän arvoihin. Raja oli onnistunut herättämään heidän mielenkiintonsa muutokseen ja näin ollen he suhtautuivat avoimesti toimintakulttuurin kehittymiseen. Johto halusi psykiatrisen hoidon muuttuvan inhimillisempään suuntaan ja

vähentää merkittävästi pakonkäyttöä alueellaan. ”Johto ymmärsi, että yhteinen, koordinoitu toimintapa luo turvallisuutta. Käsitettiin, että voimakeinot lisäävät aggressiota. Tarvittiin jotain ihan uutta. Henkilöstölle piti avata väkivallan ja aggression välinen ero.”- kertoo Raja haastattelussa. (Raja 2020.) Valittuaan avainhenkilöt muutoksen toteuttamiseen, johto määrittä, että henkilöstö koulutettaisiin ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Kotterin mallin toteuttamisvaiheeseen, vision selvittämiseen sekä toisten osallistamiseen Tšingis-Kaani pääsi kutsumalla kaikki mongoliheimot ennennäkemättömään joukkokokoonmuutukseen. Siellä hän selvensi visiotaan kertomalla visionsa sekä sen perusteet uudelleen. Tässä vaiheessa hänellä oli jo todisteita voitoista sekä useampi yhteen liittynyt heimo visionsa tukena. Carean muutosprosessissa tämä vaihe voidaan nähdä koulutusten alkamisvaiheena, jossa visiota, arvoja sekä menetelmää avataan henkilöstölle samalla osallistaen heidät prosessiin. Samalla toteutuu ihmisten valtuuttaminen toimintaan. ”Sanon koulutettaville usein, että miettikää itse, se pakottaa ajattelemaan.”- sanoo aineistossa Sospa-alueen MAPA-kouluttaja Stenroos prosessista (Stenroos, C. Haastattelu 20.8.2020). Näin teki myös Tšingis-Kaani, joka jakoi alueita strategisesti, ohjaten tietyt päälliköt tietyille alueille tietyt määränpää ohjeinaan.

Careassa asetettiin maaliksi lyhyen aikavälin voittoja. Koulutukset päätettiin aloittaa vaativimmista osastoista ja seurata väkivaltailmoitusten määrää sekä laatua (Raja 2020). Näin lopputulokseen pyrittiin inhimillisellä tahdilla. Mongolit toimivat samoin, yhdistäen heimot vähitellen ja valloittaen maa-alueen kerrallaan. Heidän hyökätessään Kiinaan sekä Lähi-Itään hyödynnettiin paikallistuntemusta alueelta kotoisin olevien soturien muodossa. Mongolit asettivat myös itselleen välitavoitteita muun muassa tietynlaisten paikallisten varusteiden tai aseiden käytön omaksumisessa. (Iggulden 2010, 465-467.)

Älä luovuta-, vaihe Kotterin mallista näkyy mongolien toiminnan peräänantamattomuudessa. He mm: piirittivät Yenchingin kaupunkia neljä vuotta, kunnes kaupunki antautui. He laajensivat alueitaan määrätietoisesti ja loivat valtakunnan, joka maksoi heille veroa. Mongolit eivät pitkään aikaan luopuneet paimentolaelämäntyylistään, kunnes lopulta ymmärrettiin, että varallisuudella olisi hyödyllistä perustaa pääkaupunki nimeltä Karakorum (Iggulden 2012, 465-466) Carean peräänantamattomuus näkyi menetelmään sitoutuneisuudessa. Muutosta haluttiin ja siihen sitouduttiin vahvasti, koska ymmärrettiin, ettei vallinnut tilanne voinut jatkua.

Viimeinen, uuden kulttuurin luomisen vaihe näkyy selkeästi mongolien toiminnassa, joka muuttui yhtenäiseksi sekä koordinoituksi. Taistelutilanteet olivat selkeästi johdettuja sekä suunniteltuja ja ennen kaikkea Tšingis-kaani onnistui yhtenäisen kansan luomisessa. Mongolit eivät enää koskaan hajonneet erilleen siinä mittakaavassa kuin ennen muutosprosessia. Carean prosessissa muuttuneet toimintamallit, pakonkäytön vähentäminen sekä potilaan

tunteiden huomioon ottaminen muuttivat vähitellen kulttuurin kokonaan verrattuna entiseen. Kun merkittävät toimijat alkoivat muuttaa käytöstään, seurasivat toiset perässä. Tämän vahvistavat myös haastateltavat. ”Jatkuvuus on tässä erittäin tärkeää. Se, että vanha kulttuuri ei palaa. Uutta täytyy ylläpitää nyt kun on päästy näin pitkälle.”-, lausuu haastattelussa Reunanen (Reunanen 2020). Samoilla linjoilla muutoksesta on Lehtinen; ”On ollut antoisaa nähdä tämä koko muutosprosessi. Ihmisten kunnioitus on nykyään se juttu. Ihmisuus. Siinä on mieletön ero kulttuurissa, kun ajattelee entistä. Tämä on ollut hieno polku. Mapa on ollut ajatusten kannattelijana ja muutoksen dynamo meidän tekemisessämme.” (Lehtinen 2020.)

8.2 Ajattelun ja tunteiden merkitys

John Kotter korostaa muutosprosesseissa ajattelun sekä tunteiden merkitystä. Hänen mukaansa ajattelutavan muuttaminen saattaa auttaa muuttamaan yksilön käytöstä. (Kotter 2008) Mielenharjoittamisen kouluttaja Jarkko Stenius kuvaa kirjassaan Nyrkkisankari, kuinka hän joutui tietoisesti muuttamaan ajattelutapaansa muuttaakseen toimintaansa konfrontaatiotilanteissa. Aikaisemmin automaattisesti väkivallalla uhkaan reagoi henkilö ymmärsi, että muutos olisi mahdollinen vain oman ajattelutavan totaalilla kääntämisellä. Hän ryhtyi pohtimaan, miksi reagoi tilanteisiin tietyllä tavalla ja miten kykenisi aktiivisesti toimimaan toisin, yleensä passiivisella reaktiolla. (Stenius 2015, 355) Mapa-menetelmän teho perustuu vahvasti siihen, että koulutettavien henkilöiden ajatusmaailmaa sekä tunteita herätellään. Koulutettava haastetaan ajattelemaan asioita uudella tavalla. Haastateltavista Lehtinen korostaa ajattelun muutosta kokemisen kautta. ”Kun koulutettava kokee miltä potilaasta tai asukkaasta tietynlainen kohtelu tuntuu, hän ymmärtää muuttaa omaa toimintaansa. Jos ihminen ymmärtää kohtaamisen vastavuoroisuuden, niin se on se iso juttu” (Lehtinen 2020). Stenroos on samaa mieltä ja lisää: ”Kun ihminen ymmärtää, että käyttäytyminen vaikuttaa käyttäytymiseen, niin se on todella iso asia” (Stenroos 2020). Reunanen täydentää; ”Se miten itse menet tilanteeseen määrittää paljolti, miten kyseinen tilanne päättyy” (Reunanen 2020). Carean henkilöstön käyttäytymisen prosessissa on näin ollen selvästi näkyvissä, kuinka tärkeää oli, että koulutettavat henkilöt kykenivät samaistumaan koulutuksen sisältöön. haastateltavien mukaan yhtä tärkeässä asemassa on ollut itse kouluttaja, jonka on täytynyt olla riittävän uskottava, sitoutunut menetelmään sekä kyvykäs herättämään koulutettavissaan tunnevasteen.

9 Itsensä johtaminen

Mapa-menetelmä tukee ihmisen ymmärrystä ihmisen tunteiden ilmaisusta sekä erottelee väkivallan ja aggression eroa. Koulutettavan itsensä johtamisen taitoja pyritään parantamaan lisäämällä hänen ymmärrystään omasta käytöksestään, sekä sen vaikutuksesta toisiin. Harjoitukset muun muassa simuloivat haastavia tilanteita, mutta tarkoituksen mukaisesti niissä ei pyritä synnyttämään pelkoa, koska tutkitusti tällöin koulutus ei hyvin suurella todennäköisyydellä onnistu tehtävässään. Haastavissa uhkatilanteissa on hyvin usein kyse itsensä johtamisesta, koska menettäessään hermonsä ihminen toimii harkitsemattomasti ja provosoi usein vastapuolta sekä verbaalisesti tai nonverbaalisesti. Mikäli ihminen ei kykene hallitsemaan itseään, ei hän myöskään kykene selviytymään uhkaavista tilanteista koordinoitusti sekä järkevästi (Raja & Reunanen 2020).

9.1 Stop, Think, Act

Uhkatilanteet vaativat usein eräänlaista pysähtymistä, mikäli toiminnan toivotaan johtavan tietynlaiseen tulokseen. Stop, Think, Act- periaate pätee erittäin hyvin Mapa-menetelmän oppien kirjoon. Koska ihminen usein luonnostaan reagoi uhkaan impulsiivisesti, niin pysähtyminen, hetken pohtiminen ja vasta sitten toimiminen on erittäin suositeltavaa. Parhaassa tapauksessa, jos mahdollista, olisi hyvä kyetä nukkumaan yön yli ja toimia vasta sitten. (Matvejeff & Sohlman. 2020.) Näin pitkään vastineaikaa ei ymmärrettävästi yllättävissä uhkatilanteissa Careassa tai nykyisessä Kymssotessa kyetä, mutta periaate on silti toimiva myös yllättävissä tilanteissa. Jos potilaan käytöksessä tapahtuu äkillinen muutos ja hän on yllättäen potentiaalisesti vaaraksi itselleen tai muille, on henkilöstön tunnistettava tilanne ja toimittava sen mukaan. Aikaisemmin ei Careassa pysähdetty kyseenalaistamaan toimintaa. Raja sekä Lehtinen kertovat ajasta ja siihen liittyneestä välinpitämättömyydestä sekä rankaisun kulttuurista kuvaavasti. ”Pitää näiden potilaiden kanssa muka puhua? Kysyttiin meiltä, kun esittelimme menetelmää. Se osoitti, että oltiin aika syvällä suossa. Henkilökunta oli täysin tunteidensa varassa ja reagoi väkivaltaan väkivallalla. Haastava käytös otettiin henkilökohtaisesti.” (Raja 2020.) Lehtinen vahvistaa; ”Siihen aikaan, kun minä aloitin psykiatriassa, niin minulle saatettiin sanoa, että pyöritä se tyyppi pari kertaa lumihangessa, kyllä se sitten sinua uskoo. En tietenkään toiminut näin, mutta tämä kertoo sen aikaisesta kulttuurista. Nyt sellainen ohjeistus tuntuu täysin käsittämättömältä eikä onneksi menisi mitenkään läpi.” (Lehtinen 2020.)

9.2 Pelko

Carean muutosprosessissa merkittävä osuus on ollut pelolla sekä sen käsittelyllä. itsensä johtaminen uhkatilanteissa liittyy hyvin usein pelon hallintaan sekä pelon ymmärtämiseen. Pelon tunne on ihmiselle luonnollinen, alkukantainen reaktio, joka varoittaa meitä uhkaavasta vaarasta. (Raja 2020.) Harri Gustafsberg käsittelee Karhuryhmä-kirjassaan pelkoa käytännön

esimerkkien avulla. Hän jakaa Mapa-menetelmän opit pelon suhteen siinä, että pelolla voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia ihmiseen. Kun pelon tunne kasvaa merkittävän suureksi ja ottaa ihmisessä vallan, voi hänen mukaansa ihmisen käyttäytymisessä tapahtua mitä tahansa. (Gustafsberg 2019, 21.) Pelon päätehtävä on suojata ihmistä vaaroilta ja ammateissa, jossa vaara on todennäköinen sekä todellinen, pelko sekä jännitys kuuluvat aina toiminnan koodiin. Siksi pelkoa on ymmärrettävä ja opeteltava hallitsemaan (Gustafsberg 2019, 22). Stenroos lausuu asiasta haastattelussa näin: ”Meillä on paikkoja, jossa ei voi työskennellä, jos pelkää. Se tarttuu helposti koko työryhmään ja vaikuttaa kaikkiin tilanteisiin. Siksi pelkoa on opittava hallitsemaan ja siinä koulutus selvästi auttaa” (Stenroos 2020). Carean muutosprosessissa vakavien haipro-ilmoitusten lasku voidaan tulkita ainakin osittain johtuvan henkilöstön itsensä johtamisen sekä pelon hallinnan kehittymisenä, jotka ovat tulosta koulutuksesta. Pelko synnyttää pelkoa ja aiemmin potilas tai asukas on helposti nähty pelottavana hirviönä, jonka toimiin sekä tunteisiin on reagoitu taistele- tai pakene-tavalla. Pelon hallinnan lisääntyessä ja henkilöstön ymmärtäessä käytöksen syyt, on hirviönä nähty potilas inhimillistynyt, joka puolestaan on mahdollistanut tehokkaamman hoitoprosessin.

9.3 Inspiroituminen

Tutkittaessa Kotterin mallia muutoksesta, käy ilmeiseksi, että koko organisaation ketjun ylimmästä johdosta lähiesimies- sekä työntekijätasoon on ollut välttämätöntä sitoutua Mapa-menetelmään sekä sen arvoihin. Pelkkä sitoutuminen ei kuitenkaan selitä sitä, miksi henkilöstön käyttäytymisen muutos oli niin merkittävä. Petteri Kilpinen esittää Inspiroitunut-kirjassaan vuonna 2017 teorian, jonka mukaan Maslowin tarvehierarkian ylimmän tason, sitoutumisen yläpuolella on olemassa vielä yksi taso, inspiroituminen. Tämä taso saavutetaan silloin, kun sitoutumiseen liittyvät tarpeet on jo tyydytetty. (Kilpinen 2017, 31.) Inspiroitunut organisaation työntekijät saavat työnantajansa missiosta inspiraation, tarkoituksen työlleen sekä inspiraatiota organisaation johtajilta sekä esimiehiltä. Tämä pätee Carean muutosprosessin tapahtumiin, joissa täysin uutta, inhimillisempää ajattelutapaa edustanut Mapa-menetelmä sai siihen sitoutuneet työntekijät inspiroitumaan uudeltaisesta työntekemisestä. Pakonkäyttö ja rankaisun kulttuuri väheni ja siitä siirryttiin Lehtisen kuvaamaan ihmisyyteen sekä inhimillisyyteen. Tämä muutos, karismaattiset kouluttajat sekä johdon sitoutuminen menetelmän arvoihin saivat inspiroituneen henkilöstön tähtäämään tavoitteissaan yhä korkeammalle. Tämä teki turvallisuuskäyttäytymisen muutoksesta pysyvän.

Jukka Jalonen sekä Ilkka Lampi käsittelevät vuonna 2012 ilmestyneessä kirjassaan; *Menestyksen pelikirja, intohimoa*. Intohimo on yksilöllinen asia, jonka esiintuloa auttavat positiivisyys sekä aktiivisuus. Heidän mukaansa johtamisvastuussa olevan pitää ymmärtää,

että intohimo ilmenee monilla eri tasoilla, jotka tukevat tavoitteen saavuttamista, eikä niitä saa himmentää. (Jalonen, Lampi 2012, 178-180.) Jalonen mainitsee intohimosta näin; ”Intohimo innostaa. Joukkueesta voi kasvaa enemmän kuin osiensa summa” (Jalonen 2012, 181). Hänen mukaansa valmentajan sekä johtajan intohimo välittyy koko joukkueeseen, jos intohimo saavuttaa yhdessä jotain merkittävää on aitoa (Jalonen, Lampi 2012, 182).

Intohimon sekä inspiroitumisen prosessi on nähtävissä myös mongolien maailmanvalloituksessa. Soturit selvästi ymmärsivät Tšingis-Kaanin vision sekä sen, että oltiin luomassa jotain aivan uutta. Inspiroiva johtaja sekä hänen lähimmät alaisensa, sotapäälliköt inspiroivat heitä tekemään parhaansa määränpään eteen ja se näkyi Kiinan, Venäjän, Lähi-Idän sekä Itä-Euroopan valloituksena. Tähän inspiroinnin kokonaisuuteen Kymsoten tulisi pyrkiä kaikin keinoin.

9.4 Analyysin pohdinta

Johtamisen teoriaan peilattuna Carean muutosprosessissa on selkeästi havaittavissa yhteneväisyyksiä mm: Kotterin muutosmalliin, Kilpisen teoriaan inspiroitumisesta sekä itsensä johtamisesta. On mielenkiintoista ja jopa hätkähdyttävää, että erään maailman verenhimoisimmiksi mainostetun Mongolian kansallissankarin, Tšingis-Kaanin aikaan saamasta Mongolian heimojen yhteen liittämistä, sekä maailmanvalloitusprosessista voidaan tunnistaa samankaltaisuuksia Carean muutosprosessiin, jossa taas pyrittiin vähentämään aggressiota sekä väkivaltaista käytöstä. Vaikuttaa siltä, että muutosprosessissa merkittävässä roolissa oli henkilöstön inspiroituminen sekä pyrkiminen kohti uudenlaista hoitamiskulttuuria. Havaittavia ilmiöitä sekä esiin nousevia teemoja olivat pelon hallinnan merkitys sekä kohtaamisen vastavuoroisuus. Nämä selittävät osaltaan vakavien poikkeamailmoitusten laskua.

10 Tutkimustulokset sekä teemat

Kotterin mallin lisäksi Carean prosessissa on havaittavissa tiettyjä teemoja, jotka erityisesti toistuvat ja korostuvat aineistossa. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi koulutuksen onnistumiseen, joka edelleen vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, joka johtaa turvallisuuskulttuurin syntymiseen. Seuraavaksi esitellään aineiston pohjalta kolme merkittävää teemaa.

10.1 Johdon sitoutuneisuus

Johdon sitoutumisella on prosessin onnistumisen kannalta ratkaiseva merkitys. Raja kuvaa materiaalissa ylihoitajan mandaatin merkitystä (Raja 2020). Saman tuo julki Lehtinen kertoessaan tilanteesta, jossa Sospan esimiehille esiteltiin käytännössä menetelmää, joka

sai nämä ymmärtämään menetelmän tarpeellisuuden. ”Emme saaneet tarpeeksi tukea, koska johto ei ymmärtänyt koulutuksen olevan tarpeellinen. Siksi järjestimme erillisen tilaisuuden, jossa kerroimme heille suoraan vallitsevista olosuhteista sekä menetelmästä. (Lehtinen 2020). Johdon sitoutumattomuus näkyy Sospan hitaammassa prosessissa, joka sai merkittävästi vauhtia vasta edellä mainitusta tapahtumasta, johon Kypsin MAPA-kouluttaja Raja oli tarkoituksella pyydetty paikalle asian tueksi. Koulutusten onnistumisen kannalta vaikuttaa siis olevan merkittävää, että organisaatio sitoutuu koulutuksen arvoihin. Mikäli tämä näkyy koulutettaville käytännön työn arjessa, tukee se turvallisuuskulttuurin syntymistä. Raja painottaa aineistossa organisaation jokaisen tason osallistumista, jotta lopputulos voisi olla mahdollisimman onnistunut. Ruohonjuuritason sekä ylemmän tason kommunikaation on prosessissa kohdattava. Johdolla on oltava riittävästi tietoa itse menetelmästä (Raja 2020). Reunanen tukee tätä näkemystä, ja painottaa erityisesti johdon sitoutumisen merkitystä, joka voidaan saavuttaa ainoastaan riittäväällä tiedolla käytännöstä (Reunanen 2020).

10.2 Kouluttajan merkitys

Kouluttajan merkitys ilmenee siinä, että aineiston perusteella pelkkä koulutus itsessään ei riitä toteuttamaan henkilön käyttäytymisen muutosta. Kouluttajalla tulee Rajan mukaan olla tietoa, taitoa, sekä tunneälyä toimia tilanteessa oikealla tavalla (Raja 2020). Stenroos kertoi, kuinka kouluttajat toimivat esikuvina omissa työyhteisöissään, joissa heidän toimintaansa tarkastellaan, ja heihin luotetaan (Stenroos 2020). Kouluttajan vastuu koulutustilanteessa on suuri. Hänen on onnistuttava synnyttämään koulutettavissa tunnereaktioita sekä oivalluksia välttämällä negatiivisia vastareaktioita. Itsepuolustus- sekä kamppailulajikouluttajat pyrkivät ajoittain luomaan koulutuksissaan koulutettaville painetta. Tässä piilee kuitenkin vaara, koska jokainen koulutettava ihminen on erilainen, eikä kouluttaja voi välttämättä tietää heidän yksilöllisestä historiastaan. Pahimmassa tapauksessa kouluttaja saattaa vahingossa muuttaa koulutustilanteen koulutettavalle traumaattiseksi tai luoda haitallisia tai vääristyneitä käytösmalleja. Tunneällyn, kommunikaation sekä tilannetajun merkitys korostuu taitavan aggressionhallintakouluttajan ominaisuuksien tärkeydessä.

10.3 Koulutuksen sisällön merkitys

Aineisto paljastaa, että koulutuksen sisällön on oltava tunteita herättävää. Stenroos kertoo aineistossa, kuinka henkilökunta samaistuu ajatukseen huolenpidosta. Hänen mukaansa henkilöstö kokee vastemielisenä ajatuksen väkivallasta ratkaisumallina, ja saattaa siksi suhtautua aluksi torjuvasti koulutukseen (Stenroos 2020). Lehtinen vahvistaa kerrotun mainitsemalla, kuinka koulutuksen alkaessa usein huomaa, miten näiden ihmisten silmät ikään kuin avautuvat, kun sisältöä aletaan käymään läpi (Lehtinen 2020). Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät ihmiset omaavat usein voimakkaita arvoja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Osa saattaa jopa kieltäytyä harjoittelemasta mitään, joka voi mahdollisesti

vahingoittaa heidän asiakkaitaan tai potilaitaan (Stenroos 2020). Tästä johtuen koulutuksen sisältö tulisi Kymsotessa jatkossa säilyttää mahdollisimman paljon MAPA-filosofiaa vastaavana. Koulutuksen on herätettävä tunteita, joista myötätunto ei ole vähäisin. Mikäli sisältö ei herätä koulutettavan ajatusprosessia hänen omasta toiminnastaan, ja siitä, miltä hänen toimintansa hoidettavasta tuntuu, ei turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessi voi alkaa. Yksilön käytöksen muutos käynnistää ryhmän muutoksen.

11 Tunnistettavat teemat

Aineistosta nousi esiin kolme merkittävää teemaa, jotka olivat haastateltavien kertoman perusteella muuttuneet merkittävästi prosessin aikana. Nämä teemat toistuivat jokaisen haastateltavan vapaassa pohdinnassa toistuvasti tekijöinä, joissa oli havaittu muutosta henkilöstön aggressionhallintakoulutuksen jälkeen niin Kypsin, kuin Sospankin henkilöstön tavassa toimia.

11.1 Kohtaamisen vastavuoroisuus

MAPA-koulutus korostaa kohtaamisen vastavuoroisuutta ja pakottaa ihmisen pohtimaan oman käytöksensä vaikutusta (MAPA 2020). Haastateltavien kertoman perusteella koulutus vaikutti henkilöstön toimintaan uhkatilanteissa esimerkiksi siten, että rajoittamisen käytön kynnyks nousi selkeästi, kun sitä ei nähty enää automaattisena ratkaisuna potilaan tai asukkaan tunteenpurkaukseen. Sospassa asiakkaiden tunteenpurkaukset esimerkiksi ruokailutilanteissa ratkaistiinkin antamalla kohteelle tilaa ja aikaa rauhoittua, sen sijaan, että rajoittamista olisi käytetty heti ratkaisukeinona (Lehtinen 2020). Toiminnassa alettiin syvemmin pohtia käyttäytymisen syitä. Kypsin potilaiden jonottaessa ruoka-annostaan syntyi usein kahnauksia, kunnes potilasta kuullusta tajuttiin, että vainoharhasta kärsivä ihminen ahdistuu helposti kyseisessä tilanteessa. Ratkaisuna oli ruokailun porrastaminen. (Raja 2020.) Pohdittiin, milloin potilaalle puhutaan tai että onko tarpeen tietyllä hetkellä puhua laisinkaan, koska tilanteen tiedettiin sen johdosta eskaloituvan (Raja 2020). Reunanen taas kuvailee, kuinka koulutus itsessään on jatkuvasti kehittynyt korostamaan oman toiminnan reflektointia, kehitys, jonka Raja myönsi olleen tarkoituksellista. Koulutus alkoi vuosina 2009 ja 2010 kuin itsestään muokkaantua vastamaan paremmin toiminnan tarpeita, kun fokus siirtyi työturvallisuudesta potilasturvallisuuteen. (Raja & Reunanen 2020.) MAPA-koulutuksen monipuolinen avaus ihmisen kommunikointiin, verbaalinen, non-verbaalinen jne, näkyy konkreettisesti siinä erossa, miten asiakas kohdataan koulutuksen jälkeen (Stenroos 2020). Kohtaamisen vastavuoroisuus näkyy myös seuraavassa, koordinoitu yhteistyöteemassa, jossa koko yhteistyömallin yhtenä osana on potilaan empaattinen kuuleminen.

11.2 Koordinoitu yhteistyö

Toiminnan ennustettavuus ja samankaltaiset toimintamallit lisäävät valmiutta sekä turvallisuutta. Tämä pätee niin suuressa organisaatiossa kuin pienessä erityisyksikössä. Sosiaali- ja terveysalalla ihmiset toimivat ja kommunikoivat tutkitusti tehokkaammin, kun tilanteella on selkeä johtaja, joka vastaa toiminnan koordinoimisesta (Krull, Gusenius, Germain & Schnepfer 2019, 28). Tutkimuksen aineiston toistuvana teemana on yhteistyötoiminnan tason muutos. Kaikki haastateltavat kuvasivat, kuinka toiminta uhkatilanteiden suhteen oli viisitoista vuotta sitten lähes kaoottista. Tilanteisiin syöksyttiin päättömästi, kohde eristettiin, jonka jälkeen palattiin töihin ilman minkäänlaista läpikäyntiä (Raja, Reunanen, Stenroos, Lehtinen 2020). Tämä toimintamalli jätti niin henkilökunnan kuin potilaan/asukkaan kiihtyneeseen tilaan. Toimintatapoja ei käyty lävitse, kuten ei myöskään tilanteeseen johtaneita syitä. Potilaassa tämä synnytti helposti kaunaa. Pahimmillaan ehdollistumista yhteenottoihin (Raja 2020). MAPA-koulutuksen yksi osio korostaa päätöksentekoa ja tilanteen hallinnan merkitystä. Yhden henkilökunnan jäsenen on oltava ns. tiiminjohtaja, joka tekee päätökset. Näin vältetään päämäärätön eri suuntiin vetäminen, päätösten kyseenalaistaminen sekä tilanteen pahentuminen (Stenroos 2020). Tilanteen jälkeen siirrytään kriisin jälkeeseen vaiheeseen, jossa pohditaan avoimesti, mistä kaikki johtui, mitä olisi voitu tehdä eri tavalla, ja miten seuraavalla kerralla toimitaan. Tässä prosessissa tärkeää on kuulla myös potilasta ja hänen tuntemuksiaan empaattisesti keskustellen. Luottamuksen palauttaminen potilaan ja henkilökunnan kesken on äärimmäisen tärkeää uhkatilanteen jälkeen, jotta tilanne ei toistuisi (Reunanen 2020). Carean kokemukset osoittavat, että tilanteen johtamisella on toimintaa tehostava merkitys niin ennakoinnin, rauhoittamisen, rajoittamisen, kuin jälkipuinninkin kannalta. Jos potilasta on fyysisesti rajoitettava, mikä on viimeisin, äärimmäinen keino, niin tuolloinkin toimintaa ohjaa yksi työntekijä selkeästi mallilla: ”Siirrytään keskitason rajoittamiseen. Siirrytään matalaan tasoon, jne.” Tämänkaltaisen toiminnan ohjaaminen tilanteessa varmistaa, että kaikessa säilyy maltti sekä järki” (Raja 2020). MAPA-periaatteen mukaan rajoittaminen on aina viimeinen keino ja sitä ei koskaan jatketa pidempään kuin on tarpeellista. Koordinoitu yhteistyö ja tiimi johtaminen varmistaa tämän, ja näin ollen asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisen.

11.3 Pelonhallinta

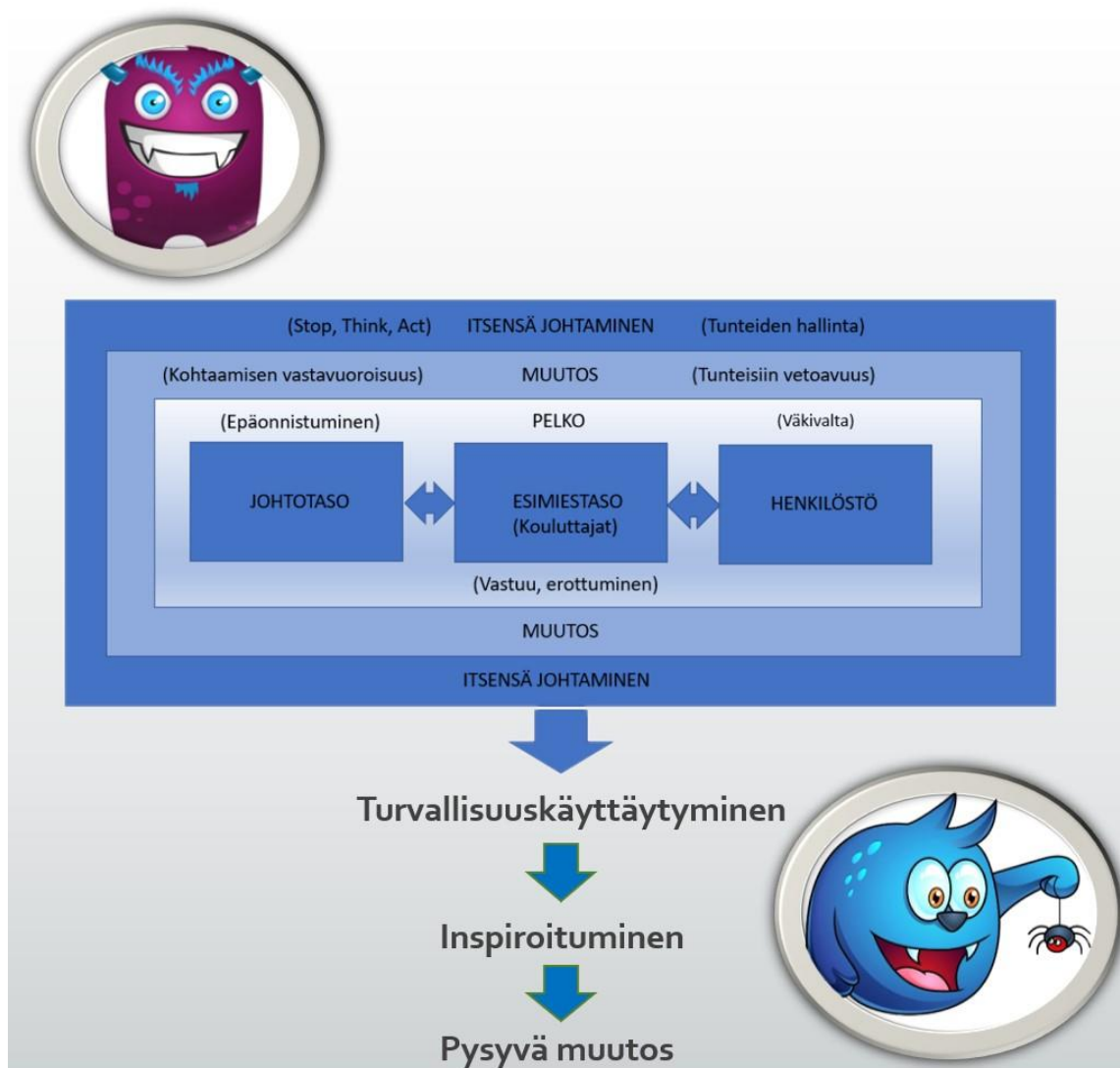
Pelonhallinta näyttelee Carean turvallisuuskäyttäytymisen muutoksessa merkittävää roolia ennen kaikkea itsensä johtamisen kannalta. Terry Ferns on tutkinut sosiaali- ja terveysalalla esiintyvää väkivaltaa, ja esittää Nursing Standard lehden artikkelissa vuonna 2007 tuloksia, joiden perusteella pelko, turhautuminen sekä kipu ovat kaikki tekijöitä, jotka voivat synnyttää potilaissa aggressiota. Hänen mukaansa henkilökunta kykenee välttämään aggression synnyttämistä sekä paremmin vastaamaan potilaan tarpeisiin, mikäli he onnistuvat

osoittamaan näille ymmärrystä. Potilaan kanssa kommunikointi on myös helpompaa, mikäli henkilökunta ymmärtää paremmin potilaan tunteen lähtökohtia. (Ferns 2007.) Mapamenetelmä korostaa kuinka käyttäytyminen vaikuttaa käyttäytymiseen (Mapa 2015). Edellä mainittuihin peilaten on ymmärrettävää, että hermostuneisuutensa hallinnassa pitävä henkilö kykenee uhkaavassakin tilanteessa toimimaan tehokkaammin ja liennyttämään tilannetta omalla käytöksellään. Hänen tyyni käytöksensä rauhoittaa niin pelkoa kokevaa potilasta kuin työtovereitaankin. Tämä rauhoittaa koko yksikön ilmapiiriä. Aggressionhallintakoulutuksen tuoma itsevarmuus sekä ennakoitukyky näyttävät tulosten perusteella tehostavan henkilökunnan kykyä toimia uhkatilanteissa ja hallitsemaan pelkonsa, on se lähteeltään sisäistä tai ulkoista (Stenroos 2020). Lehtisen mukaan on ymmärrettävää, että työntekijää saattaa pelottaa varsinkin uuden, arvaamattoman asukkaan hoitotilanteissa. Tilanteista kuitenkin selvittää ennen kaikkea rauhallisuudella sekä koulutuksessa opittavalla kommunikaatiolla. Kommunikaation rooli korostuu erityistarpeisten yksiköissä, joissa asukkaan tai potilaan kommunikointikyky voi olla rajattua, erilaista tai persoonallista tavalliseen verrattuna. (Lehtinen 2020.) Pelonhallinta näkyy myös ihmisen kehonkielessä. Ihminen viestittää non-verbaalisesti jatkuvasti ympäristölleen erilaisia viestejä, esimerkiksi levottomuudesta, ahdistuneisuudesta tai levollisuudesta. Pitkänlinjan kokenut MAPA-kouluttaja Tony Malmbäck kertoo, että sanaton viestintä on uhkatilanteissa hyvin tärkeää. Hän muistuttaa, että kiihtynyt tai pelokas ihminen uskoo ristiriitatilanteessa kehonkieltä sanallisen viestinnän sijaan. (Malmbäck 2018.) Pelko on hyvin vahva tunne ja näkyy helposti ihmisen kehonkielessä jopa tahtomatta. Hoitotyössä on tärkeää muistaa, että yllättävän usein aggressiivisesti käyttäytyvä potilas kokee pelkoa, ja reagoi tähän tunteeseen aggressiolla, joko peittääkseen syyn, tai avuttomuuttaan. Tällöin henkilökunnan on pyrittävä lieventämään hänen tunnettaan sen pahentamisen sijaan. Esimerkiksi keskustelutilanteen asetelma voi hoitotyössä huomaamatta ruokkia potilaan pelkoa, mikäli kahdesta henkilökunnan jäsenestä toinen käyttää ristiriitaista kehonkieltä. Tämä on koulutuksissa huomioitu, ja tällä saralla koulutukset ovat tutkimuksen perusteella kantaneet merkittävästi hedelmää Careassa.

12 Viitekehys

Carean turvallisuuskäyttäytymisen muutosprosessi näyttäytyy tutkimuksen viitekehyksessä ilmiönä, jossa osallisena muutokseen ovat niin henkilöstö, esimiestaso, kouluttajat sekä ylin johtotaso. Pelko vaikuttaa ilmiössä monella eri tavalla, henkilöstötasolla esimerkiksi aggression sekä muutoksenpelkona, johtotasolla pelko voi pidätellä muutokseen ryhtymistä. Pelko voi vaikuttaa jokaisella tasolla myös vastuun sekä erottumisen kautta. Organisaation eri tasot toimivat vastavuoroisesti. Tiedon on kuljettava henkilöstötasolta ylimmälle johdolle, jotta realistinen tilannekuva mahdollistuu ja vältetään tiedolliseen esteen syntyminen. Yhtä tärkeää on, että johto kommunikoi ns. alavirtaan organisaation sitoutumisesta, arvoista sekä

määränpäistä niin, että henkilöstö kykenee ymmärtämään mitä toivotaan tehtävän, ja miten sinne päästään. Kaiken tämän tiedon tärkeänä välittäjälinkkinä toimivat esimiehet, lähiesimiehet sekä avainhenkilöt, joita Carean prosessissa edustivat MAPA-kouluttajat. Muutosprosessissa itsensä johtaminen sekä muutos ympäröivät jatkuvasti jokaista tasoa. Oikein johdettu kokonaisuus johtaa turvallisuuskäyttäytymisen muutokseen, joka taas parhaimmillaan, ja oikein johdettuna inspiroitumiseen. Näin on mahdollista saavuttaa pysyvä muutos, joka johtaa uudenlaiseen turvallisuuskulttuuriin. Kuva 2 havainnollistaa viitekehysten eri osa-alueet sekä kehät, jonka myötä turvallisuuskulttuurin muutoksen myötä pelottavaksi hirviöksi mielletty potilas muuttuu käytökseltään ymmärrettäväksi hoidettavaksi. Pysyvän muutoksen tilassa potilaan käytökseen ei reagoida aggressiolla, vaan kohtaamisen vastavuoroisuuden ja koordinoitun yhteistyön keinoin.



Kuva 3: Tutkimuksen viitekehys.

13 Aivoriihi

Aivoriihi valikoitui kehityspajamenetelmäksi, koska aivoriihessä pääpaino on ideoiden määrällä, joita kehitellään valikoidusti eteenpäin (Wikipedia 2020). Aivoriihi tunnetaan myös nimellä brainstorming, mikä kuvaa prosessia melko hyvin. Työskentelytavassa on tärkeää, että ideoiden annetaan syntyä ilman, että niitä arvosteltaisiin heti. Tämä luo positiivisen ilmapiirin ja tukee tilaisuuden idearikkautta. Useiden tutkimusten mukaan aivoriihi saattaa tuottaa heikkolaatuisempia ideoita verrattuna yksilöiden erilliseen työskentelyyn, koska toisten puheen kuuntelemisen on havaittu häiritsevän osallistujien keskittymistä (Wikipedia 2020). Tästä johtuen aivoriihi päätettiin pitää osallistujamäärältään pienenä ja osallistujien tuli kirjoittaa ideansa aluksi omatoimisesti muistiin.

Aluksi tarkoituksena oli järjestää perinteinen aivoriihi/brainstorming Kymsoten henkilöstöä osallistaen, mutta vallitseva Covid-19 pandemia teki yhteen kokoontumisen mahdottomaksi. Organisaation henkilöstö oli myös pitkittyneen poikkeustilan takia hyvin kuormitettu, ohjeistettu etätöihin eikä aikaa aivoriiehen osallistumiseen ollut helppoa löytää. Tästä syntyi ajatus aivoriiehen järjestämisestä erilaisella tavalla, jossa haettaisiin organisaation ulkopuolista, tuoretta ajattelutapaa mukaan tutkimukseen. Aivoriihi päätettiin toteuttaa etänä Microsoft Teams-alustaa käyttäen. Perinteisen post-it lappujen käytön korvasi google Jamboard, joka on virtuaalinen, yhteiskäytössä oleva monikäyttöinen kokoustyökalutaulu. Jamboard- linkki lähetettiin etukäteen aivoriiehen osallistujille. Työpajoissa saavutetaan usein suurin hyöty sekä vaikuttavuus, kun kiinnitetään huomio osallistujien valintaan. Laatu korvaa työpajatyöskentelyssä määrän (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 145.) Tästä johtuen Aivoriiehen osallistujiksi valittiin harkinnanvaraisesti Laurean Yamk- turvallisuusjohtamisen linjan opiskelijoita, jotta varmistettaisiin sosiaali- ja terveysalalta poikkeavien, uusien näkökulmat sekä ideat turvallisuusjohtamisen näkökulmaa unohtamatta. Tuloksien rikastuttamiseksi osallistujat valikoituivat tarkoituksellisesti eri aloilta, kuten esimerkiksi ilmailualan sekä kunta- että järjestöturvallisuuden toimijoista. Osallistujiin kuului myös edustaja Suomen Poliisiviranomaisista.

Tilaisuus ajoitettiin osallistujien toiveesta alkuvuokkoon sekä alkuiltaan, jolloin heidän olisi mahdollisimman helppo osallistua sekä järjestää itselleen rauhallinen tila. Aivoriiheä varten rakennettiin powerpoint-esitys, jonka tarkoituksena oli helpottaa tilaisuuden fasilitoimista, edistää ideoiden syntyä sekä synnyttää tilaisuuteen selkeä runko. Esitykseen valittiin sekä hankittiin tarkoituksella sopivia kuvia internetistä mm: istock.com sivustolta. Kuvien käyttöoikeus ostettiin sivustoilta. Kuviin kuuluivat muun muassa tähtitaivaaseen taskulampulla osoittava henkilö, joka esityksessä henkilöitiin turvallisuusjohtajaksi sekä erilaisia etnisyyksiä ja sukupuolia edustavia, teoreettisesti koulutustilanteessa esiintyviä henkilöitä.

Alun teknisistä vaikeuksista huolimatta aivoriihi saatiin alkamaan suunnitellulla tavalla lähes koko osallistujamäärän voimin, vain yhden joutuessa jättäytymään pois Teams-ohjelman käynnistysongelmien vuoksi. Viideltä osallistujilta pyydettiin suostumus tilaisuuden tallentamiseen, johon he suostuivat heti. Osallistujien tunnelma oli odottavan innostunut. Tässä vaiheessa fasilitoijalta sekä tutkimuksen tekijältä tiedusteltiin mikä tutkimuksen aiheena on, mutta osallistujille selostettiin, että tilaisuus olisi kaksivaiheinen, ja että aihe kerrottaisiin vasta aivoriihen toisessa vaiheessa. Tätä perusteltiin sillä, että se saattaisi vaikuttaa osallistujien vastauksiin ensimmäisellä kierroksella.

Aivoriihen aluksi osallistujille kerrottiin kuinka tilaisuus tulisi etenemään, kuinka jamboardia käytettäisiin virtuaalisten post-it lappujen luomiseen ja että ideoita ei tulisi kritisoida. Positiivista ilmapiiriä pidettiin tarkoituksella yllä ja fasilitoija/tutkimuksen tekijä muistutti osallistujille, ettei ole olemassa väärä vastauksia, ainoastaan tajunnanvirtaa. Osallistujille kerrottiin, että ensin edessä olisi lämmittelyharjoitus, jonka jälkeen siirryttäisiin ensimmäiselle kierrokselle. Ensimmäisen kierroksen tarkoitus olisi käsitellä aiheita laajemmalla näkökulmalla. Osallistujat kirjoittaisivat vastauksensa post-it lapuille jamboard kehukseen ja siirtyisivät ohjeistettaessa seuraaville kehysivuille. Heille kerrottiin, että aikaa olisi 3 minuuttia kunkin kysymyksen kohdalla ja samalla tiedusteltiin, että tuntuiko se sopivalta. Osallistujat suostuivat tähän. Heille kerrottiin, että ensimmäisen kierroksen jälkeen heille avattaisiin tutkimuksen ongelma sekä tarkoitus ja sen aineistolähtöisiä tuloksia. Tämän jälkeen seuraisi toinen kierros, jossa heidän toivottaisiin tutkimusten tuloksiin nojaten vastaamaan kysymyksiin uudelleen.

Tämän jälkeen siirryttiin lämmittelytehtävään. Osallistujille esiteltiin tutkimuksen tekijän tilaisuutta varten luoma problemaattinen otos hevosesta laiturilla. Osallistujia pyydettiin vapaasti pohtimaan millä keinoilla kuvassa näkyviä apuvälineitä käyttäen he saisivat hevosen siirtymään tai siirrettyä kuvassa näkyvään veneeseen. Kuvassa oli tarkoituksella hyvin moninaisia vihjeitä sekä mahdollisuuksia ongelman ratkaisemiseksi ja tehtävän tarkoitus olikin ns. ”rikkoa jää” ja saattaa osallistujat rennompaan, tuottavampaan mielentilaan. Ideoiden vaihtelevuudesta päätellen tässä onnistuttiin. Eräs osallistuja syötti vastauksessaan hevoselle wasabipippuria saadakseen tähän vauhtia. Toinen päätti soittaa kännykällä apua ja istahtaa laiturille syömään sushia. Kolmas kertoi peittäneensä hevosen silmät huivilla, jonka jälkeen lassosi köydellä veneen lähemmäs. Tämän jälkeen hän asetti pelastusrenkaan hevosen kaulan ympärille ja innosti tätä hyppäämään porkkanoilla houkutellen. Neljäs pyydysti veneen ruoskalla, syöttäen samalla porkkanoita hevoselle välttääkseen tämän karkaamista. Kukaan osallistujista ei uhannut hevosta ruoskalla. Kuva 3 osoittaa, että tehtävässä ei ollut väärä vastauksia, ainoastaan mahdollisuuksia ja se selvästi onnistui herättämään osallistujien mielikuvituksen.



Kuva 4: Lämmittelytehtävä hevosesta laiturilla.

Lämmittelyä seurasi ensimmäinen varsinainen kierros. Ensimmäisellä varsinaisella kierroksella osallistujat ohjeistettiin kirjoittamaan ideoitaan Jamboard muistilapuille, jonka jälkeen ideoita käytiin yhdessä läpi. Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin tutkimuksen pääpiirteet sekä ilmi tulleita havaintoja. Heille kerrottiin kolmesta teemasta, jotka tutkimuksen perusteella vaikuttavat merkittävästi ihmisen turvallisuuskäyttäytymisen muutokseen. Johdon sitoutuneisuus sekä tietoisuus. Tunteen merkitys ajattelutavan muuttamiseksi.

Tätä vaihetta seurasi toinen kierros, jonka lopuksi ryhmä itse valikoi kaikista kehitysehdotuksista kolme kehityskelpoisinta vaihtoehtoa. Tässä prosessissa heitä pyydettiin soveltamaan five whys-periaatetta, jossa ratkaisu kyseenalaistetaan viidesti, miksi? miksi? miksi? jne. periaatteella. Tällä tahdottiin varmistaa, että osallistuva ryhmä aidosti pohtii ratkaisujaan eikä päädy näennäisesti helpoimpaan vaihtoehtoon. Aivoriihen annettiin kestää verrattain pitkään, jotta ratkaisujen syntymiselle olisi riittävästi aikaa, eikä ideoiden jalostus jäisi kesken.

14 Aivoriihen johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Aivoriihen turvallisuusammattilaisista koostunut ryhmä päätyi materiaalin, keskustelujen sekä johtopäätöksiensä perusteella pohdinnoissaan kolmeen erilaiseen kehitysehdotukseen, joilla Kymsojen turvallisuusjohton olisi mahdollista tehostaa organisaation henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutosta aggressionhallintamenetelmää apuna käyttäen.

14.1 Säännöllinen moniammatillinen workshop

Aivoriihen turvallisuusjohtamista käsittelevän teeman kehitysideoiden joukosta nousi ryhmässä yksimielisesti esiin säännöllisesti järjestettävä, moniammatillinen workshop. Tämän avulla turvallisuusjohtaminen olisi helpompaa ymmärtää ja pysyä perässä organisaation eri osa-alueiden muuttuvien ja kehittyvien tarpeiden sekä ominaispiirteiden kirjoa ja reagoi niihin. Moniammatillisuus varmistaisi näkökulmien laajuuden sekä yksittäisten kehityspiirteiden havainnoinnin. Säännöllisyys taas varmistaisi, että aihetta seurataan ja muutoksiin ryhdytään reagoimaan nopeammin. Turvallisuusjohto saisi säännöllisesti päivitettyä organisaation kokonaiskuvan ja osallistuttaa kouluttajat ja muut avaintoimijat. Tomorrow's world today painottaa sivustollaan workshop-työskentelyn etuja kommunikaation tehostumisen, sekä uusien ajattelutapojen muodossa (Tomorrow's world today 2022). Pekka Leiviskä taas painottaa psykologisen turvallisuuden tärkeyttä työpaikan toimivuuden sekä ideoiden elinehtona (Leiviskä 2022). Workshop-työskentelyn säännöllisyys edistäisi myös Kymsoten kouluttajien, turvajohdon sekä sidosryhmien psykologista turvallisuutta ja madaltaisi näin kynnystä esittää kehitysehdotuksia sekä mahdollisia korjausliikkeitä. Tämä mahdollistaisi jatkuvan toiminnan kehittämisen. Workshopin sisällöstä voitaisiin luoda säännöllinen raportti johdolle esitettäväksi, jonka tiedon sekä tilannekuvan ansiosta johdon sitoutuneisuutta kyettäisiin parantamaan.

14.2 Kouluttajan soveltuvuustesti sekä koulutusten auditointi

Kouluttajaa koskevan teeman kohdalla aivoriihi päättyi kehitysehdotuksissa siihen, että organisaation olisi erittäin hyödyllistä suunnitella ja integroida toimintaansa erillinen, kouluttajaksi haluaville tarkoitettu soveltuvuustesti tai haastattelu. Näin olisi mahdollista saavuttaa jo etukäteen käsitys henkilön soveltuvuudesta kouluttajaksi ja kenties havainnoida hänen erityisiä vahvuuksiaan tai kehitystarpeitaan. Tätä ehdotusta tukee Piritta Kurjen lausunto, jonka perusteella soveltuvuusarviointeihin investoitu resurssi palautuu yleensä organisaatiolle moninkertaisena (Kurki 2016, 32). Aivoriihi tunnisti kouluttajan merkityksen koulutuksen onnistumisen kannalta, ja näki tämän hyödyllisenä koulutusten laadunvarmistamisen keinona.

Laadun varmistamisen suhteen koulutusten auditointi nousi toiseksi tärkeäksi aiheeksi tämän teeman kohdalla. Organisaation on oltava mahdollista luottaa koulutusten tasalaatuisuuteen ja siksi auditointi olisi arvokas lisä toimintaan. Kouluttajien auditointi voitaisiin mahdollisesti toteuttaa kertauskursseina, joissa koulutustilannetta seuraisivat ja valvoisivat määrätyt henkilöt.

14.3 Muokattavissa oleva koulutusmalli

Itse koulutuksen kohdalla aivoriihen tehtävä oli selvästi haastavampi. Ryhmä tiedosti koulutuksen sisällön merkityksen tärkeyden, ja pohti sitä, miten sisältöä olisi mahdollista kehittää. Esiin nousikin ehdotuksia simulaatioharjoituksista, jotka olisi sovellettu kyseessä olevaan koulutuskohteeseen ja sen tyypillisimpiin tilanteisiin. Lopputuloksena ryhmä päätyi siihen, että Kymsoten käytössä olevassa mallissa tulisi olla tietty ns. peruspaketti/ydin, jota olisi mahdollista täydentää tai soveltaa tarvittaessa koulutuskohteen tarpeiden mukaan. On ymmärrettävää, että tämä on itsessään melko laaja aihe ja saattaisi kaivata jopa oman tutkimuksensa, jota voitaisiin mahdollisesti ehdottaa opinnäytetyöksi ammattikorkeakouluopiskelijoille. Riihen lopullinen kehitysehdotus oli, että koulutuksen tulisi oltava muokattavissa tarpeen mukaan siten, että koulutettavan yksikön tarpeet voidaan ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa, ja luoda sopiva koulutuspaketti esimerkiksi lastensuojeluun, tai päivystykseen. Lisäksi koulutuksen perusrungosta olisi hyödyllistä luoda verkkokoulutusversio saavutettavuuden parantamiseksi.

15 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan peilata suoraan pohtien esiin nousseiden ilmiöiden kautta. Tutkimuksessa sovellettiin abduktiivista päättelyä, jonka perusteena on, että nämä ilmiöt selittävät parhaiten kyseiset tapahtumat. Aihetta ei ole Kymsotessa tutkittu aikaisemmin, mutta muutosjohtamisen mallit ovat selvästi tunnistettavissa prosessin eri vaiheista, kuten myös vertailukohtat erillisiin, aiheesta poikkeaviin tutkimuksen kohteena olleisiin muutosprosesseihin. Aiheen osalta olisi mielenkiintoista suorittaa tulevaisuudessa jatkotutkimuksia ja varmentaa tiettyjä kysymyksiä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Haastateltavien mielipiteet sekä tulokset ovat heidän omiaan ja edustavat aggressionhallintakouluttajan näkökulmaa. Muutosprosessin ja käyttäytymisen muutokset sekä turvallisuuskulttuurin luomisen kannalta tulokset ovat ainakin suuntaa antavasti hyödynnettävissä yli toimialanrajojen.

16 Tutkimukseen pohjautuvat jatko projektit

16.1 Kvantitatiivinen kysely

Tämän opinnäytetyön pohjalta olisi mielenkiintoista suunnitella sekä toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus, jossa selvitetäisiin kyselyn avulla mitä mieltä henkilöstö on aggressionhallintakoulutuksen tarpeellisuudesta tai hyödyistä koulutuksen jälkeen omassa työyksikössään. Saavutettua tietoa voitaisiin vertailla haipro-järjestelmän

väkivaltailmoituksiin ja tulkita tätä kokonaisuutta kokonaisuutena workshopissa tulevia koulutuksia suunniteltaessa. Tällaisen kvantitatiivisen tutkimuksen kehittäminen jatkuu vuonna 2022.

16.2 Interaktiivinen verkkokoulutusmateriaali ja koulutusyhteistyö

Tämän tutkimuksen pohjalta on tarkoitus kehittää yhteistyössä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin kanssa koulutukseen valmistava verkkokoulutusmateriaali, joka tulisi osaksi sairaanhoitaja- sekä ensihoito-opiskelijoiden ammatillista koulutusta valmistamaan näin heitä paremmin työelämään. Projektin taholta pidettiin ensitapaaminen syksyllä 2020 ja yhteistyön käynnistämiseksi sovittiin alustavasti. Tarkoitus on aluksi pilotoida projekti ensihoidon opiskelijoiden keskuudessa. Kehittäminen jatkuu, ja projektin seuraava kokous on alustavasti suunniteltu syksyksi 2022, jolloin keskustelutilaisuuteen osallistuvat Xamkin projektipäälliköt sekä muut alan vastuuopettajat. Verkkokoulutusmateriaalin tarkoitus on valmistaa opiskelijoita kohtaamaan haastavaa käyttäytymistä ja vahvistaa heidän itsensä johtamisen taitojaan. Verkkokoulutusmateriaalin lisäksi keskusteluihin nousi mahdollisuus aggressionhallintakoulutuksen säännöllisestä järjestämisestä ensihoito-opiskelijoille Kymsoten kouluttajien toimesta. Tämä avaa merkittävän mahdollisuuden työelämän kehittämiseen ja alan kokonaisturvallisuuden parantamiseen ensihoitajien ammatillisen valmiuden lisäämisen muodossa jo työuran alkuvaiheessa.

16.3 Uusi koulutuskeskus

Tavoitettavuus muodostuu selvästi merkittäväksi tekijäksi koulutusten onnistumisen kannalta. Koulutuksia on tähän asti järjestetty lähtökohtaisesti joko kyseessä olevassa yksikössä tai Kuusankosken psykiatrisessa sairaalassa, jossa koulutukset jatkuvat säännöllisesti. Tämän tutkimuksen pohjalta syntyi ajatus erillisestä etelä-kymenlaaksoon sijoitetusta koulutuskeskuksesta, jossa voitaisiin keskitetysti järjestää koulutuksia, ja hyödyntää keskuksen ympäristöä esimerkiksi simulaatioharjoittelun muodossa, mikä realismillaan auttaisi vastaamaan paremmin työelämän kehittämisen tarpeisiin. Eri organisaation tahojen olisi myös helpompaa osallistua koulutuksiin, mikäli kiinteitä koulutuspaikkoja olisi useampia. Tunnustelua sopivan tilan löytymiseksi on jo aloitettu tekemään ja Kymsote odottaa vastauksia näiden suhteen päästääkseen suunnittelemaan toimintaa. Uusi koulutuskeskus tehostaisi myös koulutusten kertausta tärkeänä osana turvallisuuskulttuurin ylläpitoprosessia.

16.4 Monstership-Lautapeli

Opinnäytetyöprosessi käynnisti ajatuksen laajemmasta hyödynnettävyydestä, ja siitä, että olisiko sen pohjalta mahdollista kehittää jotain alan ulkopuolista projektia. Ajatuksesta syntyi opinnäytetyön pohjalta käynnistetty lautapeliprojekti, jossa hyödynnetään tutkimuksen tarinallistaminen. Aiheesta järjestettiin erillinen suunnitteluaiheporssi, johon tutkimuksen

tekijän lisäksi osallistui kaksi lautapelialaa kattavammin tuntevaa henkilöä. Lautapeli antaa alustana mahdollisuuden havainnollistaa ja oppia tutkimuksessa ilmi tulleita käytäntöjä ilman yhteyttä sosiaali- ja terveysalaan.

Pelin alustava ajatus on sijoittaa tapahtumat avaruusalukselle, joka kuljettaa aggressiivisia avaruushirviöitä planeetalle, minne on tarkoitus perustaa uusi yhdyskunta. Pelaajien on toimittava yhteistyössä ja pyrittävä vähentämään hirviöiden aggressiota, jotta alus saavuttaa määränpäänsä. Jännitys- ja seikkailugenreen sijoittuva peli kannustaa tekemään yhteistyötä sekä yhdessä tekemiseen, koska yksin pelattuna sen läpäiseminen on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Hirviöiden aggressiivinen käytös aiheuttaa matkan hidastumista tai jopa pysähtymistä, jonka vuoksi pelaajan on otettava käyttöön huomioon ja pyrittävä lieventämään sitä. Peli on tarkoitus olla korttipakkaohjautuva, jossa korttia nostamalla voi olla yllättäviäkin käänteitä, johon joko yksittäisen pelaajan tai koko miehistön on reagoitava. Yllätyksellisyys pakottaa pelaajan tekemään valintoja ja johtamaan itseään haastavammassakin tilanteessa. Tavoitteena on, että hauskan yhdessä tekemisen kautta pelaaja ymmärtää koordinoitun yhteistyön, kohtaamisen vastavuoroisuuden, ennakoinnin sekä pelonhallinnan merkityksen. Pelin kehittäminen jatkuu ja kohderyhmänä toimivat nuoret aikuiset. Pelattavissa oleva prototyyppi on tarkoitus valmistaa projektiryhmän toimesta keväällä 2024. Suunnitelmiin kuuluvat muun muassa tekokivestä tehdyt, eri värejä hyödyntävät nappulat sekä avaruusaluksen muotoinen pelilauta. Yksi pelaajista toimii pelinjohtajana, ja hallitsee myös hirviöitä. Jokaiselle hirviölle luodaan peliä varten oma erillinen taustatarina, joka vaikuttaa pelin kulkuun. Tarinoiden vaihtoehtoisuus lisää pelin uudelleen peluumahdollisuutta sekä vaihtuvuutta.

17 Pohdintaa

Carean henkilöstön turvallisuuskäyttäytymisen muutos on havaintojen perusteella ollut monimuotoinen prosessi, johon ovat vaikuttaneet monet eri tekijät. Olisi helppoa olettaa, että muutoksen syynä on ollut pelkästään uusi aggressionhallintamenetelmä, mutta tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että menetelmä itsessään ei riitä muutoksen tapahtumiseen. Tapauksessa itsessään oli pohjimmiltaan kyse ihmisryhmän käyttäytymisen muutoksesta, mikä osoittautui todella monivaiheiseksi ilmiöksi, jonka valottumisessa muutosjohtamisen mallit sekä käytännön muutostapaukset selkeyttivät. Ihmisen turvallisuuskäyttäytyminen on alati altis vaikutteille, ja voi muuttua nopeasti ympäristönsä vuoksi. Carean tapauksessa työryhmien työskentely oli ja on jatkuvasti riippuvainen niin työryhmien yksittäisten jäsenten, esimiehen, kuin organisaationkin muutosten toiminnasta. Vilho Westlund ja Soili Martikainen kirjoittavat vuonna 2019 Turvallisuus & Riskienhallinta-lehden artikkelissa: Turvallisuuden Muutosjohtaminen, siitä kuinka turvallisuuskulttuurin luominen tapahtuu aina muutosprosessissa viimeisenä. (Westlund & Martikainen 2019, 28-29.)

Pekka Matvejeffin mukaan emme edes voi ajatella johtavamme muutosta yksittäisenä tapahtumana, koska varsinaista muutosjohtamista ei ole olemassa, vaan kyse on itseasiassa muutoksenjohtamisesta (Matvejeff 2020). Molemmat edellä mainitut vaikuttavan olevan Carean muutostapauksen perusteella totta. Muutos on jatkuvaa, mutta siitä voidaan selvästi erottaa prosessin eri vaiheita. Vaiheista huolimatta lopputuloksena syntyvä henkilöstön toimintatapa, turvallisuuskäyttäytyminen tai turvallisuuskulttuuri ei koskaan ole pysyvää, ellei sitä vaalita, ylläpidetä ja kehitetä eteenpäin.

Turvallisuus Kymsotessa vaikuttaa olevan pohjimmiltaan sitä, miten henkilöstö tekee työtä joka päivä, heidän päivittäisiä valintojaan sekä asenteitaan. Tässä organisaatiolla, esimiehellä sekä työtovereilla on suuri merkitys. Koulutus itsessään on merkityksetön, mikäli organisaation toiminta ei anna signaalia sen arvojen vaalimisesta. Yksittäisen työntekijän toiminta työpaikalla ei voi muuttua, mikäli hänellä ei ole keinoja tai tukea tilanteiden kohtaamiseen sekä hoitamiseen toivotulla tavalla. Väkivaltainen käytös synnyttää itsessään väkivaltaa, luo kaaosta sekä pelkoa ympärilleen. Tällaista toimintaa todistavat, tai osalliseksi joutuvat toistavat helposti itse samaa kaavaa jopa huomaamattaan, ja siksi se on äärimmäisen haitallista. Mari Pitkänen toteaa aggressiota käsittelevässä opinnäytetyössään vuonna 2015, että yksittäisen ihmisen aggressiivinen käytös vaikuttaa levottomasti koko ympäristöön. Tämä muuttaa hänen mukaansa yhteiskunnan normeja, ja siirtää aggressiivisuuden tai sinä pidettävän käytöksen rajaa. (Pitkänen, M. 2015.) Ilmiö on Rajan mukaan havaittavissa edelleen Kymsoten organisaatiossa. Aggressiivisesti käyttäytyvä työntekijä eskaloi itse tilanteen pahempaan suuntaan, ja vaikuttaa toiminnallaan koko työryhmään. (Raja 2020) Näistä haitallisista toimintamalleista tulisi päästä eroon, koska näin toimivat yksilöt romuttavat tai estävät oikeanlaisen turvallisuuskulttuurin syntymistä. Esimiehet sekä aggressionhallintakouluttajat pyrkivät jatkuvasti tukemaan turvallisuuskulttuurin ylläpito prosessia omalla toiminnallaan. Olemalla esimerkkinä, muistuttamalla toimintatavoista, arvoista sekä periaatteista päivittäisessä toiminnassa.

Psykiatrisen hoidon historia on kirjava, ja vuosikymmenten takaiset hoitamisen olosuhteet sekä keinot ovat olleet alkeellisia. Voidaan väittää, että osa niistä on ollut tarpeettomia, barbaarisia sekä hyödyttömiä. Näistä eristäminen, sterilointi sekä lobotomia ovat räikeimpinä esimerkkejä. Tietämättömyys sekä ymmärtämättömyys alleviivaavat vahvasti tätä kaikkea. Suomen psykiatryhdistyksen puheenjohtaja, oikeuspsykiatrian professori Nina Lindberg kirjoittaa blogissaan, kuinka vuonna 1809 Kreivi Carl Mannerheim vieraili Seilin hospitaalissa tarkastusmatkalla. Hänen havaitsi henkilökunnan kohtelevan potilaita ilman myötätuntoa, kuin unohtaen, että he ovat ”samaa ihmiskukua.” Suomalainen psykiatrisen hoitotyö on kansainvälisesti tullut tunnetuksi rajoitemyönteisenä. (Lindberg 2018.) Yli sata vuotta Kreivi Mannerheimin Seilin vierailua myöhemmin, vuoden 1924 ohjeistuksessa eristämiseen sanotaan, että eristämistä tulisi aina välttää ja käyttää vain äärimmäisessä hätätilassa, ja silloinkin vain, kun kohde rauhoittuu heti kun eristyshuoneen ovi suljetaan. Ohjeistus sisältää

muistutuksen siitä, miten useimmissa tapauksissa eristys pikemminkin vahingoittaa kuin hyödyttää ketään (Kallio 2018). On hämmästyttävää, että pakonkäytön vähentämiseen psykiatrisessa hoidossa alettiin kuitenkin todella herätä vasta sata vuotta myöhemmin, vuosituhannen vaihteessa. Carean prosessin aikana piirtyy kuva niin asenteiden muuttumisesta, kuin myös muutoksesta tavassa tehdä töitä, johon maailmanlaajuinen pakonkäytön vähentämisen periaate on varmasti vaikuttanut. Prosessia tukeessa saa vaikutelman, että Mapa-koulutus on ollut keihäänkärkenä tässä inhimillistämisen muutoksessa. Mapa-koulutuksen arvot, hyvinvointi, huolenpito, suojaaminen ja turvallisuus, sekä päätös olla aiheuttamatta kipua potilaalle rajoitustilanteissa erottivat, ja erottaa edelleen menetelmän muista mahdollisista vaihtoehdoista, joita sosiaali- ja terveysalalle on tarjolla. Tutkimuksen perusteella pelkästään menetelmä ja organisaation sille osoittama tuki eivät kuitenkaan riitä turvallisuuskäyttäytymisen muutokseen, vaan kouluttajan on oltava sitoutunut, motivoitunut, pätevä, erinomainen kommunikoimaan sekä tunneälyä omaava henkilö, joka kykenee herättämään koulutettavissaan tunteita. Jarmo Raja mainitsee periaatteensa, jonka mukaan oikea ihminen on saatava oikealle paikalle (Raja 2020). Kouluttajan soveltuvuudesta tai haastattelu tehostaa varmasti jatkossa koulutusprosessia, ja vaikuttaa koulutusten tehostumiseen, mikä johtaa edelleen turvallisuuskäyttäytymisen muutokseen.

Sosiaali- ja terveysalalle tarjotaan toisinaan työturvallisuuden lisäämisen ratkaisuksi itsepuolustuslajeihin pohjautuvia kursseja (Raja 2020). Tämä on alalle haitallista, koska näissä painotus sekä näkökulma on lähes poikkeuksetta pelkästään työturvallisuudessa. Ratkaisuksi tarjotaan tyypillisesti tilanteen kärjistyessä ensimmäiseksi hätävarjelun pohjalta aggressiota, esimerkiksi yhden potkun tai sumutteen käytön verran. Ongelmana on, että aggressio synnyttää aggressiota ja rikkoo toimintamallina hoitajan sekä potilaan välisen luottamuksen, jota on vaikea rakentaa uudelleen. Kamppailu- tai itsepuolustuslajeja harrastamattomasta ihmisestä ei myöskään voi kouluttaa edes välttävää kamppailijaa muutaman päivän kursseilla. Kun tähän lisätään se, että hoitajat eivät yleensä pohjimmiltaan tahdo satuttaa ketään ja suojelevat hoidettaviaan jopa oman henkensä kaupalla, niin lopputulos ei ole millään tavalla toimiva. MAPA-menetelmä erottuu vaihtoehdoista selvästi siten, että siinä fyysinen rajoittaminen on aina viimeinen keino, ja tuolloinkin vältetään kivun tuottamista kohteelle. Menetelmä on kehitetty erityisesti sosiaali- ja terveysalalle, ja se näkyy sen luomissa tuloksissa. Vaikuttaa siltä, että muutos kohti väkivallattomuutta hoitoa on MAPA-menetelmän avulla mahdollista ja MAPA on toiminut Careassa muutoksen mahdollistajana.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että organisaation sitoutumisella on ratkaiseva merkitys turvallisuuskäyttäytymisen muutoksessa. Organisaation tahtotilaa viestittävät monet asiat, mutta esimerkiksi turvallisuusjohtaja, turvallisuuspäällikkö, ylin johto, sekä lähiesimiehet voivat käytöksellään kamppaita hyvin käynnistyneen prosessin. Leena Kurki sekä

Matleena Kurki-Suutari kirjoittavat kirjassaan; ”Machiavellista samuraihin”, että innostava johtaja ohjaa, inspiroi, herkistää ja saa aikaan liikettä ryhmässään. Johtajan tulisi heidän mukaansa olla perinteisen auktoriteetin sijasta yhteisöllisten voimien dynamisoija. (Kurki & Kurki 2014, 254.) MAPA-kouluttaja ovat ainakin osittain onnistuneet Careassa tässä roolissa. On mielenkiintoinen, kenties oman tutkimuksensa arvoinen kysymys, että kuinka suuria eroja turvallisuuskäyttäytymisessä saavutettiin, tai saavutetaan kouluttajasta riippuen. Tällä tutkimuksella saataisiin kenties entistä tarkempaa tietoa kouluttajan toivottavista ominaisuuksista.

Tämä opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuussa 2020 ja en tuolloin vielä osannut kuvitella kuinka antoisa matkasta kehkeytyisi. Aluksi lähdin pohtimaan, kuinka itse menetelmästä saisi kehitettyä paremman, kunnes valtaisa innostusta seurasi järkiintymisvaihe. Ymmärsin, että ennen kuin se olisi mahdollista, täytyisi porautua syvemmälle ja selvittää mistä menetelmän aikaansaama muutos johtui, mitä tapahtui? Prosessi on opettanut minulle paljon ja olen hyötynyt merkittävästi siitä ratkaisusta, että tein opinnäytetyötäni samaan aikaan perus- ja syventäviä opiskeluita suorittaessani, koska kurssien teemoja oli näin mielestäni helppoa integroida tutkimukseen. Näin ei olisi välttämättä käynyt, jos olisin aloittanut koko tutkimuksen tekemisen vasta suorittuani muut opinnot. Covid-19 pandemia aiheutti projektin loppuosan venymistä, raportin viimeistelyn viivästymistä, ja siirsi osan kehitysehdotusten toteutuksesta aikaan, jolloin niitä olisi mahdollista toteuttaa paremmin.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen ymmärtänyt, että kyse on laajemmasta oppimisprosessista. Sen, että opinnäytetyön tarkoitus ei ole vain laatia kirjallista raporttia tai ns. hieman laajempaa kurssitehtävää, vaan opiskelijan on kokonaisvaltaisesti osoitettava kehityksensä suhteessa oppimaansa ja että tutkija on kykenevä soveltamaan oppimaansa työelämään.

Ennen tätä tutkimusta en ollut koskaan fasilitoinut aivorihtä, mutta nyt toteutettuani sen käytännössä, olen hyvilläni tilaisuuden onnistuneisuudesta ja näen jamboardin käytössä uusia hyödyllisiä mahdollisuuksia projektityöskentelyssä. Sovelluksen avulla on erittäin tehokkaasti mahdollista yhdistää monen eri alan ammattilaisia rakentamaan yhteistyöhön. 5 times why-menetelmän toimivuus oli tilaisuudessa menestys, ja työkalu osoitti hyödyllisyytensä jatkoprojekteja silmällä pitäen.

Opinnäytetyöprosessi on avannut omaa näkökantaani lisensoituna MAPA-kouluttajana, ja olen huomannut sen vaikuttavan omaan koulutustyöhöni sekä siihen mitä aihealueita painotan koulutustyötä suorittaessani. Tämä on synnyttänyt uusia onnistumisen kokemuksia niin itselleni kuin koulutettaville. Osaan tutkimuksen myötä soveltaa koulutusta tehokkaammin kyseessä olevan ryhmän tarpeisiin ja mukautua vallitseviin olosuhteisiin.

Olen hyvilläni saadessani tulevaisuudessa osallistua moniammatilliseen kehitystyöhön Xamk-ammattikorkeakoulun kanssa, jonka päämääränä on kehittää sairaan- sekä ensihoitajien

koulutusta sekä ammattitaitoa. Ensihoitajia koskeva pilottihanke on kiinnostava myös siksi, että heidän koulutuksensa on oltava valtakunnallisesti tasalaatuista. Tämä avaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia koko alan kehittämiseen tulevaisuudessa. Työelämän kehittäminen oli alun perin yksi tutkimuksen päämääristä, ja tässä on siihen mahdollisuus. Lautapelin kehittäminen sekä toteuttaminen taas on mielenkiintoinen projekti, jossa tutkimuksessa esiin nousseita ilmiöitä voidaan käyttää aktivoimaan ihmisiä tarinan keinoin.

Maailmanlaajuinen Covid-19 pandemia vaikutti tutkimuksen tekoon muun muassa siten, että avoriittä ei voitu järjestää perinteisellä tavalla. Tämä kuitenkin osoittautui hyväksi tilaisuudeksi saavuttaa organisaation ulkopuolista osaamista sekä tietotaitoa, jonka avulla ilmiöitä nähtiin uusin silmin. Suuret kiitokset opiskelijatovereilleni Laurean turvallisuusjohtamisen linjalla, jotka uhrasivat arvokasta aikaansa sekä näkemyksiään keskellä poikkeuksellisen kiireistä vuotta 2020.

Mitä olisin voinut tehdä toisin? Aiheen rajaaminen on tutkimustieteessä ikuisuuskyseminen, ja kieltämättä aiheen laajuus aiheutti ajoittain hankaluuksia. Toisaalta kuva muutoksesta selkeni ja tutkimuksen määränpäättämistä tavoitettiin.

Olen kiitollinen opinnäytetyön ohjaajalleni, joka toistuvasti rohkaisi minua tavoittelemaan jotain suurempaa ja kehittämään ennakkoluulottomasti uutta. Hänen tukensa sai minut uskomaan, että poikkeuksellisetkin menetelmät tai ideat voivat kantaa hedelmää ja johtaa positiivisiin ratkaisuihin.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja, Kymsoten organisaatio sekä sen turvallisuusjohto tukivat tutkimuksen tekemistä ja olivat tarvittaessa aina valmiita auttamaan, jos koin tarvetta tarkentaa tiettyjä asioita.

Tärkeimpiä oppejani koko opinnäytetyöprosessista on, että asioita on aina kyseenalaistettava sekä pohdittava laajemmin, ja että turvallisuusjohtajan on nähtävä ja hahmotettava kokonaiskuva. Sosiaali- ja terveysalalla esiintyvään väkivaltaan on tutkimuksen perusteella mahdollista vaikuttaa henkilöstön käyttäytymisellä. Vaikuttamiseen tarvitaan oikea menetelmä, oikea kouluttaja, oikea sisältö, organisaation tuki sekä pitkäjänteistä johtamista, jolloin kulttuurin muutos on saavutettavissa.

18 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen teossa noudatettiin tutkimuksen tekemisen eettisiä periaatteita. Kerätty aineisto säilytettiin lukitussa ja paloturvallisessa tilassa, salasanoilla suojattuna. Aineisto tuhottiin tutkimuksen päätteeksi. Arja Kuulan mukaan kvalitatiivisissa aineistoissa on peruseriaatteena suorien tunnisteiden poistaminen, kun aineiston tekninen toimivuus on

tarkistettu. Hyvän käytännön mukaista on muuttaa vähintään henkilönimet toisiksi. (Kuula 2006, 214.) Haastateltavat antoivat luvan nimensä käyttöön, mutta ne muutettiin peitenimiksi. Yleensä tieteellisen tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimeä ei julkaista (Laurea 2022). Tässä tutkimuksessa julkaisuun saatiin organisaation lupa ja sen paljastaminen oli perusteltua tutkimuksen kohteena olleen muutoksen positiivisen tuloksen sekä tutkimuksen ymmärtämisen kannalta.

Lähteet

Painetut

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä Gummerus.

Gustafsberg, H. 2019. Karhuryhmä. Otava.

Doz, Y, Kosonen, M. 2008. Nopea Strategia. Helsinki: Talentum.

Iggulden, C. 2012. Hopeinen valtakunta. Otava.

Iggulden, C. 2011. Kunnian kentät. Otava.

Iggulden, C. 2010. Nuolten herrat. Otava.

Iggulden, C. 2009. Tasankojen Susi. Otava.

Jalonen, J. Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo Saarijärvi.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Docendo Jyväskylä.

Koskinen, I., Ruuska, M., Suni, T. 2018 Tutkimuksesta toimintaan. Art House Helsinki.

Kotter, J, Rathgeber, H. 2008 Jäävuoremme sulaa. WS Bookwell.

Kurki, L. Kurki-Suutarinen, M. 2014. Machiavellista samuraihin. Basam books Helsinki.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Vastapaino Gummerus Jyväskylä.

Lindqvist, H. 2005. Napoleon. WSO Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum Helsinki. Otava Keuruu.

Maubourgne, R, Chan Kim, W. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum Helsinki.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Ketterät kirjat Oy. Karkkilan painopalvelu.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino Tampere.

Stenius, J. 2015. Nyrkkisankari. toinen painos. Otava.

Sähköiset

Ferns, T. Factors that influence aggressive behaviour in acute care settings. 2007. Nursing standard (through 2013) Apr 25-May 1, 2007; 21, 33; Proquest Central pg 41.

<https://www.proquest.com/central/docview/219835357/fulltextPDF/DB73EE7A08B044EFPQ/15?accountid=12003>

Iskala, H. 2019. Turvallisuusjohtaminen terveydenhuollossa. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto. Viitattu 4.4.2021.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119063/IskalaHarri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kallio, H-L. Mieluummin mielisairaalan kopissa kuin kotona seinään kahlehdittuna - eristys oli varhaisimpia hourujen ”hoitomuotoja.” Yle - Hullujen hautausmaa. Julkaistu 26.10.2018. Päivitetty 26.10.2018. Viitattu 4.3.2022.

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/10/26/mieluummin-mielisairaalan-kopissa-kuin-kotona-seinaan-kahlehdittuna-eristys-oli>

Krull, W., Gusenius, T., Germain, D., Schnepfer, L. 2019. Staff perception of interprofessional simulation for verbal de-escalation and restraint application to mitigate violent patient behaviors in the emergency department. Practice Improvement 45 (1), 28. Viitattu 17.1.2022.

<https://www.proquest.com/central/docview/2163340766/fulltextPDF/38D77C836B90472DPQ/8?accountid=12003>

Kurki, P. Tavoitteena onnistunut rekrytointi tilitoimistossa. 2016 Opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.8.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122002/Piritta%20Kurki%201402047.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kymsote, tietoa Kymsoesta. 2020. Viitattu 24.10.2020. <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsoesta>

Kymsote, Psykiatrinen osastohoito. 2022. Viitattu 10.3.2022.

<https://www.kymsote.fi/fi/Palvelut/Mielenterveys--ja-p%C3%A4ihdepalvelut/Psykiatrinen-osastohoito/p/psykiatrinen-osastohoito>

Landy, H. 2005. Violence and aggression: How nurses perceive their own and colleagues risk. Emergent Nurse (through 2013): Nov 2005, 13, 7; Pro Quest Central pg. 12. Viitattu

19.3.2021. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/violence-aggression-how-nurses-perceive-their-own/docview/218324000/se-2?accountid=12003>

Lee, S. Brown University 2021. Archaeologies of the Greek Past. Abductive Reasoning. Viitattu 19.6.2021.

https://www.brown.edu/Departments/Joukowsky_Institute/courses/greekpast/4886.html

Lindberg, N. 2018. Onko psykiatria edelleen oman historiansa vanki? Blogikirjoitus. Suomen psykiatriayhdistys. Viitattu 1.2.2022.

https://www.psy.fi/blogit_ja_kannanotot/onko_psykiatria_edelleen_oman_historiansa_vanki.996.blog

Malmbäck, T. 6.11. 2018. Nurmijärveläinen Tony kouluttaa eri alojen työntekijöitä aggressiivisten ihmisten kohtaamiseen- ”Fyysinen rajoittaminen on aina viimeinen keino”. Nurmijärven Uutiset. Viitattu 15.4.2022.

<https://www.nurmijarvenuutiset.fi/paikalliset/1372751>

Palo, L. & Martikainen, S. (2018) Riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen entistä tärkeämpää vanhustyön muutoksessa. Vanhustyö 4, 26-27. Viitattu 12.1.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152663/Palo_Martikainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Piisku, H. Saari, E. 2007. Turvallisuusjohtaminen ylimmän liikkeenjohdon näkökulmasta. Opinnäytetyö. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Laurea leppävaara. Viitattu 6.8.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/864/ONT_PiiskuSaari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pitkänen, M. Aggressio- ja väkivaltilanteiden kohtaaminen. 2015 Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.3.2022.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98436/SYB314SJ%201401237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tomorrow's world today. The benefits of workshop. Viitattu 13.3.2022. Saatavilla:

<https://www.tomorrowworldtoday.com/2018/05/09/the-benefits-of-workshopping/>

Vahtera, S. 2010. Väkivalta ja uhkatilanteet hoitotyössä. Opinnäytetyö. Hamk ammattikorkeakoulu. Forssa. Viitattu 19.11.2020.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26255/VahteraSatu.pdf?sequence=2>

Westlund, V. & Martikainen, S. (2019) Turvallisuuden muutosjohtaminen. Turvallisuus & riskienhallinta 34:3, 28-29.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227198/Westlund_Martikainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wikipedia 2020. Abduktiivinen päättely. Viitattu 4.10.2020.

https://fi.wikipedia.org/wiki/Abduktiivinen_p%C3%A4%C3%A4ttely

Wikipedia 2020. Aivoriihi. Viitattu 14.10.2020. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Aivoriihi>

Wikipedia 2021. Kalanruotokaavio. Viitattu 3.3. 2021.

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kalanruotokaavio>

Wikipedia 2020. MAPA. Viitattu 15.9.2020. <https://fi.wikipedia.org/wiki/MAPA>

Wikipedia 2020. Laadullinen tutkimus. Viitattu 27.10.2020.

https://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus

Julkaisemattomat

Carea Haipro-poikkeamatilastot 2003-2018. Kymsote.

Laurea ammattikorkeakoulu 2022. Tutkimus- ja kehittämistyön etiikka. Opinnäytetyön kinkkiset kysymykset-testi. Viitattu 29.3.2022.

Puhakainen, P. 2020. Yksilön- ja organisaation turvallisuuskäyttäytyminen. Helmikuu 2020. Luento, Laurea ammattikorkeakoulu. Leppävaara Espoo.

Raja, J. 2020. Turvallisuus- ja Riskienhallintapäällikön haastattelu. 10.6.2020. Kymsote. Kotka.

Raja, J. 2021. Turvallisuus- ja Riskienhallintapäällikön haastattelu. 18.10.2021. Kymsote. Kotka.

Raja, J. Reunanen, T. 2020. Haastattelu 12.8.2020. Kuusankoski.

Stenroos, K. Lehtinen, V. 2020. Haastattelu. 20.8.2020. Kuusankoski.

Mapa-kouluttajan opas. 2015. Käyttöoikeus rajattu. Suomen MAPA-keskus.

Matvejef, P. Sohlman, AM. 2020. Luento itsensä johtamisesta. 7.11.2020. Muutoksen johtaminen. Laurea.

Kuvat

Kuva 1: Carea haipro-tilasto 2003-2016.	10
Kuva 2: Kymsoten turvallisuusjohtamisen kokonaisuus.	12
Kuva 3: Tutkimuksen viitekehys.	31
Kuva 4: Lämmittelytehtävä hevosesta laiturilla.	34