



Parhaat käytänteet turvallisuuskulttuurin jalkauttamiseen organisaatioissa

Ville Kulmala

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Parhaat käytännöt turvallisuuskulttuurin jalkauttamiseen organisaatioissa

Ville Kulmala
Turvallisuus ja riskienhallinta
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2024

Ville Kulmala

Parhaat käytänteet turvallisuuskulttuurin jalkauttamiseen organisaatioissa

Vuosi

2024

Sivumäärä

43

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia asioita voidaan tiedejulkaisujen mukaan pitää keskeisimpinä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämisessä organisaatioissa. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi Varsinais-Suomen pelastuslaitos. Opinnäytetyön tarkoitus on tukea pelastuslaitoksen turvallisuusjohtamista.

Tietoperusta koostuu käsitteistä ja määritelmistä, joiden avulla voidaan ymmärtää mistä turvallisuuskulttuurissa ja organisaatiokulttuurissa on kysymys. Tietoperusta määrittelee myös niitä elementtejä, joista turvallisuuskulttuuri osittain muodostuu. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa turvallisuuskulttuuri muodostuu turvallisuusjohtamisen ja muutostenhallinnan, inhimillisten tekijöiden ja ihmisten erilaisuuden, sekä arvomaailman ja kognitiivisten taitojen kautta. Tietoperusta määrittelee myös ominaisuuksia sille, millaisena hyvää turvallisuuskulttuuria voidaan pitää.

Tutkimuksellinen osuus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on laadullinen menetelmä, jonka tuloksena voidaan kuvailla tutkittavasta ilmiöstä laadullinen vastaus. Kirjallisuuskatsausta ohjaa tutkimuskysymys. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Minkälaisia asioita voidaan pitää keskeisenä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämisessä organisaatioissa? Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta vertaisarvioidusta tiedeartikkelista. Nämä artikkelit ovat valittu aineistoksi rajattuja kriteereitä käyttäen sekä muodostaen tutkimuskysymystä palvelevia hakulausekkeita erilaisiin tietokantoihin. Valitun aineiston sisällönanalyysi tehtiin teemoittelu-menetelmällä, jossa aineistosta koodataan keskeisiä asiasanoja ja toistuvia ilmiöitä. Nämä teemat luokitellaan erilaisiin yhdisteltäviin luokkiin sekä määritellään niiden lopullinen luokka aineistoa uudelleen tulkitsemalla.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa oli selkeästi määriteltävissä kolme pääteemaa. Nämä keskeiset tulokset osoittivat, että johtamisella, inhimillisillä tekijöillä ja oppimisella on merkityksellinen asema monissa tämän tutkimuksen aineistona käytetyissä tiedeartikkeleissa. Koulutuksella on myös merkittävä asema, mutta oppiminen organisaationa on keskeisempää turvallisuuskulttuuria edistäessä. Tulosten lopulliset luokat nimettiin seuraavasti: Johtaminen mahdollistajana organisaation sitoutumiseen, inhimillisten tekijöiden vaikutus organisaation käyttäytymisessä, sekä oppivalla kulttuurilla kypsempää turvallisuuskulttuuria. Tuloksissa keskeistä oli turvallisuuskulttuurin monimutkainen ja osittain näkymätön luonne sekä sen ulottuvuudet ja sidonnaisuudet osiensa välillä. Nämä sidonnaisuudet ja kerrannaisuudet tulisi huomioida turvallisuuskulttuuria edistäessä, eikä vain edistämällä yhtä osa-aluetta kerrallaan. Parhaina käytäntöinä turvallisuuskulttuurin jalkauttamiseen organisaatioissa voidaan tämän tutkimuksen kohdalla pitää edellä mainittuja tuloksia.

Opinnäytetyö saavutti melko hyvin sille asetetut tavoitteet. Tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, mutta aineiston relevanttiutta tutkimuskysymystä kohtaan vain kohtalaisen hyvänä. Kuusi artikkelia vastasi monipuolisemmin tutkimuskysymykseen ja kahta artikkelia voidaan pitää rajatumpana aineistona kysymystä kohtaan, kuitenkin tuoden syvyyttä ja näkökulmia tulkintaan.

Asiasanat: johtaminen, organisaatiokulttuuri, turvallisuuskulttuuri

Ville Kulmala

Best Practices for Establishing a Safety Culture in Organizations

Year

2024

Pages

43

The objective of this thesis was to study what topics should be considered as the most important for the promotion of a safety culture in organizations, according to scientific publications. The commissioner of this thesis is the Rescue Department of Southwest Finland. The purpose of the thesis is to support the safety management of the rescue service.

The theoretical framework consists of concept and definitions to understand what safety culture and organizational culture are. The framework also defines the elements that partially make up a safety culture. The theoretical framework of this thesis approaches safety culture through safety management and change management, human factors and diversity, values and cognitive skills. The framework also defines the characteristics of a working safety culture.

The research was carried out as a descriptive literature review. A descriptive literature review is a qualitative method that allows to describe a qualitative response to the phenomenon under study. The literature review is guided by the research question. This thesis studies the key issues to be considered as a key to the implementation or promotion of a safety culture in organizations. The data of this study consists of eight peer-reviewed scientific articles. These articles have been selected using a set of criteria, resulting in search terms in various databases that serve the research question. The content analysis of the selected data was carried out by carrying out a thematic analysis, in which key subject headings and recurring phenomena are coded from the data. These themes were classified into different combinable categories, and their final category was determined by reinterpreting the data.

Three main themes were clearly identifiable in the results of the literature review. These key findings showed that management, human factors and learning play a relevant role in many of the scientific articles used as the data for this study. Training also plays a significant role, but having the organization learn is more central to promoting a safety culture. The final categories of findings were named as follows: management as an enabler of organizational commitment, the influence of human factors on organizational behaviour, and establishing a learning culture for a more mature safety culture. The core of the results was the complex and partially invisible nature of safety culture, its dimensions and the interconnections between its components. These interactions and interdependencies should be taken into account when promoting a safety culture, rather than promoting one aspect at a time. For the purposes of this study, the above results can be considered as best practices for the implementation of a safety culture in an organization.

The thesis achieved its objectives quite well. The reliability of the research material can be considered mediocre, but its relevance to the research question only moderately relevant. Six articles answered the research question in a more comprehensive way and two articles can be considered to contain limited data, but still bringing depth into and perspectives onto the interpretation.

Keywords: management, organizational culture, safety culture

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Turvallisuuskulttuuri organisaatioissa	7
2.1	Organisaatiokulttuuri turvallisuuskulttuurin taustalla	7
2.2	Turvallisuuskulttuurin määrittely ja keskeiset käsitteet	11
2.3	Turvallisuuskulttuurin muodostuminen	12
2.3.1	Turvallisuuden johtaminen ja muutostenhallinta	13
2.3.2	Inhimilliset tekijät ja ihmisten erilaisuus	16
2.3.3	Arvomaailma ja kognitiiviset taidot	19
2.4	Hyvän turvallisuuskulttuurin ominaisuuksia	21
3	Opinnäytetyön toteutus kuvailevana kirjallisuuskatsauksena	23
3.1	Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi yleisesti	24
3.2	Tiedonhaku ja aineiston valinta	26
3.3	Aineiston analyysi	27
4	Tulokset	29
4.1	Johtaminen mahdollistajana organisaation sitoutumiseen	30
4.2	Inhimillisten tekijöiden vaikutus organisaation käyttäytymisessä	31
4.3	Oppivalla kulttuurilla kypsempää turvallisuuskulttuuria	32
5	Johtopäätökset	34
	Lähteet	37
	Kuviot	41
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Ajatus turvallisuuskulttuurista opinnäytetyön aiheeksi kehittyi alkuvuodesta 2024. Pidän turvallisuuskulttuurin merkitystä oleellisena organisaatioiden turvallisuuden kehittämisessä, mutta osittain hieman mystisenä ilmiönä sen vaikean määriteltävyyden vuoksi. Aiheen kiinnostavuuteen vaikuttivat myös aikaisemmat ajatukset ja kokemukset omasta työelämästä erilaisissa organisaatioissa työskennelleenä. Näiden ajatusten pohjalta syntyi mielenkiinto kysymykseen, mitä turvallisuuskulttuuri oikeastaan on ja miten sitä voidaan edistää?

Turvallisuuskulttuurin käsite nousee usein esiin organisaatioiden turvallisuuteen liittyvissä keskusteluissa. Sillä voidaan arkisissa keskusteluissa tarkoittaa monia asioita, kuten yhteisöjen ja organisaatioiden turvallisuusasioihin liittyvää ilmapiiriä sekä siellä vallitsevien arvojen ja asenteiden olemassaoloa, ymmärrystä, tahtotilaa tai suorituskkyä. Turvallisuuskulttuurin määrittelemisen on kuitenkin vaikeaa ja haastavaa, koska jo pelkän kulttuurin määrittelemisen yksiselitteisesti tuntuu mahdottomalta. Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä myös helposti irrallisena osana yritys- tai organisaatiokulttuuria - kulttuurina, joka on rakentunut vain turvallisuusasioiden ympärille, tai niiden tuloksena. Turvallisuuskulttuuria on kuitenkin aina olemassa, vaikka siitä voidaan tulkita vain sellaista mikä on tiedostettua tai havaittavissa.

Toivon tämän opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimuksen tulosten herättävän lukijalle ajatuksen siitä, millaisena ilmiönä turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä ja millaisia tulkintoja se lukijassa herättää. Organisaatioilla on rajatut resurssit turvallisuustoimenpiteiden kehittämiseen, ja siksi olennaisena voidaan pitää niiden suuntaamista niin, että turvallisuuskulttuuri voisi kokonaisvaltaisesti kehittyä ja kukoistaa. Turvallisuus ja sen ympärillä elävä kulttuuri ei tule koskaan valmiiksi, vaan sitä voidaan pitää jatkuvana prosessina, jonka ajantasainen tilannekuva ja ennakoitavuus on hyvin merkityksellistä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia asioita voidaan tiedejulkaisujen mukaan pitää keskeisimpänä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämässä organisaatioissa. Saavutettuja tuloksia voidaan pitää tämän tutkimuksen parhaina käytäntöinä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka aineisto koostui 2020-2024 julkaistuista vertaisarvioituista tiedeartikkeleista. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ohjaa tutkimuskysymys, joka tässä opinnäytetyössä on: Minkälaisia asioita voidaan pitää keskeisenä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämässä organisaatioissa? Opinnäytetyön toimeksiantaja on Varsinais-Suomen pelastuslaitos. Opinnäytetyön tarkoitus on tukea pelastuslaitoksen turvallisuusjohtamista.

2 Turvallisuuskulttuuri organisaatioissa

Turvallisuuskulttuuria pidetään osana laajempaa organisaatiokulttuuria. Molemmat kulttuurin käsitteet ovat vaikeasti määriteltävissä, mutta organisaatiokulttuurin teorioita pidetään suurina vaikuttajina turvallisuuskulttuurin käsitteen kehittämiseen. Turvallisuuskulttuuria voidaan pitää rajattuna näkökulmana organisaatiokulttuuriin. Jokaisella organisaatioilla voidaan olettaa olevan jonkin tasoinen turvallisuuskulttuuri, vaikka se ei olisi tiedostettua. Turvallisuuskulttuurin voidaan ajatella olevan monitasoinen ilmiö, jossa yhdistyy työyhteisön sosiaaliset ilmiöt, henkilöstön kokemukset ja näkemykset sekä organisaation toimintaprosessit. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 3-10.)

2.1 Organisaatiokulttuuri turvallisuuskulttuurin taustalla

Organisaatiotutkimuksilla ei ole yhtenäistä kulttuurinäkökulmaa, joka kykenisi määrittelemään mitä organisaatio- tai yrityskulttuurilla käsitetään. Tutkimuksissa on kuitenkin yleisemmin omaksuttu Edgar H. Scheinin kirjoihin perustuva näkökulma, joka on saanut vaikutteita strukturalistisesta näkökulmasta. Strukturalistinen näkökulma pitää kulttuuria yhteistä ymmärrystä auttavana merkitysjärjestelmänä, jolla on myyttinen perusta. (Juuti 2006, 242.)

Taulukko 1 kuvaa kulttuurin käsitteistön monimuotoisuutta. Kulttuuri voi olla sosiaalista perintöä, jossa ihmisten yhteiset kokemukset eri elämäntilanteissa on koonnut yhteisen tarinavaraston. Se voi olla myös yhteinen ajattelutapa, joka on syntynyt uskomusten, tapojen, tottumusten tai tiedon koosteena. Sitä voidaan pitää myös yhteisten arvojen ja ihanteiden järjestelmänä sekä käsitteenä, joka ilmentää yhteisön alitajuntaa. (Juuti 2006, 242.)

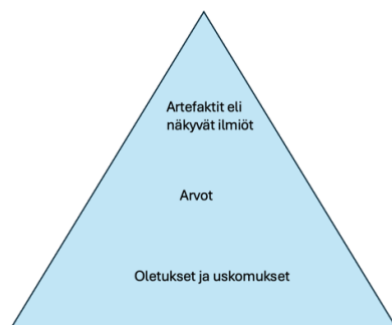
Taulukko 1. Kulttuurin käsitteet mukailten (Juuti 2006)

KUVAILEVAT KÄSITTEET	Monimutkainen kokonaisuus Koostuu tavoista ja tottumuksista
HISTORIALLISET KÄSITTEET	Historiallisesti syntyneet käyttäytymismallit Sosiaalisen merkitysisällön -ja perinnön jättäjä

NORMATIIVISET KÄSITTEET	Normit ja arvot
PSYKOLOGISET KÄSITTEET	Alitajunta ja oppiminen
SYMBOLISET KÄSITTEET	Artefaktit, kieli ja symbolit
NARRATIIVISET KÄSITTEET	Tarinat, kertomukset ja arjen puhe

Organisaatiokulttuuri on opittu ilmiö, jossa perusoletukset ovat tapoja ajatella, tuntea ja havaita. Opitut tavat ovat ongelmia ja haasteita ratkaistaessa osoittautuneet niin toimiviksi, että niitä opetetaan tapana toimia myös uusille jäsenille. Kulttuurin jäsenten vuorovaikutus näin ollen vaikuttaa siihen, mitä asioita pidetään tärkeänä ja miten tavoitteisiin päästään. Perusoletuksia voi olla vaikeaa tunnistaa niiden itsestäänselvyyksien vuoksi. (Reiman ym. 2008, 10.)

Kuvio 1 esittää kulttuurin tasoja mukailen Scheinin määritelmää. Schein (1987, 31) määrittelee organisaatiokulttuurin syvimmäksi tasoksi ja ytimeksi perusoletukset. Arvot ja käyttäytymistavat ovat vain tämän perusoletuksen ilmentymiä. Perusoletuksiin kuuluu suhde ympäristöön ja todellisuuteen, ajan ja paikan luonne sekä ihmisen toiminnan luonne ja ihmissuhteiden luonne. Nämä ovat itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia oletuksia.



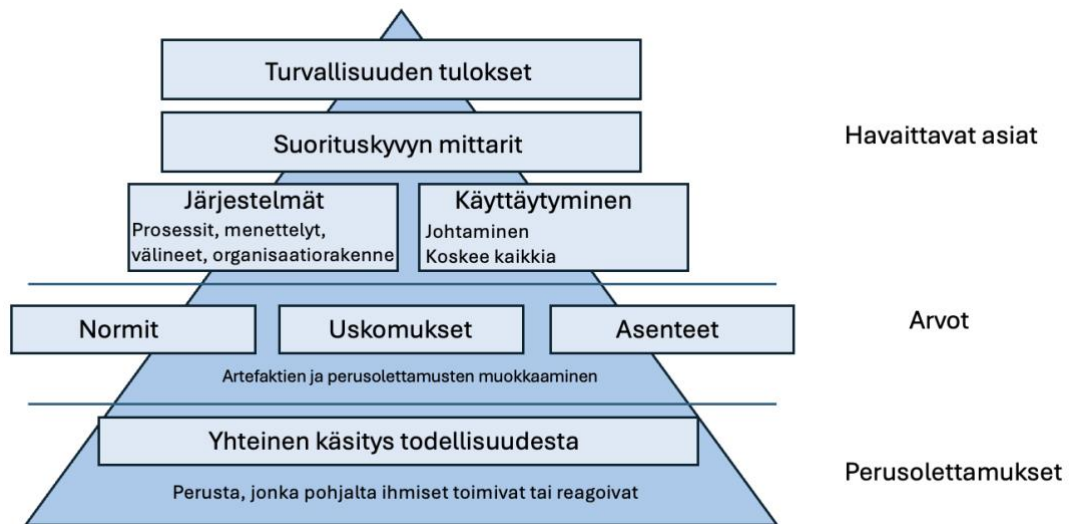
Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin tasoja Scheinin käsityksen mukaan (mukaihen Juutilainen 2022)

Arvot heijastavat kulttuurillista oppimista, jossa perityt arvot ilmoittavat miten asioiden tulisi olla. Uuden ongelman kohdatessa voi ensimmäisellä ehdotuksella ratkaisuksi olla arvomerkitys, koska aikaisempaa yhtenäistä määritelmää tosiasiaista ei vielä ole. Toimiva ratkaisu voi yhdessä koetun onnistumisen kautta muuttua uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Monilla arvoilla on moraalinen tehtävänsä sekä ne ovat tietoisesti ja selkeästi ilmaistuja. Ne ohjaavat ryhmää käsittelemään tilanteita ja voivat toimia ohjenuorana hallitsemattomissa tilanteissa. Ilmaistut arvot voivat toimia sanojen ja tekojen välillä toisin. Vaikka organisaation

arvot tuodaan julki, niiden sisältö voi olla ristiriitainen havaitun käyttäytymisen kanssa. (Schein 1987, 34-35.)

Artefaktit, eli ihmistyön aikaansaannokset ovat kulttuurin näkyvin taso, joka ei kuitenkaan ole aina tulkittavissa. Siihen kuuluu näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Tällaista on myös ihmisen rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, vaikka itse kulttuurissa elävät eivät välttämättä ole tietoisia aikaansaannoksista. (Schein 1987, 32.) Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta tällaisia näkyvän ja kuvatun toiminnan aikaansaannoksia voivat olla dokumentoitu turvallisuuden johtamisjärjestelmä, ohjeistukset, riskianalyytit sekä dokumentit ja työturvallisuusohjeet (Juutilainen 2022, 27).

Organisaatiokulttuurin jäsenysmallia ja sen tasoja voidaan kuvata jäävuorimallina, kuten kuviossa 2. Havaittavissa olevat asiat, eli ihmisten käyttäytyminen ja näkyvä toiminta ovat jäävuoren huippu, jonka voimme pinnan päällä nähdä. Pinnan alla ovat tiedostamattomat ja näkymättömät asiat, kuten arvot ja asenteet sekä uskomukset ja oletukset. (Juutilainen 2022, 29-30.)

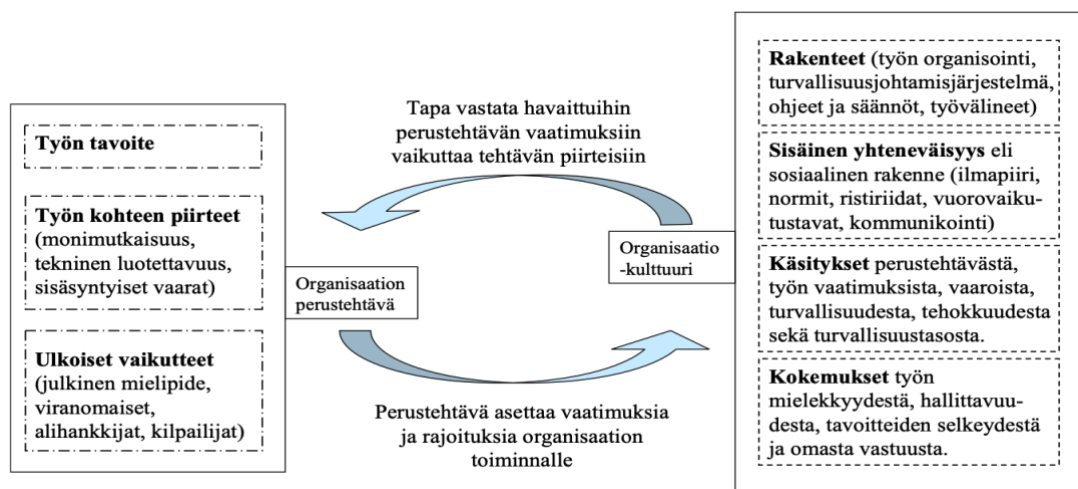


Kuvio 2. Turvallisuuskulttuurin jäävuorimalli (mukaiillen Reiman & Lilikoi 2023)

Organisaatiokulttuurin arviointiin on kehitetty menettelytapa, jota kutsutaan CAOC-metodologiaksi (Contextual Assessment of Organizational Culture). Tämä pyrkii yhdistämään organisaatiokulttuurin funktionaalista ja tulkinnallista lähestymistapaa. Kulttuurin hyvien ja huonojen piirteiden puolia voidaan pitkällä aikavälillä arvioida organisaation perustehtävään. (Reiman ym. 2008, 14.)

CAOC-metodologiassa organisaatiokulttuuri muodostuu neljästä tekijästä. Rakenteella tarkoitetaan työn organisointia, organisaatorakennetta ja työvälineitä. Sisäinen yhteneväisyys kuvaa vuorovaikutus- ja kommunikointitapoja. Kulttuuriset käsitykset kuvaavat

vallitsevia uskomuksia, oletuksia ja ajatuksia organisaation perustehtävästä. Tässä myös henkilöstöllä on jonkinlainen kuva siitä, miten turvallisuus ja onnettomuudet syntyvät sekä minkälaisia riskejä normaaliin työhön liittyy. Kokemukselliset tilat syntyvät työn merkityksellisyydestä, hallinnan tunteesta, työn tavoitteista ja odotuksista sekä henkilökohtaisen vastuun kokemuksesta. Nämä kokemukset ohjaavat toimintaa ja ne syntyvät kolmen muun osatekijän vaikutuksesta. Kulttuurillisten käsitysten tunnistaminen on tärkeää, koska käsitykset juuri määrittävät turvallisuuden kannalta merkitykselliset asiat. (Reiman ym. 2008, 15.) Kuvio 3 kuvaa CAOC-metodologiaa, jossa organisaatiokulttuuri muodostuu neljästä tekijästä.



Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin elementit (Reiman ym. 2008)

Organisaation perustehtävänä pidetään sitä yleistä tehtävää, jota varten organisaatio on yleensä olemassa. Se voi muodostua toiminnan jaetusta tarkoituksesta, tavoitteesta sekä sen piirteistä ja vaikuttimista. Organisaation kulttuurilliset käsitykset ja kokemukset voivat tukea turvallisuutta sekä tuottavuutta organisaatiossa - tai vaikuttaa kielteisesti näihin. (Reiman ym. 2008, 16.)

Kulttuurin johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta tulisi ottaa huomioon muutama tärkeä piirre, joissa ensimmäisessä kulttuuri on aina ryhmään liittyvää. Sillä voidaan tarkoittaa pysyvää joukkoa ihmisiä, jotka pyrkivät saavuttamaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet. He ovat myös vaikutus- tai riippuvuussuhteessa toisiinsa. Kulttuurin vahvuus suhteessa yksilöön on aina suurempi. Vaikka ihmiset vaihtuisivat, pysyy kulttuuri rakenteissa ja säilyvänä. Vasta vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä voi toteuttaa kulttuuria. Kaikille ajatuksille ja osallistumiselle on luotava tilaisuus, jotta kaikki pääsevät keskustelemaan tärkeistä kysymyksistä ja asioista. Kulttuurin muutos ja rakentuminen on pitkäjänteistä työtä ja se vaikuttaa arvoihin, perusoletuksiin ja käyttäytymiseen. (Juutilainen 2022, 34-35.)

2.2 Turvallisuuskulttuurin määrittely ja keskeiset käsitteet

Kokonaisturvallisuuden sanasto (2017, 14) määrittelee käsitteen turvallisuus tilana, jossa uhkat ja riskit ovat hallittavissa. Eskolan (2008) mukaan turvallisuus on kuitenkin moniselitteinen käsite, joka voi merkitä eri asioita arkikielessä tai poliittisessa merkityksessä. Turvallisuudesta ei voi luoda kaikkien hyväksymää määritelmää, koska käsitys on rakentunut erilaisten ajattelutapojen ohjaamana pitkän ajanjakson saatossa ja muuttuvan maailman mukana. Turvallisuus voi merkitä vapautta uhista, tai vaihtoehtoisesti puolustuskykyä niitä vastaan. Käsitteen tarkentamiseksi voidaan kysyä, ketä/mitä turvataan, keneltä/miltä turvataan sekä miten turvataan. Turvallisuus liitetään myös turvallisuuden tai turvattomuuden tunteeseen, jossa se on sosiaalisen prosessin tulos. Tässä yhteiset merkitykset ja sisällöt voivat muuttaa ajattelutapoja turvallisuuden - tai sen puutteen tunteeseen. (Eskola 2008.)

Kulttuurin käsitteelle löytyy lukuisia määritelmiä, mutta niitä yhdistävä tekijä on yhteisöllisyys. Kulttuurillisuus yhdistää ihmisiä kollektiivisesti, mutta samalla erottaa heidät muista ryhmistä. Kulttuurin ydin on yhteinen tapa tulkita ja ymmärtää maailmaa, vaikka yhteisön sisällä voi olla omintakeista ja luovaa tulkintaa sen kehyksistä. Tutkimuskäsitteenä kulttuuri voidaan rinnastaa merkityksellistämisen tapoihin, jotka määrittävät maailmankuvaa, identiteettiä, sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta sekä aineellista ympäristöä. (Tieteen termipankki 2023.)

Schein (1987, 24-25) rajaa kulttuurin terminä koskevan tiedostamatonta tasoa, joka on perusoletusten ja uskomusten syvin taso. Siinä yhteinen näkemys määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. Oletukset ja uskomukset ovat opittuja tapoja, miten ryhmä reagoi sen ympäristöön, säilymiseen ja sisäisiin ongelmiin. Sitä voidaan pitää ryhmäkokemuksen opittuna tuloksena.

Turvallisuuskulttuurin määrittelemistä on pidetty vaikeana sen teoreettisten epäselvyyksien vuoksi. Se on kuitenkin käsitteenä yleistynyt ja käyttöön otettu laajasti turvallisuuskriittisillä aloilla. (Reiman ym. 2008, 19.) Turvallisuuskulttuurin käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran 1980-luvulla Tšernobylin ydinvoimaonnettomuuden yhteydessä. Sillä havainnollistettiin, että tekninen vika, yksittäisen ihmisen aiheuttama virhe tai inhimillinen virhe ei pelkästään ole onnettomuuksien syynä. (Reiman ym. 2008, 18.)

Työsuojelun sanaston (2024) mukaan turvallisuuskulttuuri ”heijastaa organisaation työsuojeluasioihin liittyviä perusarvoja, normeja, olettamuksia ja odotuksia”. Tämä näkyy yrityksen toimintaperiaatteina.

Health and Safety Executive (1999, 39) määrittelee organisaation turvallisuuskulttuurin niin, että se on tuotetta yksilöiden ja ryhmän arvoista, asenteista, käsityksistä, osaamisesta ja

käyttäytymismalleista, jotka vähentävät virheitä ja muuttavat käyttäytymistä. Se määrittelee turvallisuusjohtamisen tyylin ja tason sekä siihen sitoutumisen.

Ydinturvallisuusryhmä INSAG määrittelee sen ydinvoima-alalla muodostuvan organisaation ja yksittäisen ihmisen piirteistä ja asenteista. Tämän tuloksena turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat tärkeytensä ensisijaisena prioriteettina ja ovat päätöksiä tehdessä etusijalla. Yleisiä määritelmiä yhdistää yksilön ja organisaation asenteet sekä käyttäytyminen ja käsitykset, mutta epäselväksi jää näiden välinen suhde. Turvallisuuskulttuuri tulee nähdä osana organisaatiokulttuuria, joka on turvallisuutta korostavaa. (Reiman ym. 2008, 18-20.)

Yhteiset arvot ja uskomukset, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation rakenteiden kanssa tuottavat käyttäytymisnormeja. Siinä voi myös arvojen ja uskomusten lisäksi olla rooleja sekä teknisiä ja sosiaalisia käytäntöjä, joiden tarkoitus on minimoida työyhteisön ja asiakkaiden altistuminen vaarallisille tai vahingollisille olosuhteille. Monet turvallisuuskulttuurin tulkinnat vahvistavat näitä samoja piirteitä pienillä eroavaisuuksilla. (Cooper 2000, 113-114.)

Turvallisuuskulttuuria voidaan olemukseltaan pitää organisaation tahtona ja kykynä ymmärtää turvallista toimintaa. Siihen liittyy ymmärrys siitä, millaista turvallinen toiminta on sekä millaisia vaaroja siihen liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Se on myös tahtoa toimia turvallisuuden edistämiseksi. (Reiman ym. 2008, 9.)

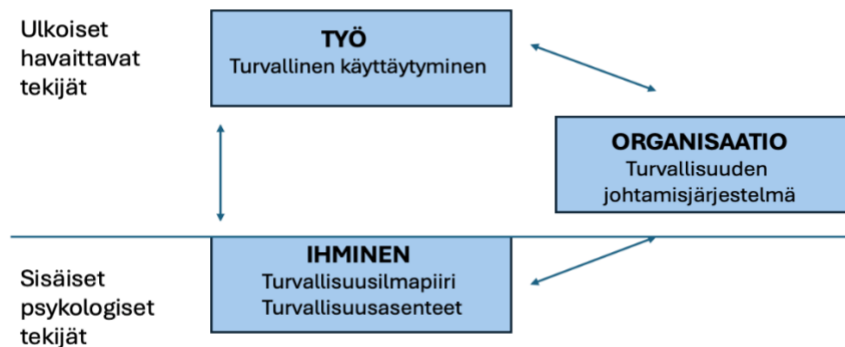
Turvallisuusasioihin liittyvässä arkipuheessa kulttuuri voidaan yleisesti nähdä osana organisaation sosiaalista järjestelmää. Turvallisuuskulttuuri on yksinkertaisimmillaan määritelty tavaksi, jolla asioita on tapana tehdä ja ”meidän tavaksemme toimia turvallisuusasioissa”. Korostettaessa yhteisiä arvoja ja sitoutumista määritelmään on lisätty asennoituminen ja tapa nähdä asiat, eli miten suhtautua turvallisuusasioihin ja toimia niissä. (Ruuhihehto & Vilppola 2000, 15-17.)

2.3 Turvallisuuskulttuurin muodostuminen

Turvallisuuskulttuuria muodostuu organisaation määrittäessä toimintavaatimuksia ja rajoituksia turvallisuuden varmistamiseksi sekä luomalla näihin psykologisia ja rakenteellisia toimintaedellytyksiä toteuttamalla työtä näissä määritellyissä puitteissa (Reiman ym. 2008, 8). Turvallisuuskulttuurin perustan voidaan ajatella organisaatiossa rakentuvan turvallisuusjohtamisjärjestelmän sekä vallitsevan toimintaympäristön ja yrityskulttuurin vaikutuksesta. Kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa voimakkaasti organisaation sekä ihmisten arvot ja asenteet, uskomukset, perusoletukset, käyttäytyminen ja totuttujen toimintatapojen vaikutukset. (Juutilainen 2022, 37.)

Kuvio 4 kuvaa turvallisuuskulttuurin muodostumista eritasoisten järjestelmien vuorovaikutuksessa, jossa työ, ihminen ja organisaatio muodostavat kokonaisuuden.

Turvallisuuskulttuuria voidaan analysoida ja mitata tutkimalla kaikkia näitä komponentteja. Malli korostaa kokonaisuutta, jossa ihmisen ja organisaation osuus on aiempaa suurempi. (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 19.)



Kuvio 4. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen (mukaillen Ruuhilehto & Vilppola 2000)

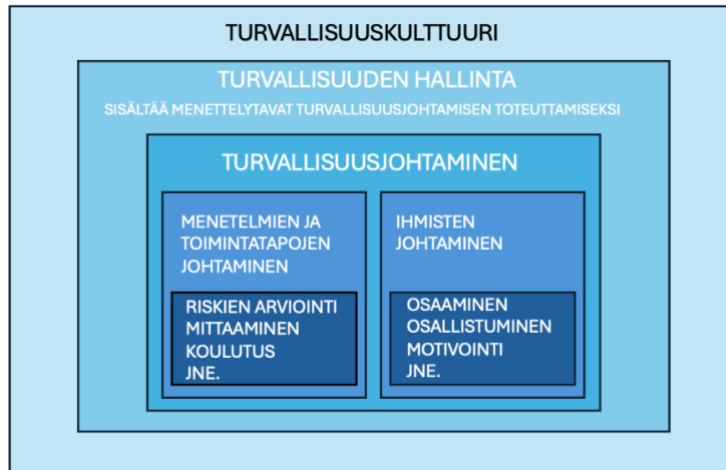
2.3.1 Turvallisuuden johtaminen ja muutostenhallinta

Juutilaisen (2022, 40) mukaan toimiva turvallisuuden johtamisjärjestelmä (Safety Management System, SMS) on hyvän turvallisuuskulttuurin kivijalka. Sen tärkein tehtävä organisaatiossa on varmistaa oikeanlainen turvallisuuden tilannetietoisuus johtamisen tueksi. Tämä mahdollistaa ennakoivien päätösten ja ratkaisujen tekemisen.

Turvallisuusjohtamisen lopullisena päämääränä voidaan pitää toimivaa turvallisuuskulttuuria. Tämä edellyttää hallintajärjestelmää ja johtamisjärjestelmää turvallisuusasioille. Turvallisuusjohtamisen tulee olla sitoutunutta ja samanlaista muun johtamisen kanssa. Johdon tulee kantaa vastuu turvallisuusasioiden toimeenpanosta sekä mahdollistaa konkreettiset resurssit sille. Turvallisuusasioiden hoito tulee olla koko organisaation asia ja sen merkitystä on järkevää korostaa ensisijaisena asiana. Hyvän johtamisjärjestelmän tulee olla kannustava, tukea antava, edistävä, sekä sellainen, joka luo palkitsevuutta ja positiivista dynamiikkaa turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen. Se korostaa ennaltaehkäisevää toimintaa ja antaa ymmärryksen turvallisuuteen liittyvästä vastuusta kuuluvan kaikille. (Kerko 2001, 23-24.)

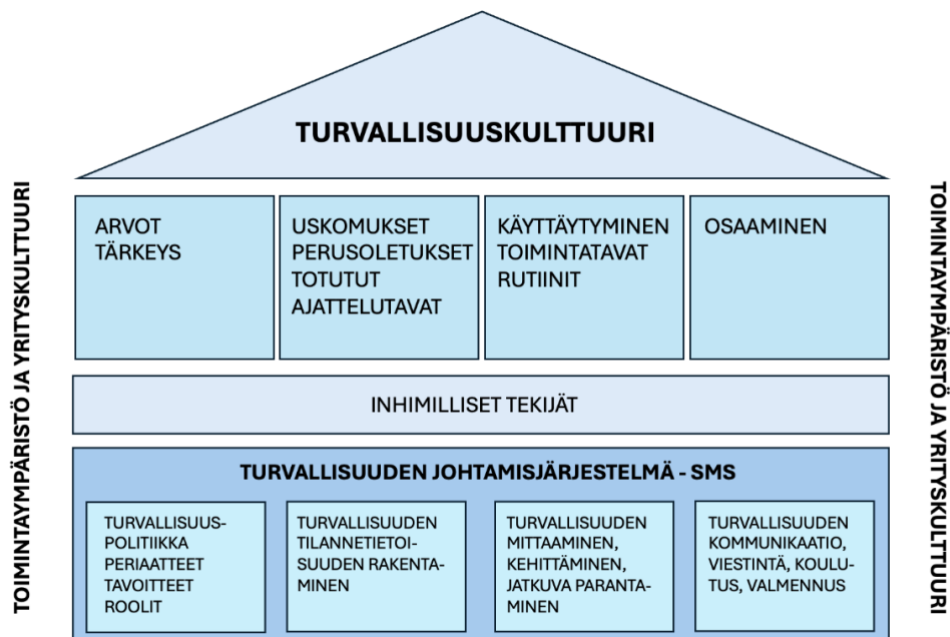
Turvallisuusjohtamisen toimintaperiaatteisiin tulee kuulua kokonaisvaltainen ja suunnitelmallinen turvallisuuden hallinta, joka pitää sisällään kaikki tarvittavat toimintatavat johtamisen toteuttamiseksi. Johtamisen tulee olla organisoitua vuorovaikutusta, jossa henkilöstön, resurssien, toimintatapojen sekä menettelyjen johtaminen yhdistyy. Se voidaan karkeasti jakaa menetelmien ja toimintatapojen johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Riskienarvioinnin tulee olla laaja-alaista järjestelmällistä toimintaa, joka tukee turvallisuuden

parantamista. Vaaroja ja haittoja tulee tunnistaa sekä niiden merkitystä arvioida. Riskienhallinnan tehtävä on toimija turvallisuusjohtamisen työkaluna, joka kattaa kaiken organisaatiossa tehtävän toiminnan riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi. (Työsuojeluhallinto 2010.) Kuvio 5 kuvaa turvallisuuskulttuurin rakennetta.



Kuvio 5. Turvallisuusjohtaminen (mukaillen Työsuojeluhallinto 2010)

Kuviossa 6, turvallisuuskulttuurin kuvataan muodostuvan rakenteena, jossa turvallisuusjohtamisjärjestelmä toimii perustuksena mahdollistaen toimivan turvallisuuskulttuurin rakentamisen (Juutilainen, 2022, 37).



Kuvio 6. Turvallisuuskulttuurin kokonaiskuva (mukaillen Juutilainen 2022, 37)

Juutilainen (2022, 42) kuvaa turvallisuusjohtamisjärjestelmän jakautuvan neljään pääteemaan. Ensimmäisessä niistä, turvallisuuspolitiikka, periaatteet, tavoitteet ja roolit määrittelevät vastuut organisaation eri osille sekä ohjaavat toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toinen teema sisältää turvallisuuden tilannetietoisuuden rakentamisen, havaintojen ja tiedon keruun sekä riskienhallinnan ja turvallisuussuunnitelmat. Kolmantena tapahtuu turvallisuuden mittaaminen, kehittäminen ja jatkuva parantaminen, joka on jatkuvaa toimintaa ja muutosten johtamista. Johtamisjärjestelmän toimivuutta tulee myös arvioida. Neljännessä teemassa kommunikaatio, viestintä, koulutus ja valmennus ovat menettelyjä vuorovaikutukseen, osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Tähän kuuluu myös turvallisuusosaamista lisäävät koulutukset sekä niiden vaikuttavuuden arviointi.

Kerko (2001, 26-27) kuvaa ylemmän johdon sitoutumista turvallisuusasioihin näkyvänä ja kaikille tiedostettavana asiana. Johdon tulee tehdä tiedottavaa ja osallistavaa työtappaa, joka asettaa tavoitteet turvallisuuden kehittämiselle ja tunnistaa parhaita turvallisuuskäytäntöjä. Johdon tulee toimia esimerkkinä ja vahvistaa käyttäytymisellään puheensa ja vaatimuksensa. Asenteiden ja käyttäytymisen muutostenhallinta tulee lähteä johdon toimesta ja sen tulee sisältää selkeitä päätöksiä, jotta kaikki ymmärtävät mistä on kysymys.

Turvallisuuskäyttäytyminen ja muutosalttius tulisi näkyä koko organisaatiolle osana urakehitystä.

Turvallisuusjohdon tulee määriteellä suunta ja tahtotila, johon organisaatio pyrkii pääsemään. Tavoitteet tulee muuttaa toiminnassa ja tekemisessä aikaansaannostavoitteiksi, jotta konkreettista kehitystä voidaan saada. Johdon tulee myös määrittää talon tavat, jotta turvallisuuteen liittyvät arvot, periaatteet ja säännöt tulevat selkeiksi. Keskeistä on myös se, että johto rakentaa, arvioi ja kehittää turvallisuusjohtamisjärjestelmää niin, että se pystyy varmistamaan oikeanlaisen tilannekuvan keräämisen ja tekemään sen pohjalta johtopäätöksiä. (Juutilainen 2022, 57-58.)

Turvallisuuskulttuuri on monimuotoinen kokonaisuus, jonka muutostyöhön ei yksittäinen johtaja tai esihenkilö pysty, vaan siihen tarvitaan koko organisaation osallistuminen. Kulttuurin kehittämiseksi on mahdollistettava rakenteet ja prosessit, jotta parempaan työturvallisuuteen johtavat toiminta- ja ajattelutavat voivat syntyä. Lähtötilanteen selvittäminen on oleellista, jotta voidaan tunnistaa kunnossa olevat asiat, sekä asiat, jotka ovat haasteellisia ja vaativat parantamista. (Juutilainen 2022, 53-56.) Kaikki suuret muutokset vaativat organisaatiokulttuurin muutosta, jotta ne voivat onnistua. Tämä tarkoittaa juuri vuorovaikutuksessa syntyneitä yhteistä käsitystä siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten siellä tulisi käyttäytyä. Se tarkoittaa myös koko kulttuurin ilmentymiä kuten uskomuksia, käytettyä kieltä, johtamistyyliä, rakennetta, tiloja, toimintatapoja sekä tarinoita

ja myyttejä. Muutoksessa auttaa oppiminen ja tulevaisuudensuuntautuneisuuden korostaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 85-86.)

Organisaatioissa juuri kulttuuri luo perustan muutosten johtamiselle. Vahvan organisaatiokulttuurin sisällä on turvallista muuttua, sekä se tarjoaa uskomusjärjestelmän, jossa se voi kokeilla erilaisia toimintamalleja muutokseen. Vaikeinta muutosjohtamisessa on kulttuuriin liittyvien arvojen muuttaminen. Arvoja ei voida muuttaa byrokraattisesti, vaan niistä on käytävä avointa arvokeskustelua. (Juuti & Virtanen 2009, 156-157.)

2.3.2 Inhimilliset tekijät ja ihmisten erilaisuus

Turvallisuuskulttuuriin liittyy vahvasti inhimilliset tekijät (Human Factors), jossa niiden vaikutukset toimivat vastavuoroisesti turvallisuusjohtamisjärjestelmän kanssa. Inhimilliset tekijät ovat tieteenala, jossa pyritään luomaan periaatteita, teorioita ja menetelmiä liittyen ihmisen toimintaan. Tätä tietoa hyödynnetään työolosuhteiden, järjestelmien, työtehtävien, työvälineiden sekä työympäristön suunnittelussa ja kehittämisessä. Käsitettä käytetään myös kuvaamaan organisaation, yksilön, ympäristön sekä työhön liittyviä toimintoja ja piirteitä, jotka vaikuttavat kokonaistoiminnassa vahvistavasti tai heikentävästi terveyteen, turvallisuuteen ja tehokkuuteen. Inhimillisten tekijöiden ymmärtäminen auttaa turvallisuusjohtamisen menettelyjen toteuttamiseen siten, että ihmiset kiinnostuvat aidosti tavoitteiden saavuttamisesta. (Teperi, Ruotsala & Ala-Laurinaho 2021, 7-11.)

Ihmisen merkitys korostuu turvallisuuden kehittämisessä. Johtajien ja esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää inhimillisten tekijöiden vaikutus ihmisen toimintaan sekä niiden vaikutus myös omaan käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Puutteellinen ymmärrys voi näkyä tapaturma- ja poikkeamatilastoissa. Tällöin todelliset syyt niiden korjaamiseksi eivät voi tulla ilmi, vaan juurisyyt jäävät piiloon. Inhimillisten tekijöiden vaikutuksiin voidaan liittää myös organisatoriset tekijät (Human and Organizational Factors), jolloin yksilön asenteiden, arvojen ja motivaation muodostumiseen vaikuttaa myös ympäristön voimat. Organisaatiossa toimiminen altistaa muiden ajatuksille ja vaikutuksille, jolloin omat näkemykset ja valinnat eivät ole ainoa ohjaava voima. Tämä voi ohjata omia sekä muiden tekemiä päätöksiä ja ajattelua tiedostamattomasti. (Juutilainen 2022, 71-75.)

Turvallisuutta voidaan pitää inhimillisten tekijöiden näkökulmasta muuttuvuuden, epävarmuuden ja monimutkaisuuden hallintana, jossa ihmisen rooli sekä sen tekemiseen liittyvä toiminta on keskeistä. Ihmisen toiminta luo turvallisuutta ja mahdollistaa onnistumisen tai epäonnistumisen. Inhimillisten tekijöiden merkitys tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisena asiana, jossa ihmisen toiminta yksilönä sekä ryhmässä muodostaa työn ja sen ympäristön kanssa sujuvuutta, mielekkyyttä ja turvallisuutta. Turvallisuutta on perinteisesti mietitty riskien vakavuuksien ja todennäköisyyksien kautta sekä yksilön virheinä ja yksittäisinä vikatilanteina. Inhimillisten tekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa ajattelu- ja

toimintatapojen muutoksen sekä toimii keinona uudistaa turvallisuusajattelua. (Teperi ym. 2021, 11-14.)

Kuvio 7 kuvaa inhimillisten tekijöiden toiminnan tasoja ja konkretisoi niiden vaikuttavat tekijät turvallisuuden toteutumiseen. Yksilön toiminta ja sen piirteet tarkoittavat niitä yksilön ominaisuuksia, valmiuksia ja piirteitä, jotka tukevat työn hallintaa ja sujuvuutta - turvallisuus ja hyvinvointi säilyttäen. Ajantasainen tilannetietoisuus, osaaminen ja työn hallinta ovat keskeisiä osia yksilön toiminnassa. Työtoiminta ja työn piirteet voivat olla sekä työn vahvuustekijöitä, kuin myös kuormittavia tekijöitä. Niitä ovat työtahtia, työn määrää, työn organisointia sekä sen laatua ja mielekkyyttä kuvaavat tekijät. Myös fyysinen työympäristö liittyy tähän. Ryhmätason tekijät kuvaavat niitä asioita, jotka tuottavat toimivaa yhteistyötä. Monesti yksintyöskentelykin liittyy laajempaan kanssakäymiseen yhteisöjen kanssa. Ryhmällä on yhteinen tehtävä tai tavoite, joka voi olla lyhytkestoinen projekti tai vakiintunut työn muoto. Organisaatiotasolla luodaan toiminnan taustalla vaikuttavia rakenteita. Pitkän ajan kuluessa syntyneitä rakenteita voi olla vaikeaa muuttaa tai kehittää. (Teperi ym. 2021, 21-22.)

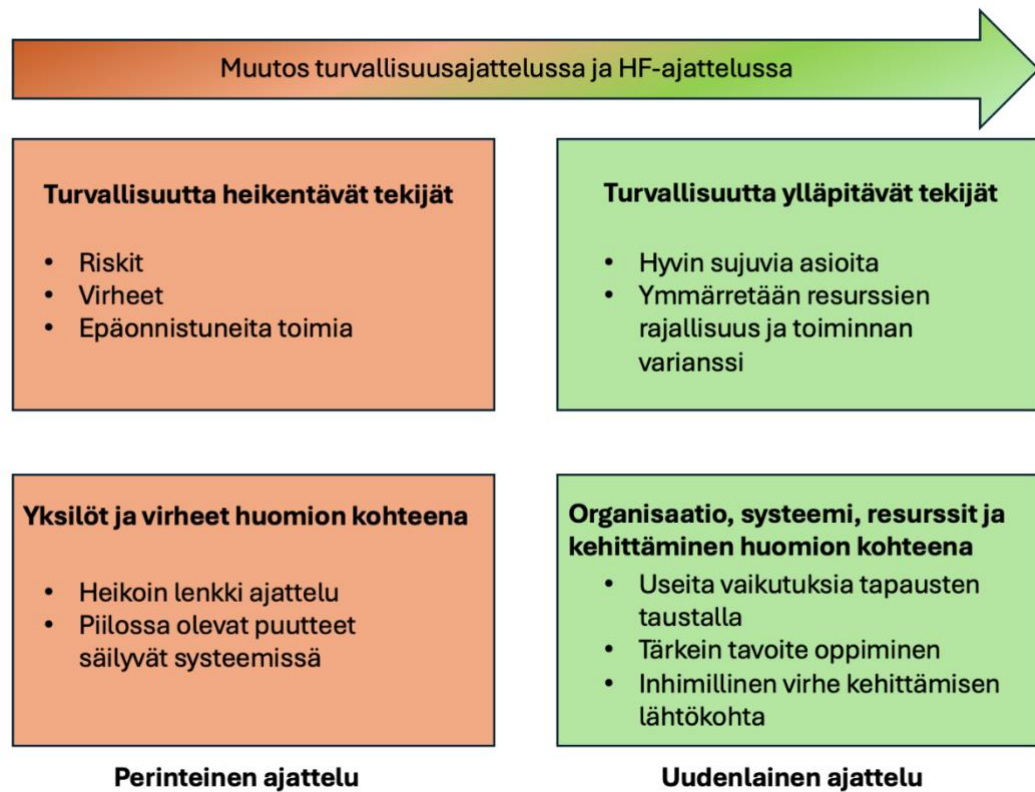


Kuvio 7. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa (mukaillen Teperi ym. 2021)

Muutoksenhallinnan haasteet ja organisaation eri tasojen yhteistyö saattaa olla poikkeamien taustalla. Tärkeää on yhteinen ymmärrys organisaation kulttuurista sekä eri ammattiryhmien alakulttuureista. Kulttuuria on vaikeaa muuttaa, ellei nykyistä toimintakulttuuria tunnusteta sekä sen taustalla olevia arvoja ja perusolettamuksia. Organisaation toiminnan kehittäminen ja muuttaminen edellyttää erityisesti avoimuutta. (Teperi ym. 2021, 22.)

Turvallisuustutkimuksissa on korostunut kuviossa 8 näkyvä uudenlainen ajattelutapa, jossa turvallisuusajattelun tavoitteena on parantaa ymmärrystä ihmisen toiminnasta sekä tehdä

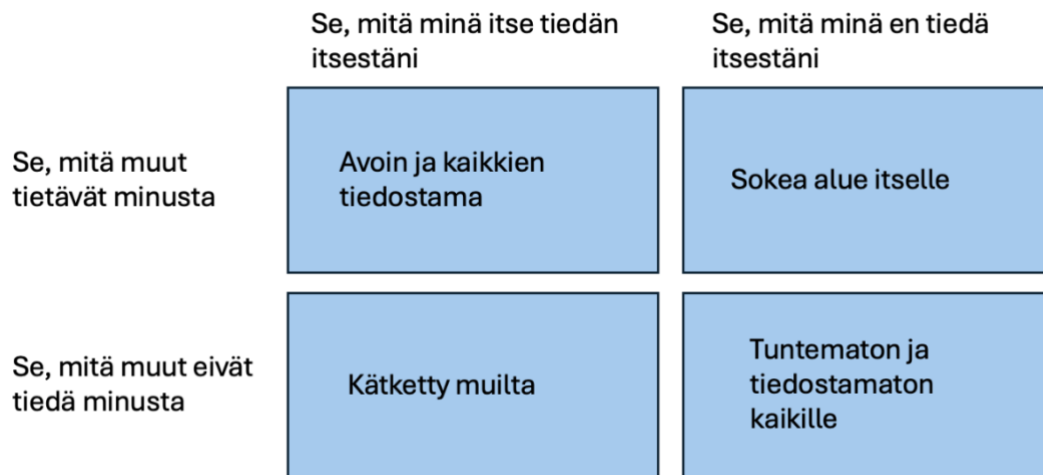
siitä positiivisempaa ja ennakoivampaa. Reilu ja avoin toimintakulttuuri voi parantaa riskien ennakointia ja epäkohtiin puuttumista. Olennaista on huomioida työympäristön piirteiden vaikutus työssä onnistumiseen sekä työprosessien ja menetelmien huomiointi, joilla riskejä voidaan ennakoida ja välttää. (Teperi ym. 2021, 8.)



Kuvio 8. Perinteisen ja uudenlaisen turvallisuusajattelun erot (mukaillen Teperi ym. 2021)

Juutilainen (2022, 101-105) kuvaa ihmisten erilaisuuden jääneen vähälle huomiolle työturvallisuudessa. Erilaisuus ja ainutlaatuisuus näkyy luonteenpiirteissä, ajatuksissa, tunteissa, kokemuksissa, osaamisessa, toimintatavoissa ja käyttäytymisessä. Omat vahvuudet auttavat ihmistä tilanteen mukaan suoriutumaan ja onnistumaan. Joissakin tilanteissa erilaisuuden ulottuvuudet voivat näkyä negatiivisesti, eikä haluttuun suoritukseen päästä. Luontainen erilaisuus on jokaiselle monilta osin tiedostamatonta.

Kuviossa 9 esitetyn Joharin ikkunan avulla voidaan kuvata tietoisuutta itsemme sekä toistemme erilaisuudesta. Jokaisella on avoin ja tiedostettu alue, jonka voimme itse tiedostaa. Tämä näkyy myös muille vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä. Sellainen, jonka itse tiedostamme, mutta muut eivät sitä tunne tai näe, on kätkeytyä. Voimme tuoda kätkeytyä puolta näkyviin kertomalla itsestämme. Turvallisuuskulttuurin kannalta keskeistä on kuvion 9 oikeanpuoleiset ruudut, jossa on itselle tiedostamaton alue sekä kaikille tiedostamaton ja tuntematon alue. Inhimillisten tekijöiden vaikutus onnettomuuksien ja tapaturmien syntyyn on monesti näillä alueilla. (Juutilainen 2022, 102-103.)



Kuvio 9. Joharin ikkunalla kuvattu tietoisuus itsestä ja muista (mukailen Juutilainen 2022)

Organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta on merkityksellistä tuntea ihmisen toimintaa, koska organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Tulkinnallisen näkemyksen mukaan ihmisten persoonallisuus on pysyvää, jota alitajunnassa olevat ominaisuudet määrittävät. Realistisen maailmankuvan mukaan henkilön ominaisuudet määrittelevät persoonallisuuden. Molempien näkemysten mukaan persoonallisuus on organisoitunutta kokonaisuutta. Se luo yksilön toiminnalle ja olemassaololle merkityksen. (Juuti 2006, 90.)

2.3.3 Arvomaailma ja kognitiiviset taidot

Organisaation arvojen tulee olla sellaisia, että itse arvojen ja käytännön välillä ei ole suurta eroa sekä henkilöstö kokee ne todellisiksi. Ellei näin ole, se voi aiheuttaa kyynisyyttä ja vieraantumista organisaatiossa. Arvojohtaminen on tunteille ja kokemuksilla tilaa antavaa johtamista. (Juuti & Virtanen 2009, 157-158.) Arvot liittyvät inhimillisen toiminnan korkeimpiin päämääriin - siihen mikä on hyvää, arvokasta ja tavoiteltavaa. Arvoja pidetään hitaasti muuttuvina ja ne ovat syvällä ihmisessä. Yhteiskuntatieteelliset arvotutkimukset jaottelevat arvojen kuuluvaan erilaisiin syvyytasoihin, jossa mielipiteet ovat arvojen pinnallisin taso. Ne muuttuvat nopeimmin ja ovat konkreettisimpiin asioihin liittyviä. Asenteet ovat mielipiteitä syvemmällä ja hitaammin muuttuvia sekä liittyvät yleisesti tavallisiin asioihin. Itse arvot ovat kaikkein syvimmällä. Ne ovat abstrakteja sekä hitaimmin muuttuvia. Arvoja voidaan tutkimuksissa jaotella myös tosiasiallisiin arvoihin sekä ihanteellisiin ja moraalisiin arvoihin. (Levomäki 1998, 8.)

Arvot ohjaavat ihmisten valintoja ja toimintaa. Arvosta tekee arvon vain se, että se näkyy toiminnassamme. Jokaisella on joitain arvoja ja he sitoutuvat niihin toimintansa kautta. Ne ohjaavat myös tulkintoja todellisuudesta, sekä siitä mitä on tehtävä. Arvot keskusteluissa ja

puheissa ovat merkityksettömiä, ellei ajatella niiden käytännön toteuttamista. (Levomäki 1998, 10.)

Yksilön käyttäytymistä työssä on pääosin tarkasteltu realistisesta ja tulkinnallisesta näkökulmasta. Realistisen tavan kannattajien puheet viittaavat motivaatioon, asenteisiin ja persoonallisuuden piirteisiin. Tulkinnallisen tavan kannattajat viittaavat taas psyykkisen energiaan, alitajuntaan ja persoonallisuuden syvärakenteeseen. Asenne on yksilön melko pysyvä ja johdonmukainen suhtautumistapa tiettyyn kohteeseen. Se on myös kokemuksen kautta organisoitunut henkinen valmiustila, jolla on ihmisen käyttäytymistä ohjaava vaikutus. Se kuvantaa ihmisen kognitiivisia prosesseja ja on yksilön sisäisen psyykkisen maailman osa. Aasenteet muodostuvat kolmesta komponentista, joista ensimmäinen on affektiivinen eli tunnetasoinen komponentti. Se kuvaa sitä, mikä tunne on tiettyä kohdetta kohtaan. Se ilmentyy usein pitämisenä tai inhona, hyvänä tai pahana, sekä miellyttävänä tai epämieluisana. Kognitiivinen komponentti on tiedollinen ja se koostuu olemassa olevilla tiedoilla tietystä kohteesta. Ne saattavat perustua aiempiin kokemuksiin, ennakkoluuloihin, huhuihin tai oppeihin. Kognitiivista komponenttia pidetään usein mielipiteinä. Kolmas komponentti toimintavalmius kuvaa sitä, miten tietyssä tilanteessa aiotaan käyttäytyä. Siihen vaikuttaa affektiivinen sekä kognitiivinen komponentti. Henkilön kielteinen tunnelataus saattaa vaikuttaa kielteisesti käyttäytymiseen, vaikka hän ei itse tiedostaisi valikoivuuttaan. (Juuti 2006, 23-24.)

Kognitiivisilla taidoilla voidaan tarkoittaa tietoista ajattelua, loogista päättelyä, ongelmanratkaisua, tiedon hankintaa ja soveltamista sekä ajatteluprosessien tiedostamista (Helenius & Tiilikka 2020, 16). Havaitsemista pidetään inhimillisten tekijöiden yksilötason keskeisenä tekijänä turvallisuudessa. Se on kykyä huomata ja tehdä tietoisia havaintoja. Havaintojen kerääminen, tekeminen, käsittely ja niistä oppiminen auttavat oikean tilannekuvan luomisessa. Havaintojen tekemiseen voidaan suhtautua henkilöstössä kriittisesti, koska pienien havaintojen tekeminen voi tuntua turhalta. (Juutilainen 2022, 77-78.)

Turvallisuutta ja inhimillisiä tekijöitä koskevassa kirjallisuudessa on nostettu käsitteen resilienssi -merkitys. Sillä tarkoitetaan yksilön tai organisaation kykyä joustaa ja mukautua muuttuviin vaatimuksiin sekä yllättäviin ja epävarmuutta sisältäviin tapahtumiin, joita toimintaympäristössä tapahtuu. Se edellyttää sujuvaa toimintaa, ennakoitua, poikkeamista oppimista ja tilanteiden hallintaa. Resilienssiä voidaan pitää ketteränä ja nopeana toimintana uudenlaisen tilanteen kohdatessa, jossa resurssit voivat olla rajalliset. Resilientti yhteisö kehittyy ja oppii jatkuvasti ja ennakoiden. Häiriöt toimivat oppimisen ja kehittämisen tiedonlähteenä sekä kertovat heikoista kohdista työolosuhteissa. (Teperi ym. 2021, 9.) Sen lisäksi, että resilienssi on kykyä kohdata kriisejä sekä toimia muuttuvissa olosuhteissa, se on myös kykyä palautua ja toipua kriiseistä. Se voi myös kehittyä entistä vahvemmaksi kriisin kohtaamisen jälkeen. (Sitra 2024.)

2.4 Hyvän turvallisuuskulttuurin ominaisuuksia

Hyvässä turvallisuuskulttuurissa turvallisuutta pidetään aidosti tärkeänä asiana. Se ymmärretään laaja-alaisesti ja systeemisesti sekä toimintaan liittyvistä vaaroista ollaan tietoisia. Henkilöstöllä on edellytykset suoriutua työstään, turvallisuudesta koetaan vastuuta ja siihen koetaan pystyvän vaikuttamaan. Kulttuuri luo organisaatioon edellytykset turvalliselle työnteolle ja mahdollistaa toimenpiteiden suorittamisen. (Reiman ym. 2008, 3.)

Hyvän ja kestäväen turvallisuuskulttuurin olemassaolo on mahdotonta, jos organisaatiokulttuuri on rapautunut. Silti toimiva organisaatiokulttuuri ei tarkoita sitä, että turvallisuuskulttuuri olisi onnistunut. Pahoja puutteita saattaa löytyä, vaikka turvallisuuden johtamisessa ja käytännön toiminnan huomioimisessa. (Juutilainen 2022, 35.)

Turvallisuuskulttuurin mittaaminen on vaikeaa johtuen sen monikerroksellisuudesta ja kulttuurin käsitteen moninaisista määritelmistä. Muutokset kulttuurissa ovat myös hitaita ja vaikeasti havaittavissa. Mittaamiselle asetetut tavoitteet vaikuttavat siihen, miten mittaus tehdään. Jos turvallisuuskulttuurin osat jaetaan kolmeen komponenttiin; työhön, organisaatioon ja ihmiseen, voidaan niitä kuitenkin mitata epäsuorasti sellaisten tekijöiden avulla, joiden ajatellaan heijastavan kulttuuria. Työtä ja siinä tapahtuvaa turvallista käyttäytymistä voidaan mitata havainnoimalla ja haastattelemalla. Turvallisuusjohtamista voidaan mitata erilaisilla auditoinneilla ja kyselyillä. Ihmiseen liittyvät mittaamisen keinot voivat olla kyselyjä, haastatteluja ja erilaisia asenne- ja ilmapiirimittareita. (Ruuhihehto & Vilppola 2000, 50-51.)

Turvallisuuskulttuuria arvioitaessa, kulttuurin nykytilan taso kannattaa selvittää kokonaisvaltaisesti, jotta saadaan syvä ymmärrys turvallisuuskulttuuriin liittyvistä ilmiöistä organisaatiossa. Kartoitus olisi hyvä tehdä kaksivaiheisena, jossa ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kyselyn avulla turvallisuusjohtamisjärjestelmän tilannetta ja toimivuutta, sekä myös arvoihin, ajattelutapoihin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen liittyviä asioita. Toisessa vaiheessa tehtävällä haastattelulla saadaan luottamuksellista tietoa näkemyksistä sekä kokemuksista. Tällainen aito kuuleminen lisää myös kiinnostusta turvallisuusasioita kohtaan. Haastatteluilla saadaan myös konkreettisempaa taustatietoa, joita kyselyissä ei tule ilmi tai osata sanoittaa. Kartoituksessa olisi hyvä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa apuna, koska puolueeton ja objektiivinen näkökulma auttaa ymmärtämään turvallisuuskulttuurin kokonaiskuvaa paremmin sekä löytämään kehittämisen kannalta merkittävät asiayhteydet. (Juutilainen 2022, 54-56.)

Bradleyn käyrä kuviossa 10 kuvaa turvallisuuskulttuurin ja tapaturmien taajuuden suhdetta. Se kuvaa myös neljää kehitysvaihetta, jossa jokaiselle vaiheelle ominaista on käyttäytymisen perusteet (Bartel 2022).



Kuvio 10. Bradley'n käyrän laaja versio (mukaillen Bartel 2022)

Vaistoihin perustuvassa reaktiivisessa työturvallisuudessa, työntekijät eivät kanna vastuutaan työturvallisuudesta. Turvallisuus perustuu sattumanvaraisuuteen ja tapaturmat nähdään osana työelämää. Henkilöstöllä ei ole mitään motivaatiota turvallisuutta kohtaan, eikä kukaan halua sitä noudattaa. Toisessa vaiheessa säännöt ja valvonta ohjaavat turvallisuuskäyttäytymistä. Tapaturmataajuuden odotetaan laskevan pelkästään johdon laatimia sääntöjä noudattamalla. Sääntöjä noudatetaan ainoastaan painostuksesta ja luomalla pelkoa rangaistuksesta. Itsenäisessä kehitysvaiheessa työntekijät ottavat vastuun työturvallisuuden noudattamisesta ja ovat tietoisia sen toimenpiteiden merkityksestä. Viimeinen tavoitevaihe on yhteinen tahtotila turvallisuuden saavuttamiseen, jossa kaikilla on yhteiset arvot. Koko organisaatio on tietoinen turvallisuuskulttuurin merkityksestä, ja näin ollen eivät hyväksy riskejä tai turvallisuutta heikentäviä asioita. Tämä mahdollistaa nolla tapaturmaa -ajattelun sekä yhteisen vastuun itsestä ja muista. (Bartel 2022.)

Kulttuuri syntyy organisaation kollektiivisen oppimisen tuloksena, jossa oppimisen lisäksi täytyy myös opetella unohtamaan asioita. Nämä asiat saattavat uhata sisäistä yhdentymistä tai ulkoista sopeutumista. Turvallinen organisaatiokulttuuri kykenee puuttumaan vaarantavien virheiden syihin laaja-alaisesti. On välttämätöntä puhua virheisiin liittyneiden toimenpiteiden lisäksi siitä, mitkä toimintatavat johtivat tilanteeseen, miksi näin tapahtui ja mitkä olivat ennako-oletukset. Virheitä ei tule nähdä yksittäisinä häiriöinä tai yksilön virheenä. Virheet tulee nähdä kokonaisen systeemin virheinä ja niitä tulisi etsiä ennakoivasti sekä aktiivisesti. Turvallisuuden korostaminen tulee olla osa strategiaa. Huomiota tulisi kiinnittää turvallisten toimintatapojen ja asenteiden oppimiseen. (Reiman 1999, 39-40.)

Yhteisiä tekijöitä hyvälle organisaatiokulttuurille ovat ihmisten aito osallistaminen omaan työn tekoon ja vuorovaikutustaidot. Palautetta pitää antaa sekä osata ottaa myös vastaan. Haasteellisista ja vaikeistakin asioista tulee keskustella. Vuorovaikutustaitojen kehittyessä ihmiset tuntevat tullessa kuulluksi ja arvostetuksi. Tämä lisää luottamuksen ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa puhua turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä kuten puutteista ja parannuksista, epäkohdista, toimivista ja toimimattomista asioista, sekä jakaa käytännön esimerkkejä. (Juutilainen 2022, 13.)

Kehitettäessä hyvää turvallisuuskulttuuria, tulisi katse kääntää negatiivisista asioista positiivisiin asioihin. Vahvassa ja hyvässä kulttuurissa saadaan aikaan asenteita ja arvoja, jotka estävät onnettomuuksia. Siinä tiedetään ajantasaisesti organisaatioon ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa turvallisuustasoon. Se on tilanteensa tunnistavaa kulttuuria, jossa kerätään ja käsitellään tietoa sekä levitetään sitä keskuuteen. Siinä saadaan tietoa myös analysoimalla vaaratilanteita, säännöllisistä tarkastuksista, esimerkkiratkaisuista ja käytännöistä. Hyvä kulttuuri on oppivaa, raportoivaa, joustavaa ja oikeudenmukaista. (Ruhilehto & Vilppola 2000, 32-33.)

3 Opinnäytetyön toteutus kuvailevana kirjallisuuskatsauksena

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa kvalitatiivisen eli laadullisen, sekä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmät usein yhdistyvät. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tehdä tutkimusta tutkimuksista, eli koota tuloksia tutkimuksista ja näitä uudelleen tunnistaa, arvioida ja tiivistää. Tutkimuskirjallisuuteen perustuva katsaus pohjautuu jo ennalta tehtyihin tutkimustyön johtopäätöksiin. (Salminen 2023, 4.) Kirjallisuuskatsaus valittiin tähän opinnäytetyöhön siksi, koska se palvelee valitun opinnäytetyön aiheen tutkimuksellista tarkastelua sekä kerronnallista ilmiön kuvaamista.

On olemassa usean tyyppisiä kirjallisuuskatsauksia, mutta ne voidaan pääosin jakaa kolmeen perustyyppiin. Nämä perustyyppit ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. (Salminen 2011, 6.) Tämän opinnäytetyön tekemiseen valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yleisimmin käytettyjä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvaileva tutkimus mahdollistaa ilmiön keskeisten piirteiden dokumentoinnin sekä tilanteiden ja tapahtumien tarkan esittämisen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 139). Se on laajoja aineistoja käyttävä tapa kuvata ilmiön ominaisuuksia. Sitä voidaan pitää yleiskatsauksena, jota ei tarkat säännöt määrittele sekä tutkimuskysymykset voivat olla väljempinä kuin muissa tyypeissä. (Salminen 2011, 6.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus pohjautuu tutkimuskysymykseen ja valitun aineiston hankintaan, jolla pyritään tuottamaan kuvaileva ja laadukas vastaus kysymykseen. Se on ymmärtävä ja aineistolähteinen tapa ilmiön kuvaukseen. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 291-294.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Minkälaisia asioita voidaan pitää keskeisenä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämisessä organisaatioissa? Parhailla käytännöillä voidaan tarkoittaa ”todellisissa olosuhteissa toteutettavia politiikkatoimia tai toimintatapoja, jotka on arvioitu näytön ja eettisen arvioinnin perusteella riittävän tasoiseksi ja tasapuoliseksi sekä tehokkaiksi ja hyödyllisiksi niin prosessin kuin tuloksenkin kannalta” (Euroopan komissio 2024). Tässä opinnäytetyössä parhaat käytännöt ovat tutkimustuloksista saatuja keskeisiä, merkittävimpiä käytäntöjä ja ilmiöitä, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Ne ovat esitettynä luvussa 5, johtopäätökset.

Tutkimuskysymyksen muotoilun ja tutkimusetiikan noudattamisen jokaiseen vaiheeseen liittyvät eettiset kysymykset. Luotettavuuskysymykset perustuvat kuvailun argumentoinnin perusteluun, prosessin johdonmukaisuuteen sekä valitun kirjallisuuden ja tutkimuskysymyksen perusteluun. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eroavaisuutena muihin katsauksiin voidaan pitää sen vaiheiden päällekkäistä etenemistä prosessissa. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on etsiä ilmiön keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita, sekä etsiä vastauksia siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään. Se voi myös auttaa tunnistamaan aukkoja tutkimuksissa sekä tunnistamaan keskustelua ja kehityssuuntia koskien tutkittavaa ilmiötä. (Kangasniemi ym. 291-294.)

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta erottuu kolme erilaista toteutustapaa, jotka ovat narratiivinen, kartoittava ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus pystyy antamaan laajaa kokonaiskuvaa aiheesta ja se on metodisesti kevyin tapa toteutukselle. Sen avulla voidaan kuvata aiheen kehitystä, historiaa ja tapahtumien maisemaa niin, että epäyhtenäisestä kuvasta saadaan jatkuvan tapahtuman helppolukuinen kuvaus. Narratiivinen tapa voidaan erottaa joskus myös kolmeen eri toteuttamistapaan, jotka ovat toimituksellinen tapa, kommentoiva tapa ja yleiskatsaus. Yleiskatsaus on yleisin tapa toteuttaa narratiivista muotoa katsausta tehdessä. Sen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja analysoinnin muoto on kuvailevaa, ytimekästä ja johdonmukaista. Tutkimusaineisto ei ole systemaattisesti seulottu, jolloin johtopäätöksien luonne voi palvella kirjallisuuskatsauksen mukaista synteesiä. Tutkimustekniikkana se ajantasaistaa tutkimustietoa, vaikkei tarjoa analyttisintä tulosta. (Salminen 2023, 7-9.) Tämän opinnäytetyön toteutustapana voidaan pitää yleiskatsausta.

3.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi yleisesti

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi voidaan yleisesti jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen sekä tuotetun tuloksen tarkasteleminen (Kangasniemi ym. 2013, 294).

Kuvio 11 kuvaa kirjallisuuskatsauksen vaiheita, jossa keskeinen prosessia ohjaava tekijä on tutkimuskysymyksen muodostaminen. Sille on tyypillistä kohdistuminen laajoihin ilmiöihin,

sekä abstrakteihin ja käsitteellisiin aiheisiin. Tutkimuskysymys on usein useammasta näkökulmasta tarkasteltava ja esitetty kysymyksen muodossa. Edellytyksenä kuitenkin tutkimuskysymyksen onnistumiselle on sen rajaaminen ja täsmällisyys, jotta ilmiötä voidaan kuvata syvällisesti. Väljä tutkimuskysymys mahdollistaa taas monien näkökulmien tarkastelun. Tutkimuskysymyksen laajuus määrittelee aineiston määrän ja riittävyyden. (Kangasniemi ym. 2013, 294-295.)



Kuvio 11. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Kangasniemi ym. 2013)

Aineistoa ja sen valintaa ohjaa tutkimuskysymys sekä aineiston relevanttius siihen vastaamiseksi. Aineiston valinnan tulee olla ymmärtämiseen tähtäävää ja aineistolähtöistä. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan aineiston valinnan ja analyysin tekemistä osittain samanaikaisesti. Aineiston valinnassa tulee kiinnittää huomiota alkuperäistutkimuksen rooliin sekä sen suhdetta tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, miten ne jäsentävät, täsmäntävät, kritisoivat tai avaavat tutkimuskysymystä. Se myös avaa niiden abstraktiotasoa, näkökulmaa ja suhdetta muuhun valittuun aineistoon. Aineiston hankinta muodostuu aiemmista julkaisuista, jotka ovat tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiä. Merkittävin aineiston sopivuuden kriteereistä on sen tarkoituksenmukainen ja ilmiölähtöinen suhde tutkittavaan kysymykseen. (Kangasniemi ym. 2013, 296.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyyteen ja kylläisyyteen. Tällöin aineistoa kerätään niin pitkään, kuin se tutkimusongelman kannalta tuo uutta tietoa. Aineiston riittävyyttä kuvaa asioiden kertaantuminen, jolloin saturaatio on tapahtunut. Teoreettinen tulos on siis saatavissa tietyllä määrällä aineistoa. Yksityistä tapausta tutkimalla voidaan myös näyttää, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu ilmiön yleisellä tasolla. (Hirsijärvi ym. 2018, 182.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ytimenä voidaan pitää käsittelyosan rakentamista. Sen tavoitteena on vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen valitun aineiston tuottamana laadullisena kuvailuna sekä johtopäätösten tekemisenä. Siinä analysoidaan ja yhdistetään kriittisesti sisältöä sekä yhdistetään tietoa eri tutkimuksista. Aiemmat tutkimukset voivat johtaa uusien tulkintojen syntymiseen, muuttamatta kuitenkaan aiempaa tietoa. Uutta tulkintaa yhdistetään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen tietoon. Tästä pyritään

luomaan kokonaisuus, joka ei kuitenkaan referoi, tiivistä tai raportoi alkuperäistä aineistoa. Tavoitteena on luoda olemassa olevan tiedon vertailua, analysointia ja laajojen päätelmien tekemistä. Aineistosta tulee hakea ilmiön kannalta merkityksellisiä asioita, joita voidaan ryhmitellä kokonaisuuksiksi. Asioiden painotusvalinta on oleellista lukijan mielenkiinnon kannalta. Sillä tarkoitetaan näkökulman valintaa, jonka tutkija tekee jo ennen aineiston keruuta. Tulosten tarkastelu päättää kirjallisuuskatsauksen. Siinä analysoidaan tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka. Se sisältää myös sisällöllisen ja menetelmällisen pohdinnan. Siinä kootaan keskeiset tulokset ja tarkastellaan suhdetta laajempaan kontekstiin. Tutkimuskysymystä voidaan kritisoida, sekä asettaa kysymyksiä ja haasteita jatkotutkimuksille. (Kangasniemi ym. 2013, 297-298.)

3.2 Tiedonhaku ja aineiston valinta

Tiedonhaku ja kirjallisuuskatsaukseen valittavan aineiston hankinta aloitettiin tiedonhaun ohjauksessa. Tiedonhaun tavaksi valittiin elektroninen tiedonhaku tietokoneella erilaisia tietokantoja hyödyntäen. Elektronista aineistoa luonnehditaan tietokantana tai kokonaisena teoksena, joka voi olla kokotekstien kokoelma, numeerinen faktatieto tai kokoelma viitteitä (Hirsijärvi ym. 2018).

Ohjauksessa tutustuttiin erilaisten tietokantojen ominaisuuksiin, pääsyoikeudellisiin mahdollisuuksiin sekä niiden vahvuuksiin juuri tämän aiheen tutkimiseen. Keskeistä oli tiedon luotettavuus, ajantasaisuus sekä opinnäytetyön käsitteitä ja tutkimuskysymystä palveleva tieto. Haettavaksi aineistoksi rajattiin vertaisarvioidut tiedeartikkelit. Tietokantoja ja hakutyökaluja valitessa parhaiksi opinnäytetyön aiheen kannalta valikoituivat ProQuest Central, Sciene Direct, Keenious tekoäly, sekä Laurea Finna tiedonhakupalvelu. Ensimmäisessä tiedonhaussa tavoitteena oli kokeilla ja määritellä mahdollisia parhaita tuloksia saavuttavat hakulausekkeet sekä rajata hakuvaihtoehtojen määrää niin, että tulosten määrä olisi kohtuullinen ja kohdennettu juuri opinnäytetyön aiheen tarkasteluun. Sopivien hakulausekkeiden valintaan tuli käyttää riittävästi aikaa, jotta relevanttia ja rajattua tutkimustietoa voitiin saavuttaa. Tietokantahaussa käytetyt sivustot, hakulausekkeet, rajaukset ja tulosten kappalemäärä esitetään liitteessä 1. Aineiston valinnassa käytettiin myös sisäänotto- ja poissulkukriteereitä, jotka kuvataan taulukossa 2. Kriteerit asettavat rajat tutkittavalle aineistolle ja auttaa tutkijaa löytämään relevantteimmat tutkimukset (Hotulainen 2016).

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
---------------------	--------------------

Vertaisarvioidut artikkelit	Muut artikkelit ja tiedejulkaisut sekä hoitotyötä koskevat artikkelit
Julkaisut 2020-2024 välillä	Ennen vuotta 2020 julkaistut
Aineisto vastaa tutkimuskysymykseen	Aineisto ei vastaa tutkimuskysymykseen
Keskeiset käsitteet aiheesta	Muut käsitteet

Aineiston valinnassa keskeistä oli tutkimuskysymykseen vastaaminen. Aineiston kriteereiksi määritettiin viimeisen neljän vuoden aikana julkaistut tutkimusartikkelit, uusimpien tutkimustulosten löytämiseksi. Keskeistä oli myös käsitteet turvallisuuskulttuuri ja organisaatio. Haettavan aineiston tarkemmassa rajaamisessa hakulausekkeiden rakenteella oli keskeinen merkitys relevantin aineiston löytämisessä. Aineistoksi valittiin kahdeksan artikkelia. Valitun aineiston läpikäynti aloitettiin otsikoiden ja abstraktien, eli tiivistelmien lukemisella. Valitut artikkelit luettiin kokonaan sekä arvioitiin uudelleen niiden sopivuutta tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Merkittävin haaste aineiston valinnassa oli hakulausekkeen määrittely ja hakutulosten määrän pysyminen kohtuullisena. Tarkasti rajattu hakulauseke antoi järkevän määrän hakutuloksia niiden läpikäymiseksi, mutta sisällöllinen relevanttius vastaten tutkimuskysymykseen oli ajoittain puutteellinen. Väljempi hakulauseke antoi parempia tuloksia artikkelien sisällöltään, mutta aineiston läpikäynti oli työlästä ja aikaa vievää.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi kuuluu tutkimuksen ydinasioihin, ja usein tutkimuksen ongelma ja analyysi ovat yhteneväisiä rakenteeltaan. Analyysi antaa vastauksia tutkimuksen ongelmista.

(Hirsijärvi ym. 2018, 221-222.) Laadullista analyysia voidaan kuvata aineiston jalostamiseksi tai tiivistämiseksi, teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon. Oleellista on kuitenkin päästä tulkitsemaan aineistoa syvemmin sen pinnan alle. Tällä tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mistä aineisto kertoo sekä millaisia tulkintoja ja havaintoja se herättää tutkijan ajatuksissa.

(Günter, Hasanen & Juhila 2021.) Kuten Kangasniemi ym. (2013) totesivat, kirjallisuuskatsausta ohjaa tutkimuskysymys, joten tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin tavoitteena oli saada vastauksia kysymykseen: Minkälaisia asioita voidaan pitää keskeisenä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämässä organisaatioissa?

Sisällönanalyysi perustui kahdeksaan valittuun vertaisarvioidun tiedeartikkelin analysointiin. Valitun aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, joka on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä ja sitä voidaan pitää sisällönanalyysin muotona (Günter ym. 2021). Se perustuu siihen, että aineistosta paikannetaan tutkimustehtävän kannalta

olennaisimmat teemat ja keskeiset asiakokonaisuudet sekä usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Tärkeää on ymmärtää analyysin syntyminen aineiston tuloksista niin, että ennakkoon mietityt teemat tai ajatukset eivät ohjaa tuloksia. (Juhila 2021.)

Käytännössä aineiston sisällönanalyysi toteutettiin niin, että aineistoa alettiin lukea artikkeli kerrallaan huolellisesti läpi. Artikkelista kirjattiin kaikki merkittävimmät asiasanat ja toistuvat teemat, jotka toimivat tekstissä merkityksellisinä indikaattoreina turvallisuuskulttuurin tai organisaatiokulttuurin edistämiseen. Tällaista aineiston yksinkertaistamista, järjestämistä ja luokittelemista kutsutaan koodaamiseksi (Juhila 2021).

Koodatut asiasanat on kuvattu sisällönanalyysissäni termillä turvallisuuskulttuurin indikaattori. Asiasanoja kirjattiin ylös artikkeli kerrallaan, samalla laskien niiden esiintyvyyttä toistuvuuden hahmottamiseksi. Kun kaikki asiasanat oli kerätty, alkoi niiden luokittelu selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysissä nousi selkeästi esiin kolme pääteemaa, jotka olivat johtaminen, inhimilliset tekijät ja oppiminen. Kun luokitteluna kuvattu ensimmäinen järjestäminen oli tehty, palattiin aineiston uudelleen määrittelemään tarkempaa kuvailua luokitukselle - mistä ilmiö kertoo ja millaisia tulkintoja siitä voidaan muodostaa. Tämä vaihe edellytti syvempää aineiston lukemista ja pohdintaa sen keskeisistä ilmiöistä.

Lopullisena luokituksena aineiston sisällölle määriteltiin johtaminen mahdollistajana organisaation sitoutumiseen, inhimillisten tekijöiden vaikutus organisaation käyttäytymiseen sekä oppivalla kulttuurilla kypsempää turvallisuuskulttuuria. Nämä esitetään kuviossa 12. Tehtyjä luokitteluja ei rajattu tarkasti viivalla, koska niiden sidonnaisuus toisiinsa on keskeinen osa tulosta. Tätä synergiaa haluttiin korostaa vielä kuvassa olevalla liukuvärillä. Vaikka esitetyt yksittäiset turvallisuuskulttuurin indikaattorit eivät ole tarkassa järjestyksessä niiden esiintyvyyden mukaan, on niiden luokittelu tehty ylhäältä alaspäin teemojen toistuvuuden mukaan.

Turvallisuuskulttuurin indikaattori	Luokittelu	Lopullinen luokittelu
Ylin johto		
Johtaja		
Esimies		
Rakenteet		
Käytännöt	JOHTAMINEN	JOHTAMINEN MAHDOLLISTAJANA
Riskienhallinta		ORGANISAATION SITOUTUMISEEN
Tunnustus		
Vahvistaminen		
Työntekijä		
Sitoutuminen		
Käyttäytyminen		
Inhimillisuus		
Merkitys		
Asenne		
Kyky	INHIMILLISET TEKIJÄT	INHIMILLISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS
Halu		ORGANISAATION KÄYTTÄYTYMISESSÄ
Luottamus		
Oikeudenmukaisuus		
Motivaatio		
Identiteetti		
Kannustus		
Kollektiivisuus		
Psykologinen turvallisuus		
Joustavuus		
Oppiminen		
Koulutus	OPPIMINEN	OPPIVALLA KULTTUURILLA KYPSEMPÄÄ
Raportointi		TURVALLISUUSKULTTUURIA
Viestintä		
Kulttuurillinen oppiminen		
Sosiaalinen oppiminen		

Kuvio 12. Sisällönanalyysi

Kaikkien aineistoina toimivien artikkelien merkittävimpänä tuloksena voitiin pitää johtamista. Toiseksi keskeisin esiintyvyys oli inhimillisiin tekijöihin liittyvillä tekijöillä. Oppimisessa olennaisempaa oli laajempi oppiminen organisaationa sekä kulttuurina, kuin suoranaisesti koulutus. Lopullisten luokitusten tarkempi sisältö kuvataan seuraavassa luvussa 4, tulokset.

4 Tulokset

Esitetyt tulokset koostuvat kahdeksasta vertaisarvioidusta tiedeartikkelista.

Kirjallisuuskatsauksessa esiintyi kolme pääteemaa, joiden sidonnaisuus toisiinsa on kuitenkin keskeinen. Ensimmäisen teeman, johtaminen mahdollistajana organisaation sitoutumiseen, johtajan rooli on keskeinen siinä, miten se voi toiminnallaan voi auttaa organisaatiota sitoutumaan. Hyvän turvallisuuskulttuurin edellytyksenä voidaan pitää kaikkien organisaation jäsenten sitoutumista. Tässä on osittain kyse inhimillisten tekijöiden huomioimisesta ja ymmärtämisestä. Sitoutumisen voidaan ajatella rakentuvan organisaation jäsenen omasta halusta ja merkityksestä kuulua ryhmään sekä saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Tätä matkaa, jossa organisaatio voi kehittyä yhdessä johtajan avulla, voidaan kuvata oppimisena. Vaikka

koulutuksen ja viestinnän taidon merkitys on tärkeää, suurempana kokonaisuutena voidaan pitää sosiaalista ja kulttuurillista oppimista. Eri tutkimukset voivat korostaa eri asioita riippuen siitä, miten ja millaisia suhteita niissä verrataan. Tappura, Jääskeläinen & Piironen (2022) korostaa turvallisuuskulttuurin kokonaisvaltaista kehittämistä juuri sen ulottuvuuksien ja riippuvuussuhteiden kautta, jolloin yhtä ulottuvuutta kerrallaan ei tulisi kehittää.

4.1 Johtaminen mahdollistajana organisaation sitoutumiseen

Sitoutumisen merkitys voitiin nähdä siinä, miten turvallisuuskäytäntöjä tai ohjeita noudatetaan, tai miten sillä on suora yhteys turvallisuuskulttuurin kokonaistyytyväisyyteen. Avoimella vuoropuhelulla ja pelottomalla ilmapiirillä voidaan rakentaa luottamusta, halua ja motivaatiota siihen, että turvallisuudesta tulee henkilökohtainen arvo, eikä vain pakosta toteutettavaa velvoitetta. Kaikkia huomioiva kulttuuri on joustavaa, osallistavaa ja luo merkitystä yksilölle organisaatiossa. Sitoutumisen kypsyyttä voi havaita turvallisuuskulttuurin itsenäisyydestä. Itsenäisesti toimiva kulttuuri ei vaadi valvontaa turvalliseen toimimiseen.

Turvallisuuskulttuurille olennaista on sen näkymätön olemassaolo ja objektiivisuuden puuttuminen. Sidonnaisuus organisaatiokulttuuriin tekee siitä erottamattoman yhteiskunnallisesta kontekstista, johon vaikuttaa yhteiskunnan sosiaalisten ryhmien kulttuurit sekä paikallinen kulttuuri. Kulttuuri on ominaisuuksiltaan kestävä, mutta myös muutettavissa. Positiivinen turvallisuuskulttuuri korostaa johdon sitoutumista sekä positiivista suhtautumista turvallisuusongelmiin. Olennaista on myös avoin keskustelu ja vastuuntunto omasta toiminnastaan. Resurssit ovat suhteutettu niin, että toiminnot ja sitoumukset ovat toteutettavissa. Henkilöstöön, joka raportoi turvallisuusongelmista suhtaudutaan myönteisesti. (Duca & Gugg 2022.)

Johdon tavoitettavuuden puutetta voidaan pitää merkittävänä turvallisuuskulttuurin heikentäjänä. Johtajat pitävät puheita turvallisuudesta, mutta eivät ole paikalla tavoitettavissa. Tämä kulttuuri vaikuttaa alaspäin muiden käytökseen luoden huonon turvallisuusilmapiirin. Muita merkittäviä asioita ovat turvallisuusfilosofian puute, tuotantotavoitteisiin keskittyminen, vaatimuksenmukaisuuden puute, turvallisuusvahvistusten puute sekä tapa suhtautua reaktiivisesti turvallisuuteen. Keskeistä ongelman korjaamiseksi oli päivittäiset turvallisuuskeskustelut ja työntekijöiden tekemät korjaukset. Ne vaikuttavat myönteisen ja kannustavan turvallisuuskulttuurin rakentumiseen. (Lal 2023.)

Samuels (2022) kuvaa organisaation turvallisuuskulttuuria edistävää turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakennetta niin, että keskeistä on turvallisuusjohtamisjärjestelmän luonne monimutkaisena ja näkymättömänä kulttuuri-ilmastona. Se on paljon enemmän, kun vain tavallisesti ajateltuna dokumentoitujen prosessien summa. Organisaatio-ilmapiiriä kuvataan hankalasti muotoiltavaksi joukoksi olevia filosofioita, kertomuksia, arvoja, tottumuksia ja normeja. Yhdessä nämä lukuisat asiat

koostavat organisaation identiteetin, joka voi ohjata tietoista tai tiedostamatonta arvojärjestelmää. Keskeistä on avoin keskustelukulttuuri ja mielipiteen vapaus. Turvallisuutta on korostettava organisaation ensisijaisena tavoitteena. Turvallisuusjohtamisjärjestelmät rakennetaan usein suurin resurssein osoittaen tällä sitä, että turvallisuuteen ollaan arvona valmiita investoimaan. Kuitenkin kulttuurin kehittäminen usein epäonnistuu sen oppivuuden, joustavuuden, luottamuksellisuuden ja oikeudenmukaisuuden puutteesta.

Työsuojelun henkilöstö ei voi edes ylemmän johdon tuella saavuttaa todellisia muutoksia turvallisuuskulttuurissa. Se edellyttää koko organisaation sitoutumista, johon voidaan vaikuttaa ”oikein myymällä” turvallisuutta kaikkien menestyksenä. (Law 2020.) Sitoutuminen ja vuorovaikutus on keskeinen osa matkalla käyttäytymisen ja ajattelun muuttumiseen. Se pyrkii poistamaan ajattelua siitä, että on ”ne ja me”, kuten johtajia kohtaan saatetaan tuntea. Hierarkkiset ja käsitteellistävät organisaatiot toteuttavat johtajuuden ”minä keskeisenä”, luomalla psykologisen etäisyyden organisaation jäsenten kesken. Keskeinen tavoite on luoda kollektiivista mielen tunnetta sekä jaettua ymmärrystä ja luotettavuutta organisaatiossa, jolla pyritään poistamaan onnettomuuksia. (Haslam, Jetten, Maskor, McMillan, Bentley, Steffens & Johnston 2022.) Tappura ym. (2022) mukaan työntekijän sitoutumisella on voimakas riippuvuussuhde ylimmän johdon sitoutumiseen. Ylimmän johdon kanavana välittää sitoutumista työntekijöille tapahtuu alempien esihenkilöiden kautta turvallisuuskoulutuksella työntekijöille. Olennaista on myös viestinnän merkitys, jossa kypsällä viestinnällä voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista, jopa ilman esimiehen sitoutumista. Sitoutuneilla työntekijöillä on suuri vaikutus turvallisuuskulttuurin kokonaistyytyväisyyteen

4.2 Inhimillisten tekijöiden vaikutus organisaation käyttäytymisessä

HSE asiantuntijoiden mukaan turvallisuuskulttuurin korjaamisessa olennaista oli vuorovaikutus turvallisuusasioihin liittyen, kuvailen turvallisuuskulttuuria inhimillisellä yhteydellä toisistaan välittämällä. Havaittavissa oli muitakin inhimillisiin tekijöihin liittyviä seikkoja, kuten keskittyminen siihen, mikä epäonnistui, eikä niinkään kuka epäonnistui. Turvallisuuskulttuurin kannalta palkinto käyttäytymisestä on kannustavampaa, kuin vain tuloksesta palkitseminen. Useimpien organisaatioiden voidaan olettaa kiinnostuvan turvallisuustuloksista, jotka ovat käyttäytymistieteellisesti toteutettavissa. Turvallisuuskulttuuri on suunniteltua toimintaa vaativa yrityksen ajatteluprosessi, jota vaaditaan työntekijöiden turvallisuusajattelun muuttamiseksi. (Lal 2023.)

Haslam ym. (2022) tutkivat nykyaikaisen psykologian teoriaa sovellettavan korkean luotettavuuden organisaatioiden luomisessa. Korkean luotettavuuden organisaatioilla tarkoitetaan vaikeissa olosuhteissa toimivia organisaatioita, jotka pystyvät silti välttämään onnettomuuksia. Ne voidaan määritellä myös organisaatioiksi, jotka välttävät vakavia

onnettomuuksia siinä ympäristössä, jossa muuten ne saattaisivat altistua katastrofille tai onnettomuudelle toimintahäiriöiden seurauksena. Tällaisiksi luokitellaan esimerkiksi sairaalat ja lentotukialukset.

Heidän teoria- ja todistusaineistonsa perustuu sosiaalisen identiteetin prosesseihin. Kyse on organisaatioiden jäsenten välisestä jaetusta sosiaalisesta identiteetistä, eli me-henkisyydestä. Tätä toimintaa tukee kollektiivinen mieli. Nämä sosiaaliset identiteetit tulee sovittaa koko organisaation jäsenten kesken ja keskeistä korkean luotettavuuden käyttäytymiselle on tunne siitä ”keitä me olemme” ja ”mitä me teemme”. Näiden tunteiden olemassaolo edellyttää identiteetti johtamista. Tällaisen ajattelun tarkoituksena on kaventaa kuilua sellaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kuin ”keitä me olemme” ja ”keitä me haluamme olla”.

Turvallisuuden arvosta tulee viestiä niin, että keskustelulla on vaikuttavuutta.

Turvallisuuskulttuurin muutokseen käytettäviä toimija voidaan tehostaa keskustelutaidoilla. Sääntöjen noudattamiseen liittyvistä keskusteluista tulisi siirtyä niihin asioihin, joilla on suurin vaikutus. Tämä perustuu luottamuksen rakentamiseen, jonka tuloksena yksilöllä tai organisaatiolla voi olla halukkuutta muuttua. Hyvän kommunikaation syntymiseen vaikuttaa johdon ja työntekijöiden välillä oleva terve suhde, joka mahdollistaa viestinnän molempiin suuntiin. Työsuojelun tapoja ei voi muuttaa sanelemalla tai pakottamalla, ja muutokset yksilön käyttäytymisen muuttamiseen saattaa viedä jopa 10 viikkoa. Hyvä viestintä korostaa turvallisuutta arvona ja se on kunnioitettavaa, motivoivaa ja huomioivaa vuorovaikutusta. (Law 2020.)

4.3 Oppivalla kulttuurilla kypsempää turvallisuuskulttuuria

Lähtökohtaisesti tulee ymmärtää, että jokainen organisaatio on erilainen ja kantaa erilaisen historiansa. Kukaan muu ei voi määrittellä juuri sitä, mitä tiettyssä organisaatiossa tulisi tehdä kulttuurin kehittämiseksi. Muutoksia halutessaan on oltava valmis tarkastelemaan tehtyjä toimia ja arvioitava niiden onnistuneisuutta. Uuden oppiminen vaatii vanhasta irti päästämistä. Tätä voidaan kuvata laivana, joka on ankkuroituneena vanhaan perintöön, ja se estää sitä purjehtimasta uusille paremmille rannoille. (Pater 2023.)

Turvallisuuskulttuuri ei tule koskaan valmiiksi, vaan se on ajattelutapa, jota tulee harjoittaa jatkuvasti sosiaalisella oppimisella. Katastrofiriskien vähentämisen kontekstissa turvallisuuskulttuurin ulottuvuudet voidaan jakaa psykologisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja tilannekohtaisiin näkökohtiin. Tällä tarkoitetaan niitä lähtökohtaisia arvoja, asenteita ja käsityksiä, joita yksilö tai yhteiskunta voi siirtää toimiksi ja käyttäytymiseksi kollektiivisen turvallisuuden lisäämiseen. Ihmisten aikaansaannokset voivat olla aineellisia tai aineettomia järjestelmiä, kuten teknologiaa tai poliittisia päätöksiä. Lopulta tilannekohtaisen näkökohdan määrittävät varat, joita riskien- tai katastrofienhallintaan on käytettävissä. (Duca & Gugg 2022.)

On tärkeää tunnustaa turvallisuuskulttuurin osittain näkymätön muoto ja sen luonne osana organisaatiokulttuuria. Koko organisaation osallistaminen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä auttaa ymmärtämään sitä tilaa missä organisaatio on. Kyse on yhteisymmärryksestä siinä, missä olemme ja mihin haluamme mennä. Avoin ja suorapuheinen kulttuuri jakaa koettua todellisuutta ja mahdollistaa jokaisen turvallisen mielipiteenvapauden kulttuurin edistämiseen.

Luottamuksen kulttuuri vahvistaa matkaa kohti muutosta, jota tulee tehdä kärsivällisesti pitkällä aikajänteellä. Johto ei saa tukahduttaa vastarintaa tai kaunistella asioita, kaikkietävyuden illuusio tukahduttaa luottamuksen ilmapiirin. Kulttuurin ilmapiirin vahvistaminen vaatii monien tekijöiden vahvistamista. Vastavuoroinen, kommunikoiava ja osallistava organisaatio jäsentää muita ajattelemaan turvallisuutta kohtaan niin, että se kannustaa, motivoi ja innostaa kehittämään sitä. Johtajan tulee pyrkiä siihen, että turvallisuuskulttuuria kohtaan tehtäviä toimia voidaan organisaatiossa sisäistää ennemmin kuin määrätä. Lopulta pienet teot voivat auttavaa organisaatiota muuttumaan ja johdon tulee helpottaa tätä muutosta. (Pater 2023.)

Aven & Ylönen (2021) kehyksessä organisaatiot voivat kehittää riskitieteeseen perustuvaa turvallisuuskulttuuria. He kuvaavat riskitieteen viitekohtia sille, miten turvallisuuskulttuurin uskomusten, normien, arvojen ja käytäntöjen tulisi olla. Riskitieteessä korostuu monimutkaisuuden tunnustaminen, sekä riskienarvioinnin lisäksi sen käsittely joustavuuteen perustuvilla strategioilla. Heidän luomansa kehyksen pääkohdat ovat ajattelutapa ja ymmärrys, rakenteet ja toiminnot, sekä käytännöt. Uudella ajattelutavalla ja ymmärryksellä tarkoitetaan organisaatioiden uudenlaista tapaa ajatella ja ymmärtää riskejä organisaatioissa. Keskeistä uudessa ajattelutavassa on oppiminen, sekä oppiminen pois vanhoista asioista. Rakenteilla ja toiminnoilla tarkoitetaan niitä kehyksiä, jonka sisällä organisaation vuorovaikutus ja sen toteuttaminen tapahtuu. Käytännöt ovat organisaation toimintaperiaatteita, strategioita ja operatiivisia toimintoja. Oppimisella sekä osaamisen kehittämisellä turvallisuuskulttuurin perustana on keskeinen osa ajattelutavassa ja käytäntöjen toteuttamisessa. Hyvät käytännöt tulee yhdistää kaikkiin organisaation toimintoihin ja niissä tulee huomioida riskit sekä turvallisuusnäkökohdat.

Luottamuksellisessa ympäristössä psykologinen turvallisuus palkitsee oppimista ja jakamista kohti onnistunutta turvallisuuskulttuuria. Ilmaisun vapaus tyytymättömyydestä turvallisuuskäytäntöjä kohtaan ja mahdollisuus irrottautua ryhädynamiikasta voi usein johtaa parempaan sitoutumiseen ja ryhmäajatteluun. Johtajille määritellyt toimet koskien turvallisuuspolitiikkaa, riskienhallintaa, turvallisuuden varmistamista ja edistämistä tulee määritellä niin, että ne perustuvat oikeudenmukaisen ja psykologisen turvallisuuden lisäämiseen. (Samuels 2022.)

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia asioita voidaan tiedejulkaisujen mukaan pitää keskeisimpänä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämässä organisaatioissa. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymykseen: Minkälaisia asioita voidaan pitää keskeisenä turvallisuuskulttuurin jalkauttamisessa tai edistämässä organisaatioissa? Tutkimuksen aineisto koostui kahdeksasta vertaisarvioidusta tiedeartikkelista. Tulosten pohjalta syntyi käsitys siitä, että johtamisella, inhimillisillä tekijöillä sekä oppimisella on keskeinen merkitys turvallisuuskulttuurin toteuttamisessa sekä edistämässä.

Tulosten tarkentamiseksi voitiin luoda tulkinta siten, että johtamisella on olennainen merkitys organisaation sitoutumisessa, vaikkakaan se ei siihen yksinään riitä. Johtaminen on vahvassa sidonnaisuudessa inhimillisen toiminnan huomioimisessa sekä kyvyssä vaikuttaa organisaation jäseniin positiivisesti turvallisuuskulttuurin kannalta. Tässä keskeistä oli luottamuksen rakentaminen, vapaan vuorovaikutuksen mahdollisuus sekä psykologista turvallisuutta luova ilmapiiri. Inhimillisiä tekijöitä huomioiva johto voi saavuttaa paremmien muutoksia käyttäytymisessä turvallisuutta kohtaan. Siinä tulee huomioida ennemmin käyttäytymisestä palkitseminen, kuin vain tuloksesta palkitseminen. Koko organisaatiolle keskeistä matkalla parempaan turvallisuuskulttuuriin on yhteinen oppiminen. Vaikka koulutuksen merkitys on suuri, niin kyse on kuitenkin siitä, että organisaatio voi yhdessä oppia parempia tapoja toteuttaa turvallista toimintaa ja ajattelua. Merkittävää siinä, että voidaan oppia uusia ajattelutapoja, on myös organisaation kyky unohtaa vanhoja tapoja.

Parhaina käytänteinä turvallisuuskulttuurin jalkauttamiseen organisaatioissa voidaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta pitää johtamista, joka sitoutuu ja pyrkii sitouttamaan muita. Se rakentaa organisaatossa luottamusta sekä avointa ilmapiiriä ja kulttuuria. Se antaa vahvistuksen, kun henkilöstö käyttäytyy turvallisesti. Johto motivoi henkilöstöään ja pyrkii luomaan yhteistä me-henkeä. Johto kouluttaa henkilöstöään ja viestii selkeästi. Inhimillisten tekijöiden vaikutus ymmärretään ja huomioidaan siinä, että uudistetaan ajattelutapaa keskittyen asioiden huomioimiseen, syyllisten etsimisen sijaan. Avoimuuden mahdollistaminen pyrkii vähentämään kuilua organisaation jäsenten väliltä ja auttaa rakentamaan sosiaalista identiteettiä yhteisestä ajattelutavasta ja tavoitteesta. Avoimuuden, vastavuoroisuuden ja positiivisuuden ilmapiiri antaa mahdollisuuden yhteisen tehtävän ja tavoitteen sisäistämiseen. Nämä yhteiset kokemukset yhdessä koulutuksen kanssa auttavat organisaatiota kollektiivisesti oppimaan niin sosiaalisesti, kuin kulttuurillisesti kohti kypsempää turvallisuuskulttuuria.

Kuvio 13 esittää opinnäytetyön tulosten tulkintaa, huomioiden tietoperustassa esitetyn Scheinin (1987) määritelmän turvallisuuskulttuurin syvyystasoista, jota myös Reiman & Lilikoi (2023) kuvasi jäävuorimallina. Jäävuoren huippu on organisaatiomme näkyvää toimintaa,

kuten Juutilainen (2022) kuvasi turvallisuuskulttuurin näkökulmasta olevana dokumentoituna turvallisuuden johtamisjärjestelmä, ohjeistuksena, riskianalyysinä ja työturvallisuusohjeina.



Kuvio 13. Opinnäytetyön tulokset ja organisaatiokulttuuri

Kuten Reiman ym. (2008) sanoi, organisaatiokulttuuri on opittu ilmiö, jossa nämä perusoletukset ovat tapoja ajatella, tuntea ja havaita. Opitut tavat ovat ongelmia ja haasteita ratkaistaessa osoittautuneet niin toimiviksi, että niitä opetetaan tapana toimia myös uusille jäsenille. Kulttuurin jäsenten vuorovaikutus näin ollen vaikuttaa siihen, mitä asioita pidetään tärkeänä ja miten tavoitteisiin päästään. Perusoletuksia voi olla vaikeaa tunnistaa niiden itsestäänselvyyksien vuoksi. Tämä voidaan mielestäni tulkita niin, että se miten näemme maailmankuvamme, opettaa meille sen, miten toimimme siellä. Yhteinen käsitys ja kokemus siitä miten tulee toimia, auttaa meitä kollektiivisesti oppimaan.

Jos merkityksellistä on vaikuttaa jäävuorimallina käytetyn esimerkin pinnan alla olevaan arvomaailmaan, tai vielä syvemälle olettamuksiin miten näemme ja tunnemme maailmamme ympärillämme, voidaan ajatella Haslam ym. (2022) sosiaalisen identiteetin ja kollektiivisen me-henkisyyden rakentamisen olla tuloksellista organisaation turvallisuuskulttuurin kannalta.

Kokonaisuudessaan aineistoissa esiintyi turvallisuuskulttuurin monimutkainen, ja osittain näkymätön luonne. Vaikka turvallisuuskulttuuria ei voida kokonaan ymmärtää, ei sitä tule myös ehkä täysin ymmärtääkään. Turvallisuuskulttuurista ei tule koskaan valmista ja on vaikeaa määrittellä sen tasoa absoluuttisesti. Sen olemassaolosta ja kehittymisestä puhutaan usein kypsyyden kautta, jonka voi olettaa koskemaan myös organisaatiokulttuuria itsessään.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen, sekä myös moniulotteisellaan luonteellaan ajoittain vaikeasti tulkittava. Aineiston luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, mutta artikkelien sisältöä kohtalaisen hyvänä. Valituista kahdeksasta artikkelista voidaan jällempäin arvioida kuuden olleen keskeisiä tutkimuskysymyksen kannalta. Kaksi artikkelia ei suoranaisesti vastannut kokonaisvaltaisella laajuudellaan tutkimuskysymykseen, mutta toivat syvyyttä kuvailun tulkintaan ja vahvistivat argumentointia. Tavoitteeksi aineiston laajuuteen kuitenkin määriteltiin alun perin 6-8 artikkelia, joten tavoitteiden voidaan todeta toteutuneen. Toisena haasteena voidaan nostaa hakulausekkeiden laadun tutkimuskysymykseen vastaten. Kuten kappaleessa 3.2 tiedonhaku ja aineiston valinta todettiin, selkeät ja rajatut lausekkeet eivät tuottaneet relevanttia aineistoa riittävästi. Väljemmät hakulausekkeet antoivat parempia tuloksia, mutta liikaa tuloksia niiden järkevään läpikäymiseen. Aineiston koodaamista olisi myös voinut helpottaa käyttämällä koodaustyökalua, ja tämä olisi mahdollistanut myös suuremman aineiston otannan. Kokonaisuudessaan arvioin työn täyttäneen hyvin sille asetetun tavoitteen.

Lähteet

Aven, T., Ylönen, M. 2021. How the risk science can help us establish a good safety culture. Journal of Risk Research. Viitattu 21.8.2024.

<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1871056>

Bartel, S. 2022. Työturvallisuuden parantaminen Bradleyn käyrää hyödyntäen. Viitattu 3.7.2024. <https://www.quentic.fi/asiantuntija-artikkelit/tyoturvallisuuden-parantaminen-bradley-kayraa-hyodyntaen/>

Cooper, M.D. 2000. Toward a model of safety Culture. Safety Science. Viitattu 5.6.2024. https://www.behavioral-safety.com/articles/Towards_a_model_of_safety_culture.pdf

Duca, G., Gugg, G. 2023. Safety Culture in the Disaster-Resilient Society Context: A Conceptual Exploriation. Sustainability 2023. Viitattu 21.8.2024.

<https://doi.org/10.3390/su151612236>

Eskola, S. 2008. Turvallisuus käsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Strategian laitos. Julkaisusarja 3. Viitattu 4.6.2024.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74107/StratL3_10.pdf;jsessionid=3FB44EC4191D994CDDBADA0CCF17AE2C?sequence=1

Euroopan komissio. 2024. Parhaat käytännöt. Viitattu 15.8.2024.

https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/best-practices_fi

Günther, K., Hasanen, J., Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Tietoarkisto. Viitattu 31.8.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Haslam, S.A., Jetten, J., Maskor, M., McMillan, B., Bentley, S.V., Steffens, N.K., Johnston, S. 2022. Developing high-reliability organizations: A social identity model. Safety Science 154. Viitattu 21.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105814>

Health and Safety Executive. 1999. Reducing error and influencing behaviour. Viitattu 5.6.2024. <https://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg48.pdf>

Helenius, S-L., Tiilikka, S. 2020. Kouluasenteiden yhteys oppimaan oppimisen tehtävissä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.6.2024.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120275/HeleniusTiilikka.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Porvoo: Bookwell.

Hotulainen, R. 2016. Kandi 2016. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.8.2024.
https://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/GRADUKANDIsemi2016_2.pdf

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Tietoarkisto. Viitattu 31.8.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Tietoarkisto. Viitattu 31.8.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

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

Juuti, P., Virtanen, A. 2009. Organisaatio muutos. Helsinki: Otava.

Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. Keuruu: PS-kustannus.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P., Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Viitattu 7.8.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Aavaranta-sarja no. 49. Porvoo: PS-kustannus.

Kokonaisturvallisuuden sanasto. 2017. Sanastokeskus TSK. Helsinki. Viitattu 4.6.2024.
https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Kvist, H., Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerrus

Lal, H. 2023. Why don't Employees Respond to Safety Culture Intervention: Finding Solutions within. International Journal of Education & Management Studies. Viitattu 21.8.2024.
<https://iahrw.org/our-services/journals/international-journal-of-education-and-management-studies/>

Law, M. 2020. Four Reasons OSH Professional Must Be Better Salespeople. Journal of the American Society of Safety Professionals. Viitattu 21.8.2024
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/four-reasons-osh-professionals-must-be-better/docview/2354857606/se-2?accountid=12003>

Levomäki, I.1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Viitattu 26.6.2024. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/02/sitra178-2.pdf>

- Pater, R. 2023. 10 considerations for upgrading safety culture. American Society of Safety Professionals. Viitattu 21.8.2024. https://www.assp.org/docs/default-source/psj-articles/ltpater_0923.pdf?sfvrsn=ab06946_0
- Reiman, T. 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. Valtion teknillinen tutkimuskeskus: Espoo. Viitattu 11.6.2024. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>
- Reiman, T. & Lilikoi. 2023. Turvallisuuskulttuuri raideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmässä. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Viitattu 13.6.2024. <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Turvallisuuskulttuuri%20raide liikenteen%20turvallisuusjohtamisjärjestelmissä.pdf>
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Edita Prima Oy. Helsinki. Viitattu 4.6.2024. <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2008/P700.pdf>
- Ruuhilehto, K., Vilppola, K. 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. TUKES-julkaisu 1/2000. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 7.8.2024. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston raportteja. Viitattu 7.8.2024. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Samuels, T. 2022. How to Construct a Safety Management System (SMS) That Promotes Safety Culture in Your Organization. International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace. Viitattu 21.8.2024. <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1691&context=ijaaa>
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Liljamo, R., Miettinen, A. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sitra. 2024. Tulevaisuuden sanasto. Resilienssi. Viitattu 2.8.2024. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

Tappura, S., Jääskeläinen, A., Pirhonen, J. 2022. Creation of satisfactory safety culture by developing its key dimensions. Safety Science 154. Viitattu 21.8.2024.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105849>

Teperi, A-M., Ruotsala, R., Ala-Laurinaho, A. 2021. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa. Onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos. Viitattu 10.6.2024.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140997/TTL_978-952-261-967-9.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Tieteen termipankki. 2023. Ihmistieteet. Viitattu 4.6.2024.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Ihmistieteet:kulttuuri>

Työsuojelu. 2024. Työturvallisuusjohtaminen. Sanasto. Viitattu 5.6.2024.

<https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Aluehallintovirasto. Viitattu 7.6.2024.

https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf?t=1716445560228

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin tasoja Scheinin käsityksen mukaan (mukaillen Juutilainen 2022).....	8
Kuvio 2. Turvallisuskulttuurin jäävuorimalli (mukaillen Reiman & Lilikoi 2023)	9
Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin elementit (Reiman ym. 2008)	10
Kuvio 4. Turvallisuskulttuurin muodostuminen (mukaillen Ruuhilehto & Vilppola 2000)	13
Kuvio 5. Turvallisuusjohtaminen (mukaillen Työsuojeluhallinto 2010)	14
Kuvio 6. Turvallisuskulttuurin kokonaiskuva (mukaillen Juutilainen 2022, 37).....	14
Kuvio 7. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa (mukaillen Teperi ym. 2021)	17
Kuvio 8. Perinteisen ja uudenlaisen turvallisuusajattelun erot (mukaillen Teperi ym. 2021) .	18
Kuvio 9. Joharin ikkunalla kuvattu tietoisuus itsestä ja muista (mukaillen Juutilainen 2022).	19
Kuvio 10. Bradley'n käyrän laaja versio (mukaillen Bartel 2022).....	22
Kuvio 11. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet (Kangasniemi ym. 2013)	25
Kuvio 12. Sisällönanalyysi	29
Kuvio 13. Opinnäytetyön tulokset ja organisaatiokulttuuri.....	35

Taulukot

Taulukko 1. Kulttuurin käsitteet mukaillen (Juuti 2006)	7
Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	26

Liitteet

Liite 1: Taulukko tietokantahaku	43
--	----

Liite 1: Taulukko tietokantahaku

Tietokanta tai hakupalvelu	Hakulausekkeet	Käytetyt rajaukset	Tulokset kpl	Valittuja kpl
Laurea Finna	(" safety culture") (enhancing OR promoting) "organizational culture"	koko teksti 2020-2024 vertaisarvioitu artikkeli	73	1
ProGuest Central	" promoting safety culture" "safety culture" "organizations"	koko teksti 2020-2024 vertaisarvioitu artikkeli	77 1900	2 3
Science Direct	("safety culture") (enhancing OR promoting) (organization)	koko teksti 2020-2024 vertaisarvioitu artikkeli	43	1
Keenious	"enhancing OR promoting safety culture in organizations"	koko teksti 2020-2024 vertaisarvioitu artikkeli	443	1