

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ELISA HÄRKÖNEN

Valmentava esihenkilötyö turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa

Kehittämistyö Posti Teollisuusratkaisut Oy:n
Jyväskylän yksikössä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Härkönen, Elisa: Valmentava esihenkilötyö turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa – Kehittämistyö Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Kesäkuu 2025
Sivumäärä: 100

Opinnäytetyössä tarkasteltiin, millaisin valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä. Tavoitteena oli selvittää turvallisuuskulttuurin nykytila, tunnistaa kehittymistä tukevat ja estävät tekijät sekä esittää konkreettisia toimenpiteitä, joilla voidaan vahvistaa ennakoivaa ja yhteisvastuullista toimintatapaa. Lisäksi työssä tarkasteltiin, millaisia valmiuksia valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöiltä turvallisuustyössä.

Työ toteutettiin konstruktivisena kehittämistutkimuksena. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla, jotka kohdennettiin työntekijöille ja työnjohdolle. Kyselyyn saatiin 26 vastausta, ja haastatteluihin osallistui viisi työnjohtajaa ja kuusi työntekijää. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, ja tulosten jäsentelyssä hyödynnettiin NOSACQ-50-mallin keskeisiä ulottuvuuksia, kuten turvallisuusviestintää, osallistumista ja yhteisvastuuta.

Tulokset osoittivat, että turvallisuuskulttuuri sijoittuu pääosin riippuvaisen ja itsenäisen tason välimaastoon. Turvallisuuteen suhtaudutaan vakavasti ja havaintoja tehdään aktiivisesti, mutta vastuu nähdään vielä osin johdon tehtävänä. Reaktiivisen tason piirteitä on tunnistettavissa erityisesti vuorovaikutuksessa ja puuttumiskäytännöissä. Työntekijöiden ja työnjohdon näkemyksissä oli eroja erityisesti yhteisvastuullisuuden toteutumisessa ja osallistumisen vaikeavuudessa.

Kehittämistyön tuloksena esitettiin kuusi konkreettista toimenpidettä, jotka tukevat valmentavaa esihenkilötyötä, turvallisuushavaintojen käsittelyä ja tiimitason yhteisvastuun vahvistamista. Johtopäätöksenä todettiin, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää rakenteellista tukea esihenkilötyölle sekä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien vahvistamista.

Avainsanat: työturvallisuus, turvallisuuskulttuuri, työturvallisuusjohtaminen, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Härkönen, Elisa: Coaching-Based Supervisory Leadership to Strengthen Occupational Safety Culture – Development Project at Posti Teollisuusratkaisut Oy, Jyväskylä Unit

Master's thesis

Management and Service Business

June 2025

Number of pages: 100

The thesis explored the coaching leadership methods that supervisors can employ to help employees cultivate a safety culture at Posti Teollisuusratkaisut Oy's Jyväskylä unit. The objective was to assess the current state of the safety culture, identify factors that promote or hinder its development, and suggest concrete measures to foster a proactive and collaborative approach. Additionally, the study investigated the skills that coaching leadership requires from supervisors in the context of safety work.

This research was conducted as a constructive development study. Data were collected through a survey and thematic interviews conducted with employees and supervisors. Twenty-six individuals completed the survey, while five supervisors and six employees participated in the interviews. The data were analyzed using qualitative content analysis methods, and the findings were organized based on the key dimensions of the NOSACQ-50 model, which includes elements such as safety communication, participation, and shared responsibility.

The results indicated that the safety culture primarily exists at a level between dependent and independent. Employees take safety seriously and actively make observations, but the sense of responsibility is still partly viewed as the management's responsibility. Reactive characteristics were especially noticeable in communication and intervention practices. There were notable differences in perspectives between employees and management, particularly regarding the execution of shared responsibility and the effectiveness of participation.

As a result of this development work, six concrete measures were proposed to enhance the coaching provided by supervisors, improve the handling of safety observations, and strengthen shared responsibility at the team level. The conclusion drawn from the study is that developing a safety culture necessitates structural support for supervisory work and increased opportunities for employee participation.

Keywords: occupational safety, safety culture, occupational safety management, coaching leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön taustat.....	8
2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	10
2.3 Opinnäytetyön tietoperusta.....	11
2.4 Keskeiset käsitteet	13
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
3.1 Lähestymistapa	15
3.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu.....	16
3.2.1 Kyselytutkimus.....	17
3.2.2 Teemahaastattelu	18
3.2.3 Tutkimusaineiston analysointi.....	19
3.2.4 Tutkimuskysymysten ja menetelmien yhteys	20
3.3 Luotettavuus ja eettisyys	21
3.4 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä	23
4 TYÖTURVALLISUUS	23
4.1 Työturvallisuus ja sen johtaminen	24
4.1.1 Työturvallisuuden määritelmä ja merkitys.....	25
4.1.2 Lainsäädäntö ja esihenkilön vastuut.....	27
4.1.3 Strateginen ja operatiivinen työturvallisuusjohtaminen	28
4.2 Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusilmapiiri	29
4.2.1 Kulttuurin ja ilmapiirin erot ja yhteydet	30
4.2.2 Kulttuurin kypsyystasot ja mallit.....	32
4.2.3 Turvallisuuskulttuurin rakenteelliset ja arjessa ilmenevät tekijät	34
4.3 Osallistaminen ja viestintä	35
4.3.1 Henkilöstön osallistamisen muodot.....	36
4.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus turvallisuustyössä	37
4.3.3 Johdon rooli yhteistoiminnassa.....	39
4.4 Mittarit ja arviointi turvallisuuden kehittämisessä.....	40
4.4.1 Tapaturmataajuus, läheltä piti -ilmoitukset.....	41
4.4.2 NOSACQ-50 ja muut kulttuurin mittarit	42
4.4.3 Mittareiden hyödyntäminen päätöksenteossa.....	44
4.5 Standardit ja menetelmät työturvallisuustyössä.....	45
4.5.1 ISO 45001 esihenkilön tukena	46
4.5.2 Leanin periaatteet työturvallisuustyössä	47

4.5.3 Turvallisuustyön jalkauttaminen käytännön toimintaan	48
4.6 Yhteenveto	49
5 VALMENTAVA JOHTAMINEN TURVALLISUUSKULTTUURIN MUUTOKSESSA	50
5.1 Valmentavan johtamisen periaatteet	50
5.1.1 GROW-malli ja dialogisuus	52
5.1.2 Ero perinteiseen johtamiseen	54
5.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	56
5.2.1 Edmondsonin teoria psykologisesta turvallisuudesta	58
5.2.2 Avoimuus ja virheistä oppiminen	59
5.3 Muutoksen johtaminen turvallisuustyössä	60
5.3.1 Sitoutumisen ja motivoinnin rooli	61
5.3.2 Muutoksen tukeminen arjessa	62
5.4 Esihenkilötyön vaikutus turvallisuuskulttuuriin	64
5.5 Yhteenveto	65
6 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	66
6.1 Kyselytutkimuksen toteutus	67
6.2 Haastattelujen toteutus	68
6.3 Kerätyn aineiston analyysi ja tutkimustulokset	69
6.3.1 Turvallisuuden toteutuminen arjessa	69
6.3.2 Riskien tunnistaminen ja turvallisuushavainnot	70
6.3.3 Toisten turvallisuudesta huolehtiminen	71
6.3.4 Yhteinen vastuu ja tiimikulttuuri	72
6.3.5 Yhteiset havainnot ja näkemyseroavaisuudet	73
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	74
7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
7.1.1 Turvallisuuskulttuurin nykytila	75
7.1.2 Vahvistamista edistävät ja estävät tekijät	76
7.1.3 Kehittämistoimenpiteet turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi ...	77
7.1.4 Esihenkilöiden valmiudet turvallisuuskulttuurin kehittämiseen valmentavalla johtamisella	78
7.2 Kehittämisehdotukset	79
7.3 Työn vaikuttavuus ja sovellettavuus	82
7.4 Työn rajaukset ja kehittämisen jatkomahdollisuudet	83
8 POHDINTA JA ITSEARVIOINTI	84
8.1 Tutkimuksen luotettavuus	84
8.2 Opinnäytetyöprosessi	85
8.3 Oma oppiminen ja asiantuntijuuden kasvu	86

LÄHTEET	88
LIITE 1: KYSELYLOMAKE	93
LIITE 2: TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELURUNKO	98
LIITE 3: TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELURUNKO	99
LIITE 4: TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELYN INFOTIEDOTE	100

1 JOHDANTO

Työturvallisuus on keskeinen osa vastuullista ja kestävästä työelämästä. Tuoreimpien tilastojen mukaan työpaikkatapaturmien määrä Suomessa on kasvussa: vuonna 2024 ilmoitettiin 115 000 työpaikkatapaturmaa, mikä on neljä prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin (Tapaturmavakuutuskeskus, 2025). Suuri osa tapaturmista olisi ennakoitavissa, ja vahva turvallisuuskulttuuri onkin keskeinen keino niiden ehkäisemisessä. Turvallisuuskulttuuri tarkoittaa työntekijöiden ja johdon yhteistä suhtautumista turvallisuuteen ja sen kehittyminen edellyttää muutoksia paitsi ohjeistuksissa, myös arjen toimintatavoissa ja asenteissa (Hudson, 2001; dss+, n.d.). Kulttuurinen muutos ei kuitenkaan tapahdu pelkästään sääntöjä lisäämällä, vaan se vaatii systemaattista esihenkilötyötä, joka tukee vastuullisuutta, osallistumista ja oppimista arjessa.

Tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa käytännön tarpeesta Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä, jossa on havaittu tarve vahvistaa turvallisuuskulttuuria erityisesti tiimityön ja yhteisvastuun näkökulmasta. Työntekijät toimivat pääosin vastuullisesti yksilötasolla, mutta vastuu ei aina ulotu tiimitasolle asti. Kehittämistyön tavoitteena on tukea siirtymää kohti yhteisöllisempää, itsenäisesti ohjautuvaa tiimikulttuuria, jossa vastuu turvallisuudesta jaetaan.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen tueksi tässä työssä tarkastellaan valmentavaa johtamista, joka nähdään keinona tukea yksilöiden itseohjautuvuutta ja tiimien yhteistä vastuunottoa. Valmentava johtamistapa korostaa vuorovaikutusta, tavoitteellista ohjausta ja luottamusta, ja se tarjoaa konkreettisia välineitä turvallisuuskäyttäytymisen ja asenteiden muuttamiseen. Tämä näkökulma valittiin tutkimuksen viitekehykseen, koska organisaatiossa on tunnistettu tarve vahvistaa esihenkilötyön roolia kulttuurin muutoksessa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää konkreettisia valmentavan johtamisen keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymisen ja osaamisen kehittymistä seuraavalle tasolle. Työ kytkeytyy tiiviisti yksikön arjen toimintaan ja tähtää käytännön hyötyyn niin tiimityön kuin esihenkilötyön kehittämisessä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja perustellaan työn ajankohtaisuus ja tarve. Lisäksi määritellään kehittämistyön tavoite sekä työn rajaus. Luvun lopussa kuvataan työn teoreettinen viitekehys ja näkökulma, jota käytetään organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisen tarkastelussa.

2.1 Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön taustat

Posti Teollisuusratkaisut Oy on osa Posti Group -konsernia ja tarjoaa sisälogistiikka- ja tuotantopalveluita erityisesti teollisuusalan asiakasorganisaatioille. Yhtiön tavoitteena on tukea asiakkaidensa tuotantoprosesseja tehokkaasti, laadukkaasti ja turvallisesti. Kehittämistyön kohteena oleva Jyväskylän yksikkö toimii osana teollisuusasiakkuutta, jossa palvelut kytkeytyvät suoraan asiakkaan teolliseen tuotantoon ja logistiikkaketjun hallintaan.

Yksikössä toimii useita tuotantotiimejä, joiden vastuulla on varmistaa materiaalivirtojen sujuvuus ja turvallisuus. Toimintaan kuuluvat muun muassa materiaalien vastaanotto, keräily, setitys, tehdasjärjestely, pakkaus- ja haalaustyöt, lähettämötoiminta sekä aluekuljetus ja koneellinen aluekunnossapito. Lisäksi yksikköön kuuluu puupakkausvalmistus sekä kahden hengen toimistotiimi, joka työskentelee asiakasorganisaation työnjohdon ohjauksessa, mutta kuuluu Postin henkilöstöön. Organisaation rakenne on esitetty kuviossa 1.

Posti Teollisuusratkaisut Oy Jyväskylän yksikön organisaatorakenne



Kuvio 1. Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikön organisaatorakenne.

Toimintaympäristö on fyysisesti kuormittava ja nopeatempoinen. Päivittäinen työ sisältää raskaiden tuotteiden käsittelyä, trukki liikennettä, kuormien purkua ja lastausta sekä logistiikkaketjun eri vaiheiden koordinoitua. Työtehtävien samanaikaisuus ja jatkuva muutos vaativat työntekijöiltä ja esihenkilöiltä jatkuvaa tarkkaavaisuutta, riskitietoisuutta ja yhteistyötä. Ahtaat tilat, liikkuvat koneet ja työn rytmi asettavat omat vaatimuksensa turvallisuudelle.

Työturvallisuus on ollut yksikössä pitkään keskeinen painopiste. Sitä on tuettu muun muassa turvallisuuskoulutuksilla, työohjeistuksilla, turvallisuushavaintojen keruulla ja ennakoivalla työturvallisuustyöllä. Tapaturmataajuus on pysynyt maltillisella tasolla, ja erityisesti vakavien tapaturmien määrä on laskenut viime vuosina.

Yksilötasolla vastuu omasta turvallisuudesta on pääsääntöisesti sisäistetty, mutta tiimitasolla yhteisvastuullinen toiminta ei ole vielä systemaattisesti juurtunut osaksi arkea. Tämä näkyy myös asenteissa ja käytännön toiminnassa: osa työntekijöistä ei tunnista selkeitä vaaratekijöitä tai ei koe niiden välttämistä omalla kohdallaan tarpeelliseksi. Esimerkkinä työympäristössä on havaittu tapauksia, joissa epävakaita esineitä on käytetty korokkeina tavoitetason saavuttamiseksi. Vaikka näitä tilanteita on käsitelty, joissain tapauksissa työntekijät kertovat toimivansa jatkossakin samalla tavalla. Tämä ilmentää vakavaa puutetta riskien ymmärtämisessä ja turvallisen työskentelyn asenteissa, ja osoittaa tarpeen kehittää työntekijöiden riskitietoisuutta ja turvallisuusajattelua

käytännönläheisin keinoin, kuten havaintoharjoitusten ja valmentavan ohjauksen avulla.

Kehittämistarpeita on tunnistettu myös turvallisuushavaintojen laadussa ja määrässä sekä läheltä piti -tilanteiden käsittelyssä. Turvallisuuskäyttäytymisen ja osallistumisen aktiivisuudessa on havaittu eroja tiimien välillä. Vaikka yksilötasolla vastuu omasta turvallisuudesta on useimmiten kunnossa, tiimitasolla yhteisvastuullinen toiminta ei vielä ole vakiintunut käytäntö. Tämä muodostaa perustan kehittämistyölle, jonka tavoitteena on siirtyä yksilökeskeisestä turvallisuusajattelusta kohti jaettua vastuuta ja tiimien välistä yhteistyötä turvallisuuden edistämiseksi. Tiimitasoinen yhteisvastuu on ratkaisevaa erityisesti tilanteissa, joissa työn vaihtelevuus ja fyysinen kuormittavuus edellyttävät jatkuvaa tilannetietoisuutta ja yhteistyötä. Ilman jaettua vastuuta yksittäiset turvallisuustekijät voivat jäädä huomioimatta.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa tiimien nykyinen turvallisuuskulttuurin kypsyystaso, tunnistaa kehitystä tukevat ja estävät tekijät sekä laatia konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia kehittämistoimenpiteitä organisaation käyttöön. Tarkoituksena on tukea tiimejä siirtymässä kohti yhteisvastuullista ja itsenäisesti ohjautuvaa toimintakulttuuria.

Erityisenä näkökulmana tässä kehittämistyössä tarkastellaan valmentavaa johtamista, joka nähdään keskeisenä keinona edistää turvallisuuskulttuuria tiimitasolla. Valmentava johtaminen perustuu työntekijöiden tukemiseen, osallistamiseen ja tavoitteelliseen ohjaamiseen, ja se luo edellytykset vastuulliselle ja itseohjautuvalle toiminnalle. Tavoitteena on selvittää, millaisia valmiuksia ja käytännön keinoja esihenkilöt tarvitsevat tukeakseen turvallisuuskulttuurin kehittymistä.

Työ rajautuu Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä toimiviin tiimeihin. Kehittämistyö ei kata koko konsernia tai muita toimipaikkoja. Työssä keskitytään tiimityön, yhteisvastuullisuuden ja valmentavan esihenkilötyön näkökulmaan turvallisuuskulttuurin kehittämisessä – tekniset ratkaisut ja turvallisuusteknologiat jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: **Millaisin valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä siirtymässä turvallisuuskulttuurin seuraavalle kypsyystasolle?** Kehittämistyössä etsitään vastauksia tutkimusongelmaan seuraavien apukysymysten avulla:

- Millä turvallisuuskulttuurin kypsyystasolla kohdeorganisaation työntekijät tällä hetkellä toimivat?
- Mitkä tekijät tukevat ja mitkä estävät tiimien siirtymistä itsenäisesti ohjautuvan tiimin turvallisuuskulttuurin tasolle?
- Mitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä voidaan esittää turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi tiimitasolla?
- Millaisia valmiuksia valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöiltä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä?

Nämä kysymykset muodostavat tutkimuksellisen rungon, jonka varaan kehittäminen rakentuu. Tavoitteena ei ole tuottaa yksiselitteisiä vastauksia, vaan ymmärtää ilmiötä työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemusten, havaintojen ja kehitystarpeiden kautta. Kehittämistyön tuloksena pyritään tunnistamaan toimivia käytäntöjä ja esittämään realistisia ehdotuksia turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi kohdeorganisaatiossa.

2.3 Opinnäytetyön tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta toisiaan täydentävästä kokonaisuudesta: työturvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin johtamisesta (luku 4) sekä valmentavan johtamisen ja kulttuurimuutoksen

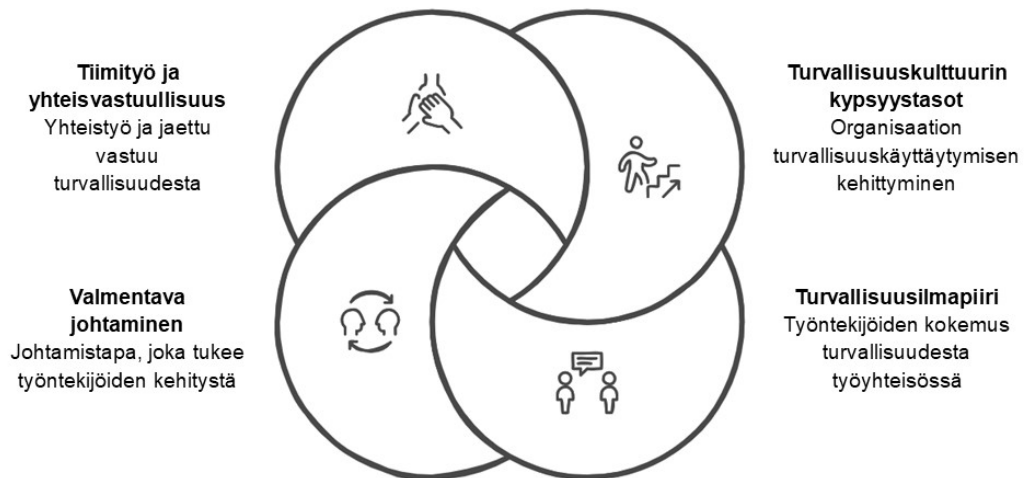
tarkastelusta (luku 5). Viitekehys muodostaa perustan tutkimuskysymysten käsittelylle sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle ja arvioinnille.

Keskeisiä tarkastelun kohteita ovat turvallisuuskulttuurin kypsyystasot ja niitä kuvaavat mallit, kuten Hudsonin (2001) turvallisuuskulttuurin kypsyysmalli sekä dss+:n (ent. DuPont) kehittämä Bradley Curve™. Mallien avulla voidaan jäsentää, millä tasolla tiimit tällä hetkellä toimivat ja mitä siirtymä kohti seuraavaa tasoa edellyttää. Lisäksi turvallisuusilmapiirin arvioinnissa hyödynnetään NOSACQ-50-mittaria, jonka avulla voidaan tunnistaa asenteisiin, vuorovaikutukseen ja johdon toimintaan liittyviä kehityskohteita.

Valmentava johtaminen muodostaa toisen viitekehysten ytimen. Se korostaa esihenkilöiden kykyä tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, vastuullisuutta ja aktiivista osallistumista turvallisuustyöhön. Esihenkilön rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa turvallisuuskulttuuria kehitetään yksilötasoisesta toimintamallista kohti yhteisvastuullista ja osallistavaa tiimikulttuuria. Tämä edellyttää myös esihenkilötyön osaamisen tarkastelua kehittämistyön osana.

Viitekehys huomioi myös tiimityön ja yhteisvastuun merkityksen turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa. Turvallisuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja yhteisissä käytännöissä – ei yksin toimien. Tiimien kyky toimia yhtenäisesti, tukea toistensa turvallisuutta ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin on olennainen osa kehittyvää turvallisuuskulttuuria. Tähän liittyy myös muutoksen johtaminen, jossa esihenkilön tehtävänä on tukea arjen käytännöissä tapahtuvaa siirtymää kohti uudenlaista toimintakulttuuria.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen valmentavan johtamisen keinoin



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

Teoreettinen viitekehys tukee kehittämistyön tavoitteita tarjoamalla rakenteen, jonka avulla voidaan kuvata nykytila, arvioida esihenkilötyön vaikutuksia ja esittää konkreettisia keinoja turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi kohdeorganisaation arjessa. Viitekehys toimii myös analyysin ja tulosten jäsentelyn tukena kehittämistyön myöhemmissä vaiheissa.

2.4 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan turvallisuuskulttuurin kehittämistä erityisesti tiimityön ja esihenkilötyön näkökulmasta. Jotta kehittämistyön tavoitteet, tutkimusasetelma ja tulkinnat hahmottuvat selkeästi, on tärkeää määritellä työn kannalta keskeiset käsitteet.

Turvallisuuskulttuuri viittaa yhteisiin asenteisiin, arvoihin, toimintatapoihin ja käyttäytymiseen, jotka ohjaavat organisaation suhtautumista työturvallisuuteen. Turvallisuuskulttuuri näkyy käytännössä siinä, miten työntekijät ja johto suhtautuvat turvallisuuteen, kuinka ohjeita noudatetaan ja miten riskeihin reagoidaan arjessa. (Hudson, 2001.)

Turvallisuuskulttuurin kypsyystasot kuvaavat organisaation tai tiimin turvallisuuskäyttäytymisen kehittymistä. Esimerkiksi Hudsonin ja dss+:n mallit kuvaavat siirtymää reaktiivisesta tai sääntökeskeisestä ajattelusta kohti ennakkoivaa ja yhteisvastuullista turvallisuuskulttuuria.

Turvallisuusilmapiiri tarkoittaa työntekijöiden kokemusta siitä, miten turvallisuuden suhtaudutaan työyhteisössä. Se heijastuu esimerkiksi johdon sitoutumisena, viestinnän avoimuutena ja työntekijöiden mahdollisuutena tuoda esiin turvallisuushuolia. Tässä työssä turvallisuusilmapiiriä tarkastellaan NOSACQ-50-viitekehyksen avulla. (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (n.d.)

Valmentava johtaminen viittaa johtamistapaan, jossa esihenkilön rooli on tukea, ohjata ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymistä ja itseohjautuvuutta. Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen, kuuntelemiseen ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen, ja se nähdään keinona edistää turvallisuutta osana arjen toimintaa. (Työterveyslaitos, n.d.)

Tiimityö ja yhteisvastuullisuus ovat keskeisiä elementtejä kehittyvässä turvallisuuskulttuurissa. Turvallinen työympäristö rakentuu yhteistyössä, jossa jokainen tiimin jäsen kantaa vastuuta paitsi omasta myös muiden turvallisuudesta. Yhteisvastuullinen toiminta ilmenee esimerkiksi riskien ennakoinnissa, puuttumisessa vaaratilanteisiin ja toisista huolehtimisessa.

Näiden käsitteiden välinen yhteys on olennainen kehittämistyön onnistumisen kannalta: valmentava johtaminen toimii mahdollistajana turvallisuusilmapiirin ja turvallisuuskulttuurin kehittymiselle. Tämä edellyttää tiimityön vahvistumista ja yhteisvastuullista toimintaa, jotka näkyvät konkreettisesti arjen turvallisuuskäyttäytymisessä.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön metodologiset ratkaisut, eli tutkimuksen lähestymistapa, menetelmät, aineistonkeruu ja analysointitapa. Luvussa perustellaan valitut menetelmät sekä niiden soveltuvuus tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi luvussa kuvataan, miten tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys varmistetaan opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa.

3.1 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus, jota täydentää konstruktivisen tutkimuksen näkökulma. Tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa toimintaympäristössä. (Yin, 2018; Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole vielä toteuttaa muutosta tai tuottaa valmista ratkaisua, vaan sen avulla pyritään ymmärtämään havaittua ongelmaa syvällisesti ja esittämään siihen perusteltuja kehittämisideoita. Menetelmälle on ominaista, että kohdetta tarkastellaan useista näkökulmista ja hyödynnetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym., 2018, s. 37.) Tässä työssä tarkastelun kohteena on Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikön tuotannossa toimivien tiimien turvallisuuskulttuuri ja sen kehittämistarpeet.

Konstruktivinen tutkimusote tukee tapaustutkimusta tarjoamalla kehittämisorientoituneen lähestymistavan. Konstruktivisen otteen tavoitteena on kehittää ratkaisu käytännön ongelmaan yhdistäen teoreettinen perustelu ja käytännön sovellettavuus (Lukka, 2001.) Tällöin tutkimuksen tuotos ei ole vain kuvaus nykytilasta, vaan sisältää myös perustellun ehdotuksen kehittämistoimenpiteiksi. Konstruktivinen lähestymistapa sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkija toimii kiinteässä vuorovaikutuksessa tutkimuskohteensa kanssa, kuten tässä opinnäytetyössä, jossa tekijä toimii esihenkilönä kohdeorganisaatiossa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018).

Yhdistämällä tapaustutkimuksellinen ja konstruktiivinen lähestymistapa opinäytetyö mahdollistaa turvallisuuskulttuurin tarkastelun kokonaisvaltaisesti – sekä nykytilan ymmärtämisen, että kehittämistoimien muotoilemisen tutkimusperustaisesti.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Tässä opinäytetyössä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, jotka soveltuvat hyvin ilmiöiden tutkimiseen niiden omassa toimintaympäristössä (Hirsjärvi ym. 2009; Eriksson & Kovalainen, 2016). Tutkimusaineisto kerätään kahdella menetelmällä: henkilöstölle suunnatulla kyselyllä ja teemahaastatteluilla. Kyselyllä tavoitellaan laaja-alainen kokonaiskuva tiimien turvallisuuskulttuurista ja sen kypsyystasosta, kun taas teemahaastattelut syventävät ymmärrystä havaituista ilmiöistä ja esihenkilötyön vaikutuksesta turvallisuuskäyttäytymiseen ja yhteistyöhön.

Kyselytutkimus ja haastattelut täydentävät toisiaan: kyselyllä saavutetaan laajempi joukko vastaajia ja saadaan vertailukelpoista tietoa, kun taas haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen etuna on mahdollisuus tarkentaa ja syventää ymmärrystä haastateltavien omista kokemuksista. Näin tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan ja vahvistavat aineiston monipuolisuutta. (Eskola & Suoranta, 2008; Puusa & Juuti, 2020, s. 107, 209.)

Valittuihin tutkimusmenetelmiin sisältyy myös rajoitteita, jotka on tärkeää tunnistaa, jotta tutkimuksen tulokset pysyvät realistisina ja eettisesti perusteltuina. Kyselytutkimuksen haasteena voi olla vastausten pinnallisuus tai väärinymmärrykset, erityisesti jos kysymysten sanamuodot koetaan monitulkintaisiksi. Lisäksi vastausprosentti voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tulokset heijastavat koko henkilöstön näkemyksiä.

Teemahaastattelujen etuna on syvä ymmärrys ilmiöstä, mutta ne voivat olla alttiita haastattelijan vaikutukselle, erityisesti silloin, kun tutkija tuntee haastateltavat entuudestaan tai toimii heidän esihenkilönään. Tällöin

vastausten avoimuus saattaa heikentyä tai näkemykset jäädä varovaisiksi. Haastattelut eivät myöskään tuota yleistettävää tietoa, vaan niiden tulkinta vaatii kontekstiherkkyttä ja aineiston huolellista analyysiä (Puusa & Juuti, 2020.) Lisäksi laadullinen aineisto on aina kontekstisidonnaista, eikä sen tarkoituksena ole yleistettävyys, vaan syvällinen ymmärrys ja käytännön sovellettavuus. Koska tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä, tutkimustulokset eivät pyri yleistettävyyteen vaan tarjoavat syvällistä, tilanteeseen sidottua tietoa, jonka arvo perustuu käytännön sovellettavuuteen kohdeorganisaation kehittämistyössä.

3.2.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia turvallisuuskulttuurista, osallistumisen mahdollisuuksista sekä tiimityön toimivuudesta turvallisuusasioissa. Kyselyllä haluttiin selvittää nykytilaa ja muodostaa kokonaiskuva yhdistetyn henkilöstön kokemuksista liittyen turvallisuuskulttuuriin ja valmentavaan johtamiseen. Kyselymenetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on jo jossain määrin tunnettu, mutta sen ajantasaisuudesta tai laajuudesta halutaan saada vahvistusta tai lisätietoa (Ojasalo ym., 2018, s. 40 Hirsjärvi ym. 2009).

Kyselyn suunnittelussa hyödynnetään NOSACQ-50-kyselyä (Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire), joka on kansainvälisesti tunnettu ja luotettava työkalu turvallisuusilmapiirin arviointiin (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, n.d.). NOSACQ-50:n ulottuvuudet, kuten johdon sitoutuminen, työntekijöiden osallistuminen, viestintä, oppiminen ja riskienhallinta, ohjaavat kysymysten rakentamista. Kyselyä mukautetaan organisaation kontekstiin sopivaksi, jotta se vastaa mahdollisimman hyvin tutkittavan yksikön toiminta- ja työolosuhteisiin.

Kysely kohdistetaan kaikille yksikön työntekijöille. Se toteutetaan sähköisenä sekä paperilomakkeena, ja vastaaminen on anonyymiä. Kyselyssä ei erotella

tiimejä erikseen vastausvaiheessa, jotta vastaajat voisivat tuoda esiin kokemuksiaan vapaasti ilman pelkoa tunnistettavuudesta. Tämä tukee aineiston luottamuksellisuutta, vaikka tiimikohtaiset erot analysoidaan pääasiassa teemahaastatteluissa. Kysymykset sisältävät väittämiä Likert-asteikolla sekä avoimia kysymyksiä, joiden avulla kerätään työntekijöiden näkemyksiä ja ehdotuksia turvallisuustyön kehittämiseksi. Kyselytutkimus tarjoaa laaja-alaisen näkymän organisaation turvallisuuskulttuuriin ja toimii pohjana teemahaastattelujen tarkennuksille ja syventämiselle.

3.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu valitaan täydentämään kyselyaineistoa, sillä sen avulla voidaan syventää ymmärrystä ilmiöistä, joita kyselyssä nousee esiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa käsiteltävät aihealueet määritellään etukäteen, mutta varsinaiset kysymykset ja niiden esittämisen järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan (Hirsjärvi ym., 2009; Eskola & Suoranta, 2008.) Haastattelija voi mukauttaa kysymyksiä vastaajan mukaan, ja haastattelujen edetessä voidaan lisätä uusia näkökulmia aiempien vastausten perusteella.

Teemahaastattelujen tavoitteena on tarkentaa kyselytutkimuksessa havaittuja ilmiöitä ja täydentää ymmärrystä turvallisuuskulttuurin nykytilasta, kehittämistarpeista ja esihenkilötyön vaikutuksista arjen turvallisuustoimintaan. Haastattelujen avulla voidaan tarkastella työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä syvällisemmin kuin strukturoitu kysely mahdollistaa (Puusa & Juuti, 2020).

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluina käyttäen ennalta suunniteltuja teemoja, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin, turvallisuuskulttuurin kypsyysmalleihin sekä NOSACQ-50-mittarin keskeisiin ulottuvuuksiin. Haastatteluteemat liittyvät muun muassa turvallisuusvuorovaikutukseen, osallistumiseen, riskien tunnistamiseen, turvallisuusviestintään sekä esihenkilötyön ja tiimiyhteistyön merkitykseen (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, n.d.; Hudson, 2001).

Haastatteluihin osallistuu sekä esihenkilöitä että työntekijöitä eri tiimeistä, jotta saadaan näkökulmia organisaation eri tasoilta ja ymmärretään, miten turvallisuuskäytännöt näyttäytyvät eri rooleissa. Haastattelut toteutetaan joko kasvokkain tai etäyhteyksin. Ne nauhoitetaan tutkimusaineiston analysointia varten tutkittavien suostumuksella, ja tietojen käsittelyssä noudatetaan eettisiä periaatteita sekä tietosuojalainsäädäntöä (TENK, 2023).

Teemahaastattelut mahdollistavat ilmiön tarkastelun työn arjessa ja antavat mahdollisuuden esiin nostaa organisaatiokohtaisia piirteitä, joita kyselytutkimuksella ei voida saavuttaa. Haastattelut tukevat laadullista analyysiä ja auttavat täydentämään kokonaiskuvaavaa turvallisuuskulttuurin kehittämistarpeista ja esihenkilötyön roolista (Eskola & Suoranta, 2008; Puusa & Juuti, 2020).

3.2.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään laadullista sisällönanalyysia, joka soveltuu erinomaisesti aineiston systemaattiseen tarkasteluun silloin, kun tavoitteena on tuottaa kontekstisidonnaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi ym., 2009). Sisällönanalyysin avulla pyritään tunnistamaan aineistosta merkityksellisiä teemoja, ilmiöitä ja yhteyksiä, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön viitekehukseen.

Analyysiprosessi etenee vaiheittain. Ensin kysely- ja haastatteluaineistot luetaan kokonaisuutena useaan kertaan yleiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta poimitaan tutkimuskysymyksiin liittyviä merkityksyksiköitä eli ilmauksia, jotka käsittelevät esimerkiksi yhteisvastuuta, osallistumista, turvallisuusviestintää tai esihenkilötyötä. Nämä ilmaukset ryhmitellään teemoittain ja niitä tarkastellaan tiimien ja roolien (työntekijät ja esihenkilöt) välillä.

Analyysi nojaa sekä aineistolähtöiseen että teorialähtöiseen otteeseen. Aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että analyysi rakentuu suoraan tutkittavien tuottamasta aineistosta käsin. Toisaalta teoreettinen viitekehys – kuten turvallisuuskulttuurin kypsyysmallit ja NOSACQ-50:n ulottuvuudet – toimii apuna

tulkinnassa ja jäsentelyssä (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, n.d.)

Kyselyn avoimet vastaukset analysoidaan samalla periaatteella kuin haastatteluaineisto. Suljettujen kysymysten antamaa määrällistä aineistoa tarkastellaan ainoastaan suuntaa antavasti taustatietona. Tämä yhdistetty lähestymistapa mahdollistaa sekä tutkittuun teoriaan perustuvan että organisaation arjesta kumpuavan näkökulman kehittämiskohteiden tunnistamiseksi.

Laadullinen analyysi tuottaa syvällistä ymmärrystä turvallisuuskulttuurin nykytilasta ja esihenkilötyön kehittämistarpeista. Se tarjoaa perustan realistisille, kokemukseen pohjautuville toimenpide-ehdotuksille, jotka ovat sekä organisaation arkeen ankkuroituja että teoriaperustaisesti perusteltuja.

3.2.4 Tutkimuskysymysten ja menetelmien yhteys

Tutkimusmenetelmät on valittu tukemaan opinnäytetyön päätutkimuskysymystä: Millaisin valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä siirtymässä turvallisuuskulttuurin seuraavalle kypsyystasolle? Kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen yhdistelmä mahdollistaa aiheen tarkastelun sekä laaja-alaisesti että syvällisesti, mikä on tyypillinen ratkaisu laadullisessa tapaustutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2016).

Taulukkoon 1 on koottu opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja niitä tukevat tiedonkeruumenetelmät:

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten ja menetelmien yhteys

Tutkimuskysymys	Tiedonkeruumenetelmä(t)	Seite
Millä turvallisuuskulttuurin kypsyydellä kohdeorganisaation työntekijät tällä hetkellä toimivat?	Kysely (NOSACQ-50-pohjainen), teemahaastattelut	Arvioidaan turvallisuusiimapiiriä osa-alueiden mukaan
Mitkä tekijät tukevat ja mitkä estävät tiimien siirtymistä itsenäisesti ohjautuvan tiimin turvallisuuskulttuurin tasolle?	Teemahaastattelut (työntekijät ja esihenkilöt), kyselyn avoimet vastaukset	Avoimet vastaukset ja teemahaastattelun analyysi
Mitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä voidaan esittää turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi tiimitasolla?	Haastattelut, kysely (avoimet vastaukset)	Kokemuksiin ja ideoihin perustuvat kehittämisehdotukset
Millaisia valmiuksia valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöitä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä?	Esihenkilöiden teemahaastattelut	Esihenkilöiden näkemykset, analysoidaan teemoittain

Tutkimusasetelma rakentuu siten, että kysely tarjoaa vertailukelpoista ja jaettavissa olevaa tietoa koko organisaation tasolla, kun taas haastattelut syventävät ymmärrystä yksittäisten työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksista. Menetelmien yhteisvaikutus vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja antaa kokonaisvaltaisen kuvan kehittämistarpeista.

3.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Arenen (2023) ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tutkimusprosessissa pyritään läpinäkyvyyteen, rehellisyyteen ja vastuullisuuteen kaikissa vaiheissa, ja työ toimii samalla opiskelijan ammatillisen kehittymisen välineenä.

Tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan huolellisella suunnittelulla, selkeästi rajatulla tutkimusongelmalla ja tutkimuskysymyksillä sekä tarkoituksenmukaisilla tiedonkeruumenetelmillä. Käytetyt kysely- ja haastattelumenetelmät on valittu siten, että ne tuottavat monipuolista ja teemojen kannalta relevanttia aineistoa. Aineiston analyysi tehdään systemaattisesti ja johdonmukaisesti, ja tulokset perustellaan alkuperäiseen aineistoon nojaten. Lähteet merkitään asianmukaisesti, ja työ tarkastetaan ennen arviointia korkeakoulun käyttämällä plagiaatintunnistusjärjestelmällä.

Tutkijan oma rooli vaikuttaa erityisesti aineistonkeruun luonteeseen ja aineiston tulkintaan. Työn tekijä toimii esihenkilönä kohdeorganisaatiossa, mikä tarjoaa merkittäviä vahvuuksia: tutkijalla on hyvä kontekstin tuntemus, pääsy

arjen käytäntöihin ja luottamuksellinen suhde henkilöstöön. Samalla on tunnistettava mahdolliset heikkoudet, kuten ennakko-oletusten vaikutus havainnointiin tai riskit siihen, että osallistujat vastaavat täysin rehellisesti. Tutkijan läheinen suhde tutkittavaan kontekstiin edellyttää jatkuvaa reflektiota ja kriittistä tarkastelua koko tutkimusprosessin ajan (Puusa & Juuti, 2020, luku 11, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuus). Luotettavuutta pyritään parantamaan esimerkiksi avoimella viestinnällä osallistujien suuntaan, aineiston anonymisoinnilla sekä sillä, että kysely- ja haastattelurungot pohjautuvat tutkittuun viitekehukseen eikä tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Tutkimuksen eettisyys huomioidaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Osallistujille kerrotaan selkeästi tutkimuksen tarkoitus, käsiteltävät tiedot ja heidän oikeutensa. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja informoituun suostumukseen. Aineisto anonymisoidaan ennen analysointia, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa julkaistavasta työstä. Tietoja säilytetään suojatusti ja käsitellään EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) sekä Suomen tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Opinnäytetyö on julkinen asiakirja, eikä siihen sisällytetä salassa pidettävää tai arkaluonteista aineistoa. Valmis työ julkaistaan korkeakoulun käytännön mukaisesti Theseus-julkaisuarkistossa tai kirjastoarkistossa. Mikäli työn toteutuksessa käytetään tekoälytyökaluja, niiden käyttö ilmoitetaan avoimesti, ja varmistetaan, että tuotettu sisältö perustuu opiskelijan omaan harkintaan ja lähteet ovat jäljitettävissä. Työn toteutus pohjautuu opiskelijan ja ohjaajan väliseen opinnäytetyösopimukseen.

Luottamuksen tukemiseksi osallistujille korostettiin vapaaehtoisuutta, vastaukset anonymisoitiin ja tiedonkeruun käytännöistä viestittiin avoimesti. Tämä loi edellytyksiä avoimelle ja rehelliselle osallistumiselle. Liitteenä 5 työntekijöille ennen kyselyä jaettu kirjallinen infotiedote, jossa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus, vapaaehtoisuus ja anonymiteetin toteutus.

3.4 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä olen hyödyntänyt tekoälypohjaisia sovelluksia työn suunnittelun, kirjoittamisen ja visualisoinnin tukena. Olen käyttänyt OpenAI:n ChatGPT:tä ideoiden jäsentelyyn, tekstien rakenteen ja kieliasun kehittämiseen sekä lähdeaineiston analysointiin.

Kuvioiden suunnittelussa ja laatimisessa olen hyödyntänyt Napkin AI -sovellusta. Englanninkielisen tiivistelmän laatimisessa olen käyttänyt DeepL Translatoria käännösapuna ja Grammarlyä kieliasun tarkistamiseen. Lisäksi olen käyttänyt Microsoft Wordin puheentunnistukseen perustuvaa litterointityökalua teemahaastattelujen litteroinnin tukena. Litterointi on tarkistettu ja täydennetty manuaalisesti alkuperäisnauhoitteiden perusteella.

Olen käyttänyt kaikkia tekoälysovelluksia vastuullisesti ja tietosuojasta huolehtien. Tekoälyn tuottamat ehdotukset on arvioitu kriittisesti, ja kaikki työssä esitetyt sisällöt, näkemykset ja tulkinnat ovat lopulta omiani. Mikäli tekoäly on ehdottanut uusia ideoita, olen varmistanut ne alkuperäisistä lähteistä ja viitannut niihin asianmukaisesti. Työssä käytetyt lähteet ovat omia, eivät tekoälyn generoimia lähteitä. Tämän alaluvun 3.4 kirjoittamisessa ei ole käytetty tekoälyä.

4 TYÖTURVALLISUUS

Tässä luvussa tarkastellaan työturvallisuutta ja siihen liittyviä ilmiöitä erityisesti kulttuurin ja johtamisen näkökulmista. Työturvallisuus ei ole pelkästään säädöksiin perustuva velvoite, vaan olennainen osa organisaation arjen toimintaa, hyvinvointia ja vastuullisuutta. Luvussa käsitellään ensin työturvallisuuden merkitystä ja juridista perustaa, jonka jälkeen syvennytään turvallisuuskulttuurin, turvallisuusilmapiirin ja yhteisvastuun teemoihin. Lisäksi tarkastellaan osallistumista, viestintää ja mittareita, joiden avulla turvallisuuden kehittämistä voidaan arvioida ja suunnata. Luvun lopussa käsitellään keskeisiä standardeja ja

menetelmiä, jotka tukevat turvallisuustyön jalkauttamista käytännön toimintaan. Tavoitteena on luoda viitekehys, jonka avulla voidaan jäsentää tiimien turvallisuuskulttuurin nykytilaa sekä kehittämisen reunaehdoja.

4.1 Työturvallisuus ja sen johtaminen

Työturvallisuus on keskeinen osa organisaation perustehtävää, eikä se rajoitu pelkästään lainsäädännön noudattamiseen. Sen johtaminen on strateginen valinta, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation tuloksellisuuteen. Työturvallisuutta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti – ei vain reaktiivisena riskien hallintana, vaan osana arjen toimintaa ja johtamiskulttuuria (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 3; Kortejärvi, 2018, s. 4.)

Turvallinen työympäristö rakentuu ensinnäkin työn rakenteellisista edellytyksistä, kuten työvälineistä, tiloista ja ohjeistuksesta. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, kuinka turvallisuus ilmenee käytännössä – työntekijöiden asenteissa, arjen valinnoissa ja siinä, miten poikkeamiin reagoidaan (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 6; Kortejärvi, 2018, s. 16.) Käytännön turvallisuustoiminta kytkeytyy aina yksilöiden arvomaailmaan ja siihen, mitä työyhteisössä pidetään normaalina ja hyväksyttävänä. Esimerkiksi Kortejärven (2018, s. 6–7) mukaan ristiriita julkilausuttujen arvojen ja käytännön toiminnan välillä voi heikentää koko turvallisuustyön uskottavuutta.

Työturvallisuuden johtaminen edellyttää esihenkilöiltä aktiivista otetta. He eivät ole ainoastaan sääntöjen valvojia, vaan turvallisuuskulttuurin rakentajia ja arjen suunnannäyttäjiä. Esihenkilön oma toiminta ja esimerkki ovat ratkaisevia: työntekijät havainnoivat johdonmukaisesti, kuinka esihenkilöt suhtautuvat turvallisuuteen ja seuraavat tätä mallia arjessa (EcoOnline, 2021.) Tällöin ei riitä, että turvallisuus mainitaan juhlapuheissa – sen tulee näkyä myös resursoinnissa, koulutuksessa ja priorisoinnissa.

Moderni turvallisuusjohtaminen pyrkii siirtymään reaktiivisista toimintamalleista ennakoivaan ja osallistavaan suuntaan. Tämä tarkoittaa, että

riskienhallinnan lisäksi panostetaan jatkuvaan kehittämiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja turvallisuuden integroimiseen osaksi Lean-prosesseja (Kortejärvi 2018, s. 14–18.) Lean Safety -ajattelu yhdistää tuotantoprosessien sujuvuuden ja työturvallisuuden, jolloin turvallisuus ei ole irrallinen tavoite, vaan keskeinen osa tehokasta tekemistä.

On tärkeää huomata, että turvallisuutta ei johdeta ainoastaan ohjeilla ja mittareilla, vaan myös viestinnällä, vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyyden rakentamisella. Hyvin suunniteltu turvallisuustyö luo tilaa työntekijöiden osallisuudelle, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja turvallisuuteen liittyvää aktiivisuutta (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 25; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2023, 14–15). Turvallisuus ei siis ole vain tekninen ilmiö, vaan myös sosiaalinen rakenne, joka muovautuu yhteisön vuorovaikutuksessa ja toimintakulttuurissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työturvallisuuden johtaminen on laaja-alainen ja jatkuva prosessi. Sen ydin ei ole yksittäisissä toimenpiteissä, vaan pitkäjänteisessä kehittämisessä, jossa turvallisuus nähdään osana hyvää johtamista ja organisaation menestystä. Kun turvallisuus integroidaan aidosti osaksi päätöksentekoa ja johtamisrakenteita, se ei ole enää irrallinen tavoite, vaan edellytys kaikelle kestäväälle toiminnalle.

4.1.1 Työturvallisuuden määritelmä ja merkitys

Työturvallisuus tarkoittaa työpaikan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden varmistamista ja jatkuvaa kehittämistä. Sen ytimessä on työntekijöiden terveyden ja työkyvyn suojeleminen sekä tapaturmien, sairauksien ja haitallisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy (Työturvallisuuskeskus, 2019, s. 4–5). Se ei ole pelkästään työnantajan lakisääteinen velvollisuus (Työturvallisuuslaki 738/2002 8 §), vaan myös keskeinen osa organisaation vastuullisuutta ja kestävästä kehityksestä.

Useiden tutkijoiden mukaan työturvallisuutta ei voida tarkastella ainoastaan sääntöjen ja normien noudattamisena. Teperi, Ruotsala ja Ala-Laurinaho

(2021, s. 10) painottavat, että turvallisuustyöhön liittyvät vahvasti myös organisaation arvot, työntekijöiden asenteet ja työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri. Myös Reason (1997, s. 5–6) korostaa, että turvallisuus on lopulta enemmänkin kulttuurinen kuin tekninen ilmiö. Se näkyy siinä, miten ihmiset suhtautuvat riskeihin, toisiinsa ja työn tekemisen tapoihin.

Työturvallisuudella on laajat vaikutukset koko työyhteisöön. Se tukee työhyvinvointia, parantaa työilmapiiriä ja edistää organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Holmemo, Ingvaldsen ja Powell (2022, s. 134) kuvaavat työturvallisuuden olevan moraalisen vastuun lisäksi myös taloudellisesti perusteltu strateginen valinta. Hyvin toimiva työturvallisuusjärjestelmä voi vähentää sairauspoissaoloja, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa organisaation mainetta.

Mattila (2024, s. 15) toteaa, että vaikuttava turvallisuustyö perustuu ennakkoivaan riskienhallintaan ja henkilöstön osallistamiseen. Tämä vaatii kuitenkin rakenteellista tukea, selkeitä vastuunjakoja ja suunnan näyttävää johtajuutta. Ilman näitä osallisuus jää helposti näennäiseksi.

Vaikka työturvallisuus on aiemmin ymmärretty lähinnä yksittäisten fyysisten vaaratekijöiden hallintana, nykykäsitys painottaa laajempaa näkökulmaa. Antonsen ja Le Coze (2023, s. 129–130) korostavat, että turvallisuuskulttuuri ei ole neutraali tai universaali ilmiö, vaan se kytkeytyy aina myös valtaan, normien määrittelyyn ja siihen, kenen näkemyksiä kuullaan. Tällöin työturvallisuus kytkeytyy suoraan myös työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä kulttuuriset ja organisatoriset valinnat vaikuttavat siihen, miten työn kuormittavuus, epävarmuus tai hallinnan tunne ilmenevät arjessa.

Oman näkemykseni mukaan turvallisuustyön onnistuminen edellyttää, että sen tavoitteet eivät jää irrallisiksi johdon tai työsuojelun asiaksi. Työturvallisuus ei ole kampanja tai projektiponnistus, vaan olennainen osa organisaation arkea. Tämän vuoksi myös esihenkilötyön rooli on keskeinen – sen avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten turvallisuuteen suhtaudutaan päivittäin, millaisia toimintamalleja tuetaan ja miten vastuuta jaetaan tiimitasolla.

4.1.2 Lainsäädäntö ja esihenkilön vastuut

Työturvallisuutta Suomessa säätelee ensisijaisesti työturvallisuuslaki (738/2002), joka määrittelee työnantajan yleiseksi velvollisuudeksi huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lain 8 § edellyttää ennakkoivaa vaarojen tunnistamista, riskien arviointia ja toimenpiteitä niiden poistamiseksi tai minimoimiseksi jo ennen työn alkamista. Tämä luo juridisen perustan, jolle työpaikkojen turvallisuustoiminta rakentuu.

Esihenkilön rooli konkretisoi tämän vastuun arjen toiminnaksi. Vaikka vastuu on työnantajalla, sen toteuttaminen on suurelta osin lähiesihenkilöiden varassa. He toimivat siltoina johdon linjausten ja työntekijöiden arjen välillä. Holmemo, Ingvaldsen ja Powell (2022, s. 197) korostavat, että nimenomaan esihenkilöiden sitoutuminen ja toiminta vaikuttavat siihen, miten työntekijät suhtautuvat turvallisuuteen ja kokevat oman vastuunsa.

Jantunen (2021) huomauttaa, että pelkkä sääntöihin perustuva johtaminen ei riitä turvallisuuskulttuurin rakentamiseen. Tarvitaan vuorovaikutusta, esimerkiksi ja osallistamista, jotta vastuut konkretisoituvat arjessa. Jos työntekijöille ei ole selvää, miksi jokin ohje on olemassa tai mihin sillä pyritään, sen noudattaminen jää helposti pintapuoliseksi.

Toisaalta Antonsen ja Le Coze (2023, s. 130) varoittavat liiallisesta sääntelyyn nojaamisesta, joka voi passivoida työntekijät. Kun vastuu nähdään vain johdon asettamana vaatimuksena, turvallisuus jää helposti ulkokohtaiseksi velvoitteeksi. Tämän välttämiseksi tarvitaan osallistavaa johtamista, jossa työntekijät kokevat olevansa osa turvallisuuden yhteistä tavoitetta.

Esihenkilön tehtävänä on siis varmistaa, että lain vaatimukset eivät jää muodollisiksi, vaan muuttuvat osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä edellyttää kykyä viestiä selkeästi, tulkita ohjeita tilanteiden mukaan ja toimia esimerkinä turvallisuudesta työskentelystä.

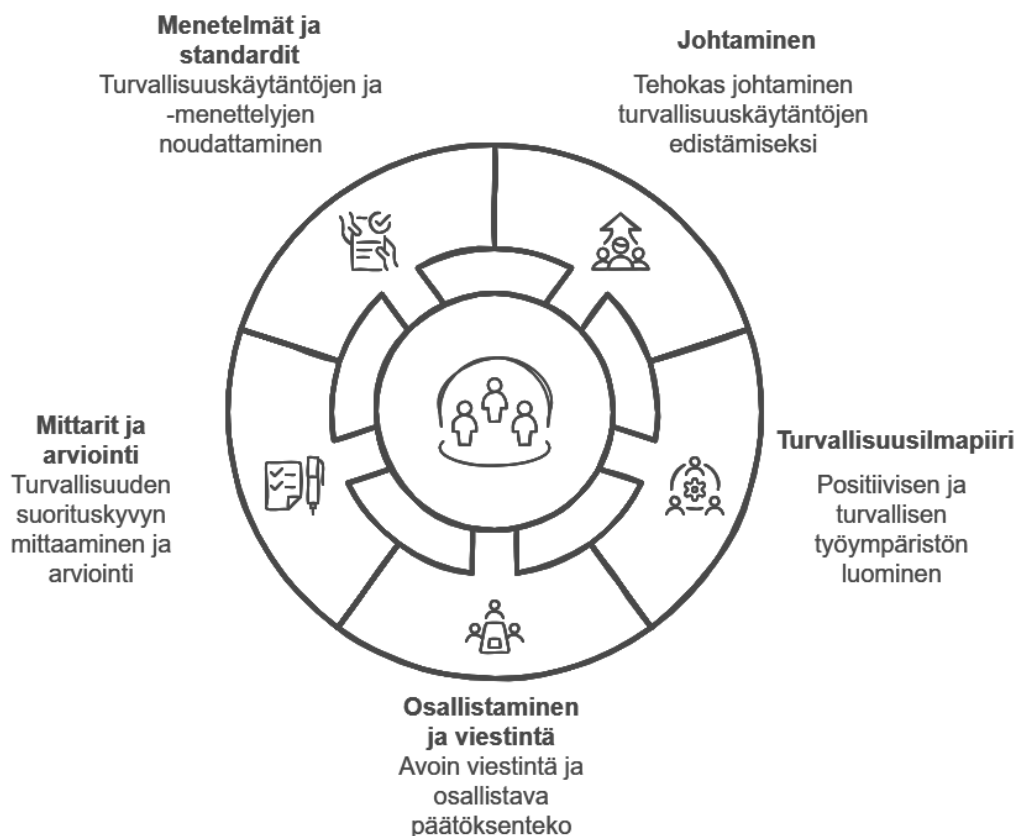
4.1.3 Strateginen ja operatiivinen työturvallisuusjohtaminen

Työturvallisuusjohtaminen voidaan jäsentää strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisella tasolla kyse on pitkän aikavälin tavoitteista ja turvallisuuden integroimisesta osaksi koko organisaation johtamista, arvoja ja päätöksentekoa. Se tarkoittaa muun muassa johdon sitoutumista, resurssien varaamista ja turvallisuusjohtamisen kytkemistä osaksi organisaation strategiaa (Mattila, 2024, s. 4–5; EcoOnline, 2021b, s. 5–7). Strateginen turvallisuusjohtaminen asettaa suunnan ja luo puitteet sille, miten turvallisuus ymmärretään ja priorisoidaan organisaation eri tasoilla.

Operatiivinen turvallisuusjohtaminen puolestaan liittyy päivittäisiin toimenpiteisiin ja käytäntöihin, kuten riskien arviointiin, turvallisuushavaintoihin, koulutukseen ja työnopastukseen. Operatiivisella tasolla esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä he toimivat linkkinä strategisten tavoitteiden ja käytännön työtoiminnan välillä (Holmemo ym., 2022, s. 196–198; Teperi ym., 2021, s. 8–9). Hyvä esihenkilötyö voi toimia turvallisuuskulttuurin vahvistajana tai heikentäjänä sen mukaan, miten turvallisuus näkyy arjen päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa.

Jantunen (2021) korostaa, että ilman strategista selkänöjaa operatiivinen turvallisuustyö jää helposti irralliseksi eikä synnytä pitkäjänteistä muutosta. Samalla operatiivisen tason toimilla on tärkeä rooli turvallisuusilmapiirin rakentamisessa ja ylläpitämisessä: ne konkretisoivat johdon tahtotilan työntekijöille.

Strateginen ja operatiivinen työturvallisuusjohtaminen eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne täydentävät toisiaan. Kestävä turvallisuuskulttuuri edellyttää, että johto linjaa selkeät turvallisuustavoitteet ja luo toimintaedellytykset, mutta että myös esihenkilöt ja tiimit sitoutuvat tavoitteiden toteuttamiseen arjen käytännöissä. Näin turvallisuus ei ole pelkkä vaade, vaan organisaation sisäinen toimintaperiaate.



Kuvio 3. Turvallisuustyön osa-alueet ja niiden keskinäiset yhteydet (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

4.2 Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusiilmapiiri

Turvallisuuskulttuuri on käsite, joka viittaa organisaation yhteisiin arvoihin, asenteisiin ja käytäntöihin, jotka muovaavat suhtautumista turvallisuuteen ja vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat riskitilanteissa (Hudson, 2001, s. 3–5; Antonsen & Le Coze, 2023, s. 130–131). Se ei ole yksittäinen toimintaohje tai ohjelma, vaan osa organisaation syvempää rakennetta – sitä, mitä pidetään normaalina ja hyväksyttävänä käytöksenä.

Työterveyslaitoksen mukaan turvallisuuskulttuuri ilmenee muun muassa siinä, miten riskit tunnistetaan, miten niihin reagoidaan ja kuinka avoimesti turvallisuudesta keskustellaan työyhteisössä. Nämä arjen pienet ratkaisut, kuten henkilöstön tapa puuttua havaittuihin puutteisiin tai johdon reagoitintapa läheltä piti

-tilanteisiin, rakentavat joko luottamusta tai välinpitämättömyyttä (Teperi ym., 2021, s. 6–7).

Teperin ym. (2021, s. 6–9) mukaan turvallisuuskulttuuri ei kuitenkaan rakennu käskyjen ja kontrollin varaan, vaan edellyttää osallistavaa johtamista, jossa työntekijöiden kokemus osallisuudesta ja vastuullisuudesta korostuu. Sama näkemys toistuu myös Mattilan (2024, s. 36–37) mukaan siinä, että vahva turvallisuuskulttuuri syntyy yhteisistä onnistumisen kokemuksista, joissa jokaisen työntekijän rooli tunnustetaan.

Turvallisuuskulttuurin läheinen käsite on turvallisuusilmapiiri. Se viittaa työntekijöiden ja esihenkilöiden tämänhetkisiin kokemuksiin ja havaintoihin siitä, miten turvallisuus toteutuu työpaikan arjessa (Kines ym., 2011). Toisin kuin kulttuuri, ilmapiiri on herkempi muutoksille ja saattaa vaihdella nopeastikin esimerkiksi organisaatiomuutosten, henkilöstövaihdosten tai yksittäisten johtamistoi-
mien seurauksena.

On tärkeä ymmärtää, että vaikka turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusilmapiiri liittyvät toisiinsa, ne eivät ole sama asia. Antonsen ja Le Coze (2023, s. 134–135) korostavat, että kulttuuri on hitaasti kehittyvä ja vaikeasti muokattava kokonaisuus, kun taas ilmapiiri toimii enemmänkin barometrina – se kertoo, millaiseksi työntekijät kulloinkin kokevat työpaikan turvallisuustason.

Omat havainnot kentältä tukevat tätä erottelua. Esimerkiksi vaikka organisaatiossa olisi pitkä historia turvallisuustyöstä, voi turvallisuusilmapiiri vaihdella tiimien välillä suurestikin riippuen esihenkilötyön laadusta ja siitä, miten paljon työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa turvallisuutta koskeviin asioihin.

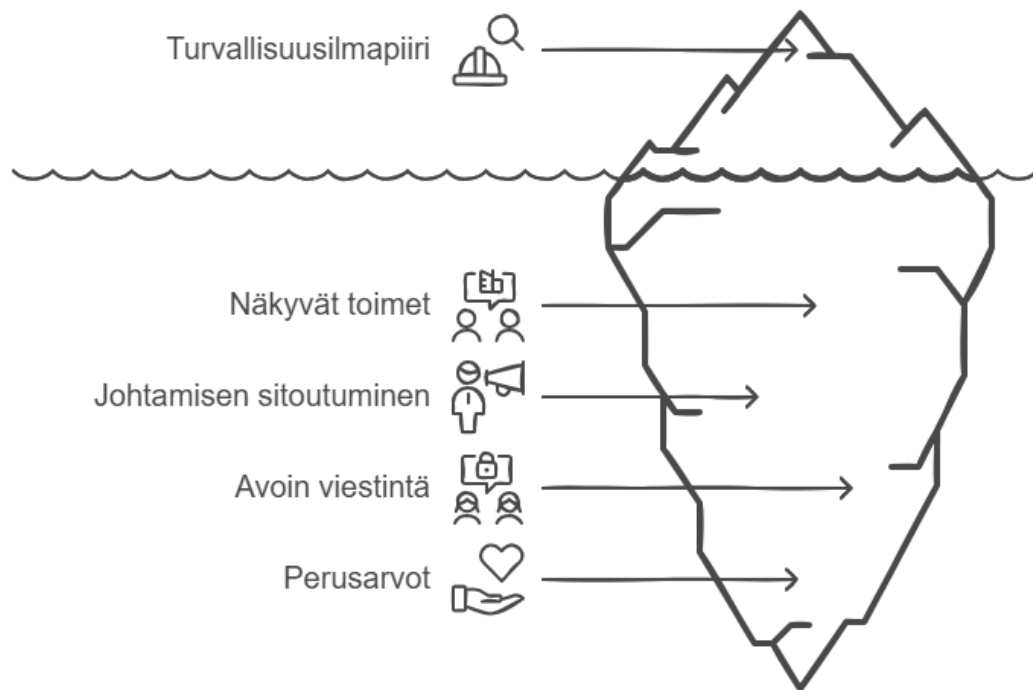
4.2.1 Kulttuurin ja ilmapiirin erot ja yhteydet

Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusilmapiiri ovat kaksi toisiinsa kytkeytyvää, mutta käsitteellisesti erillistä ilmiötä. Turvallisuuskulttuuri viittaa organisaation

syvärakenteisiin – arvoihin, normeihin ja oletuksiin – jotka ohjaavat suhtautumista turvallisuuteen pitkällä aikavälillä. Se näkyy esimerkiksi siinä, kuinka riskeihin suhtaudutaan ja miten turvallisuudesta keskustellaan arjessa (Reason, 1997, s. 10–13; Teperi ym., 2021, s. 6–8).

Turvallisuusilmapiiri puolestaan kuvaa henkilöstön tämänhetkisiä kokemuksia siitä, kuinka turvallisuuteen suhtaudutaan – esimerkiksi millainen on johdon sitoutuminen, miten avoimesti asioista puhutaan ja kuinka työntekijät voivat osallistua turvallisuustyöhön (Antonsen & Le Coze, 2023, s. 133–135; Kines ym., 2011). Toisin kuin kulttuuri, ilmapiiri voi muuttua nopeastikin esimerkiksi johtamisotteen tai organisaatiomuutosten seurauksena. Nämä kaksi käsitettä ovat siis yhteydessä toisiinsa siten, että ilmapiiri voidaan nähdä turvallisuuskulttuurin ilmentymänä. Heikko ilmapiiri saattaa kieliä ongelmista kulttuurissa, mutta ilmapiirin hetkellinen parantuminen ei vielä merkitse kulttuurin todellista muutosta. Esimerkiksi Jukka-Pekka Jantusen (2021, s. 15–16) mukaan kulttuurin muutos vaatii johdonmukaista ja systemaattista esihenkilötyötä useiden vuosien ajan – yksittäiset kampanjat tai viestit eivät yksin riitä.

Turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää vahvistamalla turvallisuusilmapiiriä – erityisesti viestintää, osallistumista ja johdon näkyvää sitoutumista. Kuitenkin, kuten Teperi ym. (2021, s. 9) muistuttavat, pelkkä ilmapiirin kehittäminen ilman rakenteellista ja arvolähtöistä muutosta jää helposti pintapuoliseksi. Työssäni lähdenkin tarkastelemaan, miten valmentava johtaminen voi tukea molempia – luoda avoimen ja kannustavan ilmapiirin sekä samalla rakentaa pidemmän aikavälin kulttuurista muutosta kohti yhteisvastuullista turvallisuutta.



Kuvio 4. Turvallisuusilmapiirin jäävuorimalli. Pintatason ilmapiiri rakentuu syvemmistä kulttuurisista tekijöistä, kuten arvoista ja johtamisen sitoutumisesta. (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

4.2.2 Kulttuurin kypsyystasot ja mallit

Turvallisuuskulttuuri ei muotoudu hetkessä, vaan sen kehittyminen on vaiheittainen prosessi, jossa organisaation arvot, asenteet ja käytännöt muuttuvat vähitellen reaktiivisista kohti ennakoivampaa ja yhteisvastuullista toimintatapaa (Hudson, 2001). Useat kansainvälisesti tunnetut mallit, kuten Hudsonin Safety Maturity Model ja dss+:n kehittämä Bradley Curve™, kuvaavat tätä kehityspolkua eri kypsyystasojen avulla. Molemmissa malleissa painottuu ajatus siitä, että todellinen turvallisuus edellyttää yksilöllisen vastuunoton lisäksi myös kollektiivista sitoutumista ja tiimitason vastuunkantoa.

Hudsonin mallissa organisaatiot voivat sijoittua yhdelle viidestä tasosta: patologinen ("meitä ei kiinnosta turvallisuus"), reaktiivinen ("toimimme vasta kun jokin menee pieleen"), byrokraattinen ("meillä on järjestelmä, jota noudatetaan"), proaktiivinen ("turvallisuus on meillä tärkeää") ja lopulta generatiivinen ("turvallisuus on tapamme toimia") (Hudson, 2001, s. 5). Bradley Curve

puolestaan yksinkertaistaa tätä neljään tasoon: reaktiivinen, riippuvainen, itsenäinen ja yhteisvastuullinen (dss+, n.d.).

Näiden mallien soveltaminen suomalaisessa teollisuusyhteisössä, kuten Posti Teollisuusratkaisut Oy:ssä, edellyttää käännoä käytännön toimintaan. Organisaatiossa käytetään nelivaiheista luokittelua, jossa reaktiiviselta tasolta edetään riippuvuuden ja itsenäisyyden kautta kohti itsenäisesti ohjautuvia tiimejä. Kypsyystasojen sisällöt voidaan tiivistää seuraavasti:

- **Reaktiivinen:** Toiminta perustuu reagointiin tapahtuneisiin tapaturmiin. Turvallisuudesta ei keskustella, vaan se jää usein taka-alalle.
- **Riippuvainen:** Työntekijät noudattavat sääntöjä ja toimivat ohjeiden mukaan, mutta vastuuta turvallisuudesta ei vielä koeta omaksi. Vastuu nähdään ensisijaisesti johdolla.
- **Itsenäinen:** Henkilöstö ottaa henkilökohtaisesti vastuuta turvallisuudesta, tunnistaa riskejä ja toimii ennakoivasti.
- **Itsenäisesti ohjautuvat tiimit:** Turvallisuus on osa työyhteisön kulttuuria. Tiimit tukevat toistensa turvallisuutta aktiivisesti ja puuttuvat epäkohtiin yhteistyössä.



Kuvio 5. Turvallisuuskulttuurin kehityskaari (Posti, 2025)

Turvallisuuskulttuurin kypsyysmallit eivät ole pelkkiä arviointityökaluja, vaan ne voivat toimia myös yhteisen kielen ja kehittämisen välineinä. Tason

tunnistaminen auttaa kohdistamaan toimenpiteet oikeisiin asioihin. Erityisesti yhteisvastuullinen taso haastaa organisaatiota katsomaan turvallisuutta systeemisenä kysymyksenä, jossa myös johtamiskäytännöt, työn organisointi ja viestintä vaikuttavat olennaisesti kulttuurin muotoutumiseen (Teperi ym., 2021, s. 26–29).

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tukea siirtymää yksikön tiimeissä kohti yhteisvastuullista turvallisuuskulttuuria, jossa tiimien keskinäinen tuki ja jaettu vastuunotto muodostavat perustan turvalliselle toiminnalle. Kyse ei ole vain yksilötason osaamisesta, vaan koko tiimiyhteisön tavasta ajatella ja toimia – mikä tekee kehittämistyöstä sekä mahdollisesti vaikuttavaa että haastavaa.

4.2.3 Turvallisuuskulttuurin rakenteelliset ja arjessa ilmenevät tekijät

Turvallisuuskulttuurin ydin rakentuu syvärakenteista: arvoista, normeista ja toimintatavoista, jotka muovaavat työntekijöiden suhtautumista turvallisuuteen ja vaikuttavat siihen, miten turvallisuutta toteutetaan käytännössä. Nämä elementit eivät ilmene pelkästään kirjallisina ohjeina, vaan ne näkyvät työn arjessa – vuorovaikutuksessa, valinnoissa ja suhtautumisessa poikkeamiin. Kulttuuri näkyy siinä, mikä työyhteisössä koetaan normaaliksi ja hyväksyttäväksi, ja se määrittää pitkälti sen, toteutuuko turvallisuus vain sääntöinä vai jaettuna vastuuna.

Antonsen ja Le Coze (2023, s. 242) muistuttaa, että jos riskinotto on hiljaisesti hyväksytty tapa saavuttaa tuotantotavoitteet, voivat turvallisuuden periaatteet jäädä taka-alalle – riippumatta virallisista säädöksistä. Vastaavasti Holmemo, Ingvaldsen ja Powell (2022, s. 132) tuovat esiin, että kiire, tottumus ja epäviralliset käytännöt voivat olla ristiriidassa kirjallisten ohjeiden kanssa ja estää kulttuurin kehittymistä. Näin ollen organisaation viralliset rakenteet ja epäviralliset käytännöt voivat viestiä keskenään eriäviä arvoja.

Kulttuurin rakenteellinen ulottuvuus näkyy myös siinä, miten työntekijät kokevat organisaation arvot, johdon sitoutumisen ja esihenkilöiden esimerkin.

Jantunen (2021) korostaa, että kulttuuri ei kehity pelkkien ohjeistusten avulla, vaan se tarvitsee tuekseen systemaattista esihenkilötyötä ja johdonmukaisia toimintatapoja, jotka tekevät turvallisuudesta arjen prioriteetin. Jos työyhteisön arjessa turvallinen toiminta jää huomiotta tai sitä ei arvosteta, voivat ohjeet jäädä irrallisiksi.

Kohdeorganisaatiossa turvallisuuteen liittyvät arvot ja tavoitteet on kirjattu selkeästi, mutta niiden toteutuminen vaihtelee. Työssä esiintyy tilanteita, joissa kiire, tottumus tai puutteellinen riskitietoisuus johtavat valintoihin, jotka eivät ole turvallisuustavoitteiden mukaisia. Tämä viittaa siihen, että kulttuurin näkyvät ja näkymättömät rakenteet eivät ole vielä täysin linjassa. Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä onkin keskeistä tehdä nämä rakenteet näkyviksi ja tukea niiden muutosta sekä johtamisen että vuorovaikutuksen kautta.

4.3 Osallistaminen ja viestintä

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen ei voi perustua pelkästään johdon toimiin – se edellyttää koko henkilöstön aktiivista osallistumista ja vuorovaikutteista viestintää. Osallistaminen tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi; se on tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla luodaan ihmisille tunne merkityksellisyydestä ja osallisuudesta (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2023, s. 7). Työyhteisöissä tämä voi tarkoittaa vaikkapa yhteisiä turvallisuushavaintoja, tiimikohtaisia turvallisuuskeskusteluja tai osallistumista kehittämiseen. Osallistaminen ei siis ole vain väline, vaan osa kulttuuria.

Osallisuuden kokemus ei synny pelkästä osallistumisesta. Se edellyttää tunnetta siitä, että oma osallistuminen on aidosti merkityksellistä, ja että oma tieto tai kokemus vaikuttaa päätöksentekoon (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2017, s. 10). Turvallisuustyössä tämä näkyy siinä, miten työntekijöitä kuunnellaan, miten he voivat tuoda esiin havaintojaan ja miten näihin reagoidaan. Vahva osallistava kulttuuri tuo turvallisuustyöhön hiljaista tietoa, joka muuten jäisi piiloon (Teperi ym., 2021, s. 7–9).

Viestintä toimii osallistamisen rinnalla turvallisuuskulttuurin toisena tukipilarina. Viestinnän ei tulisi olla yksisuuntaista tiedottamista, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta – keskustelua, jossa turvallisuusasioihin voidaan ottaa kantaa ilman pelkoa seuraamuksista (Antonsen & Le Coze, 2023, s. 104–105). Turvallisuusviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutusta, joka rakentaa psykologista turvallisuutta: työntekijät uskaltavat tuoda esiin huolia ja epäkohtia, ja kokevat, että heitä kuunnellaan. Tämä ei synny itsestään, vaan se vaatii esihenkilöltä aktiivista ja osallistavaa otetta viestintään.

Tutkimusten mukaan osallistaminen ja avoin viestintä eivät ainoastaan lisää sitoutumista, vaan niillä on suora vaikutus siihen, millaiseksi turvallisuuskulttuuri kehittyy (Teperi ym., 2021, s. 7–9). Ilman osallistamista turvallisuus voi jäädä johdon asiaksi – osallistamisen avulla siitä tulee koko yhteisön yhteinen tavoite. Tällöin myös turvallisuusviestinnästä tulee kaksisuuntaista, merkityksellistä ja vaikuttavaa.

4.3.1 Henkilöstön osallistamisen muodot

Henkilöstön osallistaminen on keskeinen osa toimivaa turvallisuuskulttuuria. Osallistuminen ei synny itsestään, vaan vaatii johtamiselta aktiivisia keinoja ja rakenteita, jotka tukevat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja kokemusta osallisuudesta. Auvinen ja Liikka (n.d., s. 5–7) määrittelevät osallistamisen johtamistoiminnaksi, jonka avulla aktivoidaan ja mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Osallistaminen voi lisätä ymmärrystä työympäristöstä ja omasta roolista siinä sekä vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Osallistaminen tuo turvallisuustyöhön näkymätöntä käytännöntietoa, jota ei voida johtaa yksinomaan järjestelmistä tai ohjeista. Terveystieteiden tutkimuskeskus (2023, s. 96) nostaa esiin vertaismentoroinnin merkityksen hiljaisen tiedon jakamisessa ja kehittämisessä. Kun työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä arvostetaan, turvallisuuteen liittyvä päätöksenteko voi perustua käytännön todellisuuteen, ei pelkkiin oletuksiin.

Osallistumisen muotoja voidaan jäsentää eri tasoille. Yksilötasolla osallistuminen voi tarkoittaa mahdollisuutta tehdä turvallisuushavaintoja, antaa palautetta tai vaikuttaa omaan työhön liittyviin ratkaisuihin. Tiimitasolla osallistumista toteutetaan esimerkiksi turvavarttien, työpajojen ja kehityspalaverien kautta. Organisaatiotasolla osallistaminen näkyy työntekijäedustuksen kautta työsuojelutoimikunnissa tai yhteistoimintaryhmissä (Työturvallisuuskeskus, 2019).

Kohdeorganisaatiossa turvallisuushavaintojen tekeminen on osa arjen työtä, mutta aktiivisuus vaihtelee tiimeittäin. Esihenkilöillä on tärkeä rooli osallistamisen mahdollistajina – he voivat tehdä tilaa keskustelulle, nostaa esiin työntekijöiden ehdotuksia ja antaa palautetta osallistumisesta. Wang, Yuan ja Zhu (2017) osoittivat tutkimuksessaan, että valmentavalla esimiestyöllä on selkeä yhteys työntekijöiden halukkuuteen tuoda esiin ajatuksiaan ja ideoitaan. Kun esihenkilö ylläpitää avointa, luottamuksellista ilmapiiriä ja rohkaisee vuorovaikutukseen, työntekijät kokevat turvalliseksi osallistua ja vaikuttaa. Leiviskän (2011, s. 141) mukaan tällainen luottamus rakentuu erityisesti kunnioituksen ja vastavuoroisuuden varaan. Golemanin (2000) mukaan valmentava johtamistyyli voi toimia tehokkaana työkaluna positiivisen ilmapiirin rakentamisessa – kunhan vuoropuhelu on jatkuvaa. Sydänmaanlakka (2007, s. 124–126) puolestaan korostaa dialogin merkitystä johtamisessa: parhaimmillaan se on aitoa ja älykästä vuorovaikutusta, joka tukee osallistumista ja yhteistä päätöksentekoa.

Osallistamisen avulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja vastuuta, ja se luo perustaa myös tiimitason yhteisvastuullisuudelle. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja vaikuttavansa, turvallisuus ei jää ulkopuolelta ohjatuksi, vaan siitä tulee osa omaa toimintaa.

4.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus turvallisuustyössä

Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa työturvallisuuden johtamisessa ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Ne eivät ole vain teknisiä välineitä tiedon siirtämiseen, vaan osallistumista ja sitoutumista mahdollistavia

toimintoja, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka turvallisuus ymmärretään ja miten siihen suhtaudutaan arjessa. Turvallisuusviestintä toimii paitsi ohjeiden ja tavoitteiden välittäjänä, myös työyhteisön normien ja arvojen rakentajana.

Elvingin (2005) mukaan muutosprosesseihin liittyvä viestintä vaikuttaa työntekijöiden tapaan ymmärtää ja hyväksyä muutoksia. Hän korostaa oikea-aikaisen, ymmärrettävän ja läpinäkyvän viestinnän merkitystä epävarmuuden vähentämisessä. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on pitkälti muutoksen johtamista, ja siksi viestintä on yksi sen keskeisimmistä välineistä.

Turvallisuusviestinnän vaikuttavuus rakentuu arjen jatkuvuudesta ja johdonmukaisuudesta. Esihenkilön oma toiminta viestii usein enemmän kuin yksikään ohje tai kampanja – esimerkiksi tapa reagoida palautteeseen tai turvallisuushavaintoon vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen siitä, onko turvallisuus todella tärkeää (Teperi ym., 2021, s. 13–14).

Rafique ja Ahmed (2021) osoittavat tutkimuksessaan, että myönteisellä turvallisuusilmapiirillä on suora yhteys turvallisuuskäyttäytymiseen rakennusprojekteissa. Turvallisuusasenteet välittävät tätä vaikutusta: kun työntekijät kokevat, että heidän huoliaan arvostetaan, he sitoutuvat aktiivisemmin turvallisiin toimintatapoihin. Tulokset tukevat sosiaalisen vaihtosuhteen teoriaa, jossa vastavuoroisuus ja arvostus lisäävät yksilön halua toimia yhteiseksi hyväksi.

Avoin ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri on edellytys sille, että työntekijät uskaltavat kertoa virheistä tai puutteista. Edmondsonin (2019, s. 25–28) mukaan psykologinen turvallisuus syntyy vuorovaikutuksesta, jossa virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan. Tällaisessa ilmapiirissä turvallisuudesta puhuminen normalisoituu ja sen kehittäminen on aidosti yhteinen asia.

Viestinnän tulee olla selkeää, johdonmukaista ja monikanavaista. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kasvokkaista palautetta, säännöllisiä tiimi-palavereita, tiedotteita, digitaalisia alustoja ja osallistavia työturvallisuuskampanjoita. Keskeistä on, että tieto ei kulje vain yhteen suuntaan, vaan

mahdollistaa jatkuvan dialogin esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tämä vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja lisää kokemusta siitä, että jokaisen näkemyksellä on merkitystä.

Lopulta viestintä turvallisuustyössä ei ole vain tapa puhua turvallisuudesta, vaan keino rakentaa yhteisvastuullisuutta ja kulttuuria, jossa turvallisuus kuuluu kaikille – ei vain asiantuntijoille tai johdolle.

4.3.3 Johdon rooli yhteistoiminnassa

Turvallisuuskulttuurin kehittyminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii johdon aktiivista ja näkyvää osallistumista. Esihenkilöiden rooli on erityisen keskeinen, koska heidän toimintansa vaikuttaa siihen, millaisia arvoja, asenteita ja käytäntöjä organisaatiossa muodostuu turvallisuudesta. Johtaminen ei rajoitu käskyjen antamiseen, vaan siihen sisältyy arjen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta tapahtuva suunnan näyttäminen.

Useat tutkijat ovat korostaneet, että nimenomaan lähijohto toimii siltana organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden arjen kokemusten välillä. Teperi ym. (2021, s. 35) toteavat, että turvallisuuden kannalta kriittisiä tekijöitä ovat esihenkilöiden kyky ennakoita riskejä, käsitellä havaintoja ja reagoida niihin rakentavasti. He korostavat myös, että onnistunut turvallisuusjohtaminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista työntekijöiden kanssa (Teperi ym., 2021, s. 13–14).

Turvallisuustyön arjessa tämä konkretisoituu esimerkiksi siinä, miten esihenkilöt ottavat työntekijöiden huolenaiheet vastaan, miten he reagoivat poikkeamiin ja millä tavoin he itse noudattavat turvallisuussääntöjä. Edmondsonin (2019, s. 16–19) kuvaama psykologinen turvallisuus liittyy kiinteästi johtamiskäyttäytymiseen: kun työntekijät kokevat, että he voivat tuoda esiin huoliaan ilman pelkoa seuraamuksista, on organisaatiolla paremmat edellytykset kehittyä turvallisuuden suhteen.

On myös huomionarvoista, että turvallisuuskulttuurin kehittymiseen vaikuttaa se, miten johto osallistuu yhdessä tekemiseen – ei vain valvo, vaan mahdollistaa. Kuten Holmemo, Ingvaldsen ja Powell (2022, s. 146) korostavat, on tärkeää siirtyä valvovasta mallista kohti osallistavaa ja dialogista turvallisuusjohtamista. Tämä tarkoittaa, että turvallisuudesta ei keskustella vain ongelmien ilmetessä, vaan se on luonnollinen osa päivittäistä vuorovaikutusta ja päätöksentekoa.

Yhteistoimintaa tukeva johtaminen luo pohjan jaetulle vastuulle ja edistää sitä, että turvallisuus ei ole vain johdon tai yksittäisten henkilöiden tehtävä, vaan kollektiivinen tavoite. Kun johto toimii esimerkkinä, arvostaa työntekijöiden näkemyksiä ja osallistuu avoimesti kehittämiseen, syntyy perusta kulttuurille, jossa turvallisuus nähdään kaikkien yhteisenä tehtävänä.

4.4 Mittarit ja arviointi turvallisuuden kehittämisessä

Turvallisuuden kehittäminen vaatii tuekseen monipuolisia mittareita, joiden avulla voidaan tunnistaa kehittämiskohteita, arvioida nykytilaa ja seurata edistymistä. Ilman systemaattista mittaamista turvallisuustyö saattaa jäädä reaktiiviseksi eikä perustu todellisiin tarpeisiin. Mittarit tukevat organisaatiota siirtymässä kohti ennakoivaa ja osallistavaa turvallisuuskulttuuria (Nenonen ym., 2009, s. 151; Reiman ym., 2008, s. 8).

Perinteisiä mittareita ovat muun muassa tapaturmataajuus ja läheltä piti -tilanteiden määrä. Tapaturmataajuus mittaa sattuneiden tapaturmien määrää suhteessa tehtyihin työtunteihin ja toimii pitkän aikavälin vertailukohteena. Läheltä piti -ilmoitukset puolestaan kuvaavat organisaation kykyä tunnistaa vaaroja ennen niiden toteutumista ja kertovat osaltaan riskitietoisuuden sekä avoimen raportointikulttuurin tasosta (Nenonen ym., 2009, s. 151–152)

Reiman ym. (2008, s. 7) muistuttavat, että turvallisuutta ei voida arvioida vain näkyvien suoritusten perusteella – tärkeää on myös ymmärtää näiden suoritusten taustalla olevia kulttuurisia ja vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Laadukas

mittaristo sisältää määrällisten mittareiden lisäksi laadullisia indikaattoreita, kuten turvallisuushavaintojen sisältöjä, turvallisuuteen liittyvän viestinnän luonnetta ja henkilöstön kokemuksia osallistumisesta.

Turvallisuusiikilapiirin arviointiin voidaan hyödyntää esimerkiksi NOSACQ-50-kyselyä, joka tarkastelee turvallisuutta seitsemän ulottuvuuden kautta – kuten esihenkilöiden sitoutumisen, työntekijöiden osallistumisen ja yhteisvastuun näkökulmista. Työkalu ei ainoastaan tuota numeerista tietoa, vaan tukee myös yhteistä reflektiota ja keskustelua, mikä tekee siitä sekä arviointi- että kehittämismenetelmän (Reiman ym., 2008, s. 8; Nenonen ym., 2009, s. 153.)

Käytännön mittareita ovat myös turvallisuuskävelyt, auditoinnit, työpaikkakyselyt ja kehityskeskustelut. Näiden avulla kerätään tietoa paitsi turvallisuustason toteutumisesta, myös siitä, miten turvallisuutta arjessa arvostetaan ja siihen sitoudutaan. Mittaamisen painopiste ei ole yksittäisten tulosten keräämisessä, vaan siinä, miten niitä käsitellään – avoimuus, oppiminen ja toimenpiteiden jatkuva seuranta ovat keskeisiä elementtejä tulosten hyödyntämisessä (Ecobio, 2018.)

Hyvä mittaristo yhdistää reaktiiviset mittarit, kuten tapaturmatilastot, ennakoiviin indikaattoreihin, jotka kuvaavat muun muassa koulutusta, osallistumista ja turvallisuusjohtamisen laatua. Reason (1997, s. 26–27) jakaa mittarit kahteen päätyyppiin: lagging indicators, jotka kertovat jo tapahtuneista asioista, ja leading indicators, jotka ennakoivat tulevaa. Reiman ym. (2008, s. 5) huomauttavat, että turvallisuus ei saa jäädä toissijaiseksi suhteessa esimerkiksi tuotantotai aikataulupaineisiin, vaan sen on oltava johdonmukaisesti mukana organisaation strategisissa tavoitteissa.

4.4.1 Tapaturmataajuus, läheltä piti -ilmoitukset

Tapaturmataajuus ja läheltä piti -tilanteet ovat organisaatioiden yleisimmin seuraamia turvallisuusmittareita. Tapaturmataajuus (LTI, Lost Time Injury Frequency) ilmaisee poissaoloon johtavien työtapaturmien määrän miljoonaa

työtuntia kohden. Läheltä piti -ilmoitukset kuvaavat puolestaan niitä tilanteita, joissa tapaturma olisi voinut tapahtua, mutta se vältettiin – usein sattumalta. Nämä mittarit antavat tärkeää tietoa työturvallisuuden tilasta, mutta niiden käyttö vaatii kontekstietoa tulkintaa. Korkea läheltä piti -ilmoitusten määrä ei välttämättä viittaa huonoon turvallisuustasoon, vaan voi kertoa myös aktiivisesta raportointikulttuurista ja matalasta ilmoituskyynyksestä (Mattila, 2024, s. 12). Vastaavasti matala ilmoitusmäärä voi heijastaa pelkoa, välinpitämättömyyttä tai uskoa siihen, ettei ilmoittamisella ole vaikutusta.

NOSACQ-50-viitekehyksen mukaisesti organisaatioiden tulisi tarkastella näitä mittareita osana turvallisuusilmapiiriä, ei vain numeroina. Turvallisuusmittarien tulkinnassa tulee huomioida, kuinka avoin ja osallistava kulttuuri on – saavatko työntekijät palautetta ilmoituksistaan, ja kokevatko he, että havainnot johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin?

Kohdeorganisaatiossa tapaturmataajuus on pysynyt maltillisella tasolla, mutta läheltä piti -tilanteiden ilmoittamisessa on vaihtelua eri tiimien välillä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että ilmoituskäytännöt ja kulttuuriset valmiudet eivät ole vielä yhtenäisiä. Tavoitteena tulisi olla, että ilmoittaminen nähdään oppimisen ja ennakkoinnin välineenä – ei osoituksena huonosta suoriutumisesta. Pelkkien lukujen seuranta ei riitä – ne tulee yhdistää keskusteluun, vuorovaikutukseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Tässä esihenkilöiden rooli korostuu: he voivat rakentaa kulttuuria, jossa turvallisuushavainnot nähdään arvokkaina, ja jossa sekä tapaturmat että läheltä piti -tilanteet käsitellään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti.

4.4.2 NOSACQ-50 ja muut kulttuurin mittarit

Tapaturmataajuus ja läheltä piti -tilanteet ovat organisaatioiden yleisimmin seuraamia turvallisuusmittareita. Tapaturmataajuus (LTI, Lost Time Injury Frequency) ilmaisee poissaoloon johtavien työtapaturmien määrän miljoonaa työtuntia kohden. Läheltä piti -ilmoitukset kuvaavat puolestaan tilanteita, joissa tapaturma olisi voinut tapahtua, mutta se vältettiin – usein sattumalta.

Vaikka nämä mittarit tarjoavat tärkeää tietoa työturvallisuuden tilasta, niiden tulkinta edellyttää ymmärrystä organisaation kulttuurisista käytännöistä. Esimerkiksi korkea läheltä piti -ilmoitusten määrä voi viitata aktiiviseen raportointikulttuuriin ja matalaan ilmoituskyynykseen, kun taas matala määrä saattaa kertoa pelosta, välinpitämättömyydestä tai siitä, ettei ilmoittamista koeta mielekkääksi.

NOSACQ-50-viitekehyksen mukaisesti organisaatioiden tulisi tarkastella näitä mittareita osana turvallisuusilmapiiriä – ei vain tilastollisina numeroina. Turvallisuusmittarien tulkinnassa olennaista on ymmärtää, kuinka avoin ja osallistava organisaation kulttuuri on: saavatko työntekijät palautetta ilmoituksistaan, ja kokevatko he, että havainnot johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. NOSACQ-50:n taustalla oleva tutkimus korostaa erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutuksen laatua ja yhteisöllistä vastuuta kulttuurin muotoutumisessa (Kines ym., 2011, s. 646; Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, n.d.).

Kohdeorganisaatiossa tapaturmataajuus on pysynyt maltillisella tasolla, mutta läheltä piti -tilanteiden ilmoittamisessa on vaihtelua eri tiimien välillä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että ilmoituskäytännöt ja kulttuuriset valmiudet eivät ole vielä yhtenäisiä. Tavoitteena tulisi olla kulttuuri, jossa ilmoittaminen nähdään oppimisen ja ennakkoinnin välineenä – ei osoituksena huonosta suoriutumisesta.

Pelkkien lukujen seuranta ei riitä. Ne tulee kytkeä arjen keskusteluun, vuorovaikutukseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Tässä esihenkilöiden rooli on keskeinen: he voivat rakentaa ilmapiiriä, jossa turvallisuushavainnot nähdään arvokkaina ja jossa sekä tapaturmat että läheltä piti -tilanteet käsitellään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti.

4.4.3 Mittareiden hyödyntäminen päätöksenteossa

Turvallisuustyössä käytettävät mittarit ovat vaikuttamisen välineitä. Niiden tehtävänä ei ole pelkästään seurata kehitystä, vaan tukea päätöksentekoa ja ohjata toimintaa kohti turvallisempaa arkea. Mittareiden hyödyntäminen edellyttää kuitenkin ymmärrystä siitä, mitä mitataan, miksi mitataan — ja miten tuloksia käytetään.

Tapaturmataajuus ja läheltä piti -ilmoitukset tarjoavat konkreettista tietoa työpaikan turvallisuustilanteesta, mutta yksinään ne voivat johtaa harhaan. Antonsen ja Le Coze (2023, s. 192) kritisoi liiallista tilastojen varaan nojaamista ja korostaa, että turvallisuuskulttuuria kehittävä organisaatio ei tyydy vain mittaamaan, vaan pyrkii ymmärtämään ilmiöitä lukujen taustalla. Onkin tärkeää, että mittarit eivät jää hallinnon työkaluksi, vaan niitä tulkitaan yhdessä henkilöstön kanssa ja käytetään kehittämisen lähtökohtina.

NOSACQ-50:n kaltaiset kulttuurimittarit antavat viitteitä työntekijöiden kokemuksista, arvoista ja turvallisuusasenteista. Kun niiden tulokset analysoidaan yhdessä muun aineiston kanssa, ne voivat ohjata esimerkiksi koulutusten sisältöä, esihenkilötyön kehittämistä tai viestintätapojen uudelleenarviointia (Holmemo ym., 2022, s. 408–410). Kines ym. (2011, s. 646) korostavat, että turvallisuusilmapiiriin liittyvät mittarit voivat tukea johdon ja henkilöstön välistä dialogia. Tällöin mittaaminen ei jää irralliseksi toimenpiteeksi, vaan kytkeytyy arjen toimintakulttuuriin.

Mittarit voivat paljastaa tiimien välisiä eroja, joiden ymmärtäminen ja käsitteleminen vaativat päätöksenteon tueksi konkreettisia kehittämistoimia. Esimerkiksi, jos yhdessä tiimissä turvallisuushavaintojen määrä tai laatu on heikko, ei pelkkä ohjeistus riitä ratkaisuksi — tarvitaan osallistavaa keskustelua, valmentavaa esihenkilötyötä ja mahdollisesti uudenlaisia käytäntöjä havaintojen käsitteilyyn.

Mittarit voivat myös tukea onnistumisten tunnistamista. Niiden avulla voidaan tehdä näkyväksi hyviä käytäntöjä, vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja tukea

palkitsemista. Tärkeintä on, että mittaaminen ei ole päämäärä sinänsä, vaan väline – ja että mittareiden taustalla oleva arvomaailma ohjaa kohti jatkuvaa parantamista eikä pelkästään kontrollia.

4.5 Standardit ja menetelmät työturvallisuustyössä

Työturvallisuustyötä ohjaavat sekä kansainväliset standardit että käytännön menetelmät, joiden tavoitteena on parantaa työpaikkojen turvallisuutta järjestelmällisesti ja osallistavasti. Standardit tarjoavat rakenteen ja yhteiset periaatteet, kun taas menetelmät auttavat konkretisoimaan turvallisuuden osaksi päivittäistä toimintaa.

Keskeinen kansainvälinen standardi työterveys- ja työturvallisuusjohtamisessa on ISO 45001, joka määrittelee vaatimukset organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmälle. Standardin tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä vammoja ja sairauksia, parantaa työhyvinvointia sekä integroida turvallisuus osaksi liiketoiminnan strategiaa. Se pohjautuu PDCA-sykliin (Plan–Do–Check–Act) ja korostaa johdon sitoutumista sekä työntekijöiden osallistumista riskienhallintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Turvallisuus nähdään koko organisaation yhteisenä vastuuna (SFS, 2019; Ecobio, 2018).

ISO 45001 -standardissa korostuvat myös johdon sitoutuminen, työntekijöiden aktiivinen osallistaminen sekä selkeät vastuut ja toimintamallit, jotka varmistavat turvallisuuden jalkautumisen arkeen. Standardi ohjaa organisaatioita rakentamaan kulttuuria, jossa avoin viestintä, jatkuva parantaminen ja riskien ennakointi ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Näin turvallisuus ei jää pelkäksi muodollisuudeksi, vaan tulee aidoksi osaksi organisaation toimintatapoja (Reseni, 2025).

Standardien rinnalla käytännön työturvallisuustyötä tukevat menetelmät, jotka tekevät turvallisuuden näkyväksi arjen tasolla. Esimerkiksi Take 5 -menetelmä on ennakoiva riskienarvioinnin työkalu, joka ohjaa työntekijää pysähtymään ja

arvioimaan tehtävän turvallisuutta ennen sen aloittamista. Se korostaa yksilön vastuuta ja vahvistaa henkilökohtaista riskitietoisuutta.

Gemba-ajattelu puolestaan kannustaa esihenkilöitä jalkautumaan työpaikalle, havainnoimaan työskentelyä ja keskustelemaan henkilöstön kanssa. Esihenkilöiden läsnäolo ja arjen vuorovaikutus ovat keskeisiä turvallisuuden kehittämisessä, sillä ne mahdollistavat myös hiljaisen tiedon ja kulttuuristen ilmiöiden esiin tuomisen (Reiman ym., 2008, s. 6). Myös Nenonen ym. (2009, s. 154) korostavat, että turvallisuus syntyy arjen käytännöissä silloin, kun koko henkilöstö on sitoutettu mukaan eikä turvallisuus jää pelkäksi johdon tavoitteeksi.

Menetelmien vaikuttavuus näkyy erityisesti silloin, kun ne tukevat valmentavaa esihenkilötyötä ja yhteisöllistä turvallisuusajattelua. Ne eivät ole irrallisia käytäntöjä, vaan osa arjen toimintaa – juuri siellä, missä turvallisuus joko rakentuu tai murtuu. Keskeistä on, että havaintoihin reagoidaan ja työntekijöiden osallistuminen koetaan aidoksi.

Työturvallisuuden kehittämisen kannalta olennaista on, että sekä standardit että menetelmät sidotaan konkreettisesti organisaation toimintaan. Mittarit, työkalut ja toimintamallit eivät itsessään tuo muutosta, ellei niitä käytetä vuorovaikutuksessa, palautteen keruussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tällöin ISO 45001:n kaltaiset viitekehykset eivät jää hallinnollisiksi vaatimuksiksi, vaan toimivat turvallisuustyön käytännöllisenä perustana ja suunnannäyttäjinä.

4.5.1 ISO 45001 esihenkilön tukena

ISO 45001 on kansainvälinen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi, joka tarjoaa rakenteen turvallisuustoiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle. Vaikka standardi koskee koko organisaation toimintaa, sen periaatteet tukevat erityisesti esihenkilötyötä. Keskeisiä elementtejä ovat johdon sitoutuminen, työntekijöiden osallistaminen, vastuunjako ja jatkuva parantaminen –

kaikki piirteitä, jotka heijastuvat myös valmentavaan johtamiseen (SFS, 2019; Ecobio, 2018; Reseni, 2025.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli näiden periaatteiden jalkauttamisessa arkeen. Heidän tehtävänä on paitsi huolehtia turvallisuustoimien toteutumisesta, myös mahdollistaa avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen. Kun ISO 45001:n mukaiset käytännöt tuodaan osaksi esihenkilöiden päivittäistä työtä – esimerkiksi palautekeskusteluihin ja turvallisuushavaintojen käsittelyyn – standardi ei jää hallinnolliseksi kehiäksi, vaan muuttuu konkreettiseksi johtamisen työkaluksi.

4.5.2 Leanin periaatteet työturvallisuustyössä

Lean-ajattelu tuo esihenkilötyöhön menetelmiä, joiden avulla turvallisuus voidaan integroida osaksi päivittäistä toimintaa. Lean korostaa hukan poistamista, jatkuvaa parantamista (kaizen) ja työntekijöiden osallistumista. Nämä ovat myös turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta olennaisia tekijöitä, etenkin kun niitä sovelletaan esihenkilöiden arkeen (Piirainen, 2016; Piirainen, 2023).

PDCA-sykli (Plan–Do–Check–Act) tarjoaa mallin turvallisuustoimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja juurruttamiseen. Esihenkilö voi hyödyntää tätä mallia esimerkiksi turvallisuushavaintojen käsittelyssä tai tiimin omavalvontatyössä (Piirainen, 2023).

Gemba-ajattelu puolestaan kannustaa esihenkilöä olemaan aktiivisesti läsnä siellä, missä työ tapahtuu. Tämä mahdollistaa poikkeamien havaitsemisen, vuoropuhelun henkilöstön kanssa ja luottamuksen rakentamisen. Reimanin ym. (2008, s. 71) mukaan esihenkilöiden näkyvä osallistuminen tukee turvallisuuden näkyväksi tekemistä ja hiljaisen tiedon esiin tuomista.

Kun Lean-menetelmät yhdistyvät valmentavaan johtamiseen, esihenkilön rooli turvallisuuskulttuurin kehittäjänä vahvistuu. Tällöin turvallisuus ei ole erillinen

tavoite, vaan se elää työn ohjauksessa, päätöksenteossa ja arjen keskusteluissa. Taulukossa 2 on kuvattu standardien ja käytännön menetelmien roolit turvallisuustyössä.

Taulukko 2. Standardien ja käytännön menetelmien rooli turvallisuustyössä

Työkalu	Tarkoitus	Hyöty turvallisuuskulttuurille
ISO 45001	Johtamisjärjestelmä	Strateginen rakenne, jatkuva parantaminen
PDCA-sykli	Prosessien jatkuva kehittäminen	Oppiminen, systemaattisuus
Take 5	Henkilökohtainen riskien ennakointi	Riskitietoisuus ja oma vastuu
Gemba	Paikan päällä johtaminen	Läsnäolo, luottamus, dialogi

4.5.3 Turvallisuustyön jalkauttaminen käytännön toimintaan

Turvallisuuden juurtuminen osaksi organisaation arkea edellyttää, ettei se jää irralliseksi teemaksi tai yksittäisten projektien varaan, vaan että se näkyy päivittäisessä toiminnassa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Kestävä turvallisuuskulttuuri ei rakennu pelkästään ohjeilla ja kampanjoilla, vaan sen tulee olla osa työn suunnittelua, johtamista ja toteutusta kaikilla organisaation tasoilla. Turvallisuus ei ole yksittäisten henkilöiden vastuulla, vaan jaettu tehtävä, joka koskee koko työyhteisöä (Reiman ym, 2008, s. 49–50.)

Arjen turvallisuutta tukee erityisesti se, että turvallisuuteen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti osana työpaikan keskusteluja, palautteita ja päätöksiä. Esihenkilöiden läsnäolo työpisteissä, turvallisuushavaintojen arvostaminen ja niihin palaaminen sekä johdonmukainen viestintä ovat keskeisiä tekijöitä turvallisuusasenteiden ylläpitämisessä. Reiman ym. (2008, s. 71) korostavat, että arjen vuorovaikutus ja esihenkilöiden aktiivinen läsnäolo tuovat turvallisuuden näkyväksi ja mahdollistavat hiljaisen tiedon esiin tulemisen.

Gemba-ajattelu, jossa johto liikkuu siellä missä työ tapahtuu, konkretisoi turvallisuuden olevan osa päivittäistä johtamista, ei pelkkä hallinnollinen velvoite. Vastaavasti Lean-ajattelun mukainen jatkuva parantaminen tukee turvallisuuden integroimista arkeen. PDCA-sykli (Plan–Do–Check–Act) tarjoaa rakenteen turvallisuustoimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen, ja sitä voidaan hyödyntää turvallisuuden kehittämisessä monin tavoin (Piirainen, 2023).

Turvallisuus arkipäiväistyy, kun se viedään osaksi kaikkia työprosesseja – ei lisänä, vaan rakenteellisena osana. Tällöin se ei ole ulkoapäin johdettu velvollisuus, vaan työntekijöiden kokemaa ja sisäistettyä tapaa toimia. Reiman ym. (2008, s. 84) mukaan hyvässä turvallisuuskulttuurissa olennaista on, että toimintaan liittyviä vaaroja ymmärretään ja ennakoidaan, ja turvallisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta. Kun turvallisuus kytkeytyy työn mielekkyyteen, vastuullisuuteen ja arvostukseen, siitä tulee yhteinen normi, joka ohjaa toimintaa myös ilman ulkoista valvontaa.

4.6 Yhteenveto

Työturvallisuus rakentuu monikerroksisista tekijöistä, jotka ulottuvat lainsäädännöstä arjen vuorovaikutukseen ja kulttuuriin käytäntöihin. Tässä luvussa hahmotettiin turvallisuutta paitsi säädöspohjaisena velvoitteena myös osana organisaation toimintakulttuuria ja henkilöstön yhteisiä toimintatapoja. Turvallisuuskulttuuri ei synny itsestään – se vaatii suunnitelmallista johtamista, johdon esimerkkiä ja työntekijöiden osallistumista.

Kulttuurin ja ilmapiirin erottaminen auttaa ymmärtämään eritasoisia ilmiöitä: ilmapiiri heijastaa tämänhetkisiä kokemuksia, kun taas kulttuuri kiteyttää organisaation pitkän aikavälin suhtautumisen turvallisuuteen. Kummankin kehittämiseen tarvitaan esihenkilöiden johdonmukaista toimintaa, joka kannustaa keskusteluun, palautteen antoon ja yhdessä oppimiseen.

Mittarit, kuten tapaturmataajuus ja NOSACQ-50, tarjoavat työkaluja turvallisuuden nykytilan arviointiin. Ne kuitenkin palvelevat tarkoitustaan vain, jos niitä käytetään osallistavan dialogin tukena – ei pelkästään suorituskyvyn valvontaan. ISO 45001 -standardi ja Lean-ajattelu tarjoavat rakenteita ja menetelmiä, joiden avulla turvallisuus voidaan kiinnittää arjen toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Näiden soveltaminen ei kuitenkaan yksin riitä: vasta esihenkilön käytännön toiminta ratkaisee, muuttuuko turvallisuus ohjeista yhteiseksi arvoksi.

Tässä opinnäytetyössä turvallisuutta tarkastellaan ennen kaikkea kulttuurisena ilmiönä, johon voidaan vaikuttaa esihenkilötyön kautta. Seuraavassa luvussa syvennytään siihen, millaisin valmentavan johtamisen keinoin tämä kulttuurimuutos voi tapahtua käytännössä.

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN TURVALLISUUSKULTTUURIN MUUTOKSESSA

Tämä luku keskittyy valmentavaan esihenkilötyöhön ja sen merkitykseen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Turvallisuuskulttuurin muutos ei tapahdu ilman johtamista, joka tukee työntekijöiden sitoutumista, vastuunottoa ja yhteistyötä. Luvussa tarkastellaan ensin valmentavan johtamisen keskeisiä periaatteita ja mallinnuksia, kuten GROW-mallia ja dialogisuuden merkitystä. Sen jälkeen syvennytään psykologisen turvallisuuden, muutoksen johtamisen ja esihenkilön roolin tarkasteluun. Luvun tavoitteena on tuoda esiin, miten esihenkilötyön käytännöt ja johtamistyyli voivat joko edistää tai estää kulttuurin kehittymistä kohti yhteisvastuullista ja turvallisuutta tukevaa toimintatapaa.

5.1 Valmentavan johtamisen periaatteet

Valmentava johtaminen rakentuu ajatukselle, että työntekijöissä on piilevää potentiaalia, joka voidaan saada esiin kuuntelemalla, kysymällä ja

kannustamalla – ei käskemällä. Tällainen johtamisote korostaa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistä ajattelua yksisuuntaisen ohjeistamisen sijaan. Se haastaa esihenkilöä luopumaan kontrollista ja siirtymään mahdollistajan rooliin, missä ratkaisut eivät synny johdon pöydällä, vaan työntekijöiden omassa oivalluksessa. Tässä kontekstissa valmentava johtaminen ei ole vain johtamistekniikka, vaan tapa ajatella ihmistä ja työtä.

Valmentava johtaminen tukee organisaation oppimista kannustamalla henkiöstöä osallistumaan ja tarjoamalla heille riittävän itsenäisyyden työn toteuttamiseksi. Sille on ominaista avoin kommunikaatio sekä vastuun antaminen, jotka luovat perustan osaamisen ja tiedon kehittämiseksi (Teperi, 2023, s. 67–68). Johtamisessa korostuu työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen osallistavassa toiminnan arvioinnissa ja ratkaisujen löytämisessä, mikä edistää myös motivaatiota ja sitoutumista (Teperi, 2023, s. 30–31).

Coaching-ajattelulla on vakiintunut asema osana modernia johtajuutta. Jo 1980-luvulla Luthans ja Lockwood tunnistivat valmentamisen ja mentoroinnin osaksi esihenkilön keskeisiä tehtäviä (Viitala, 2007, s. 80). Coaching yleistyi Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa erityisesti yksityisten koulutusorganisaatioiden myötä (Carlsson & Forssell, 2017, s. 31). Suomessa valmentava ote juurtui käytännön johtamiseen 1980–90-lukujen vaihteessa, kun Unto Pirnes alkoi käyttää valmentajuuden käsitettä esimiestyössä (Viitala, 2007, s. 80).

Johtamisen prioriteetit ovat muuttuneet merkittävästi: työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän itseohjautuvuutta ja organisaatiohierarkiat ovat madaltuneet. Coaching tarjoaa keinoja kohdata nämä vaatimukset, kun tavoitteena on tukea henkilöstöä muutoksessa (Harmaja & Hellbom, 2007, s. 213). Valmentava johtaminen nähdään yhä useammin strategisena menestystekijänä.

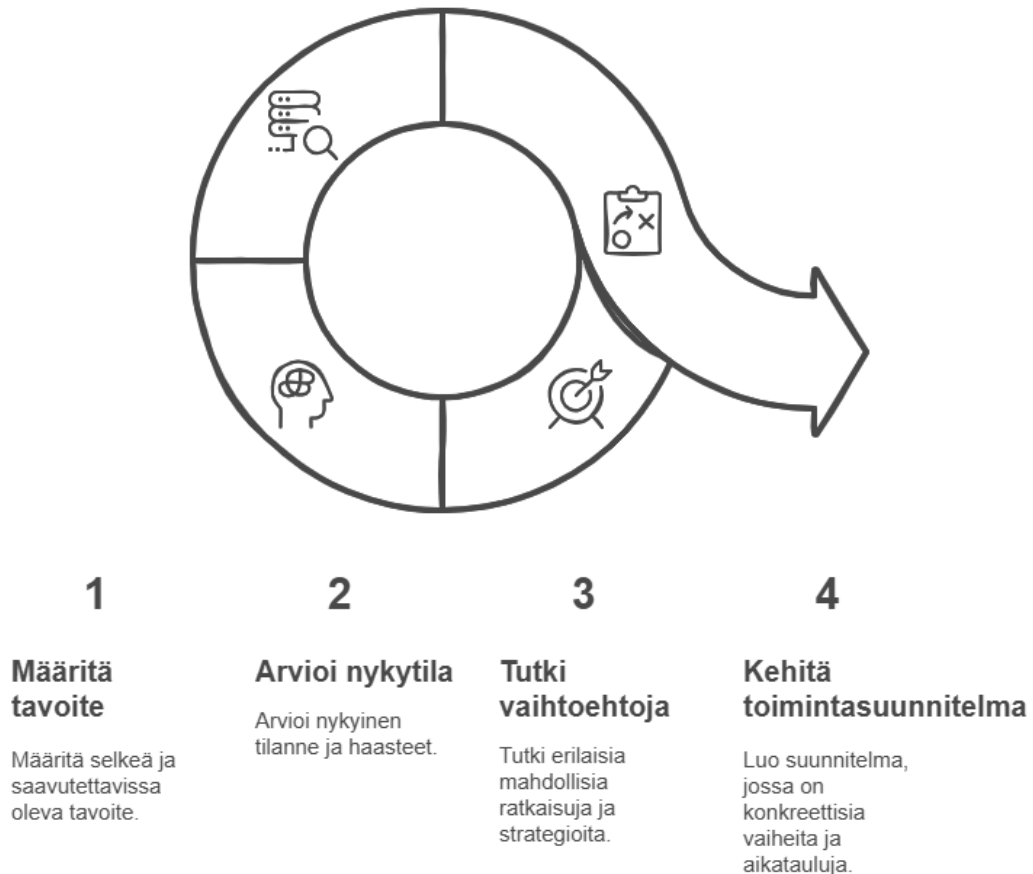
Golemanin (2000, s. 82–84) mukaan valmentava johtamistyyli on harvinainen mutta tehokas. Se vaatii aikaa, vuorovaikutusta ja aitoa kiinnostusta yksilön kasvuun. Ladyshewskyn (2010) mukaan luottamus, yhteiset arvot ja hyvántahoisuus muodostavat valmentavan suhteen ytimen. Niiden puute puolestaan heikentää sitoutumista ja motivaatiota.

Valmentava johtaminen ei siis ole yksittäinen menetelmä, vaan periaatteiden kokonaisuus, jossa korostuvat arvostus, dialogisuus ja kehittämisorientoitunut vuorovaikutus. Nämä muodostavat perustan, jolle voidaan rakentaa psykologisesti turvallinen ja kehittymiskykyinen työyhteisö.

5.1.1 GROW-malli ja dialogisuus

Valmentavan johtamisen onnistunut käytäntö vaatii jäsenneltyä otetta, joka auttaa ohjaamaan vuorovaikutusta tavoitteellisesti ilman ylhäältä annettuja ratkaisuja. Tässä tarkoituksessa GROW-malli on yksi keskeisistä työkaluista. Se koostuu neljästä vaiheesta: tavoitteen määrittelystä (Goal), nykytilan tarkastelusta (Reality), vaihtoehtojen kartoittamisesta (Options) ja tahdon ilmaisusta toimintaan ryhtymiseksi (Will). Esihenkilö ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan auttaa työntekijää löytämään ne itse.

Tämänkaltaisessa vuorovaikutuksessa korostuvat kuunteleminen, kysyminen ja arvostava läsnäolo. Johtamisen näkökulmasta GROW ei ole vain malli, vaan ajattelutapa, jossa työntekijä otetaan vakavasti oman työnsä asiantuntijana. Itse koen, että juuri kysymisen taito erottaa valmentavan esihenkilön kontrolloivasta – se osoittaa luottamusta ja siirtää vastuuta aidosti työntekijälle.



Kuvio 6. GROW-mallin rakenne. (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

Valmentava johtaminen ei voi kuitenkaan toteutua ilman dialogisuutta. Dialogi ei ole pelkästään keskustelua, vaan tapa kohdata toinen ihminen tasavertaisena. Siinä pyritään yhteiseen ymmärrykseen, ei pelkkään tiedonsiirtoon. Dialogisuuden vahvistaminen on keskeistä sekä oppimisen että sitoutumisen näkökulmasta. Se vaatii tilaa, aikaa ja ennen kaikkea luottamusta – jota ei voi rakentaa yksipuolisella ohjauksella.

Tutkimusten mukaan valmentavan johtamisen yksi tärkeimmistä vaikutuksista liittyy työntekijän osallistumisaktiivisuuteen. Wang, Yuan ja Zhu (2017, s. 71–73) osoittavat, että valmentava esihenkilö vahvistaa työntekijän halukkuutta tuoda esiin näkemyksiä, kehitysideoita ja havaintoja, mikä tukee oppivaa ja uusiutuvaa organisaatiokulttuuria. Golemanin (2000, s. 82–84) mukaan valmentava tyyli on yksi harvimmista käytetyistä, vaikka se tuottaa mitattavasti positiivisia tuloksia organisaation ilmapiirissä ja yksilösuoriutumisessa.

Modernissa työelämässä palautteen ei pitäisi olla yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva vuorovaikutuksen muoto, jossa korostuvat uteliaisuus, kuulluksi tuleminen ja molemminpuolinen kasvu. Kehittävä palaute sulautuu osaksi arkea vasta silloin, kun se ei ole hierarkkista arviointia, vaan yhteinen pysähdys – jaettu ajatteluhetki. (Sitomo, n.d.a)

5.1.2 Ero perinteiseen johtamiseen

Valmentava johtaminen eroaa perinteisestä johtamisotteesta erityisesti siinä, miten se suhtautuu ihmisiin, valtaan ja vuorovaikutukseen. Perinteinen johtaminen perustuu usein selkeisiin hierarkioihin, kontrolliin ja yksisuuntaiseen päätöksentekoon, jossa työntekijän roolina on toteuttaa annettuja ohjeita. Tällainen johtamistyyli korostaa tehokkuutta, suoritusten valvontaa ja virheiden välttämistä.

Valmentava johtaminen sen sijaan perustuu ajatukseen, että työntekijä ei ole vain tehtäviensä suorittaja, vaan oppiva, kehittyvä ja arvokas toimija. Johtajuus ei tässä mallissa rakennu kontrollista vaan luottamuksesta. Esihenkilö toimii mahdollistajana, jonka tärkein tehtävä on tukea työntekijän ajattelua, päätöksentekoa ja kasvua. Tätä eroa voi pitää perustavanlaatuisena: siinä missä perinteinen johtaminen pyrkii vakauttamaan, valmentava johtaminen tavoittelee uudistumista. Näiden johtamisotteiden keskeiset erot on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Perinteiseen ja valmentavan johtamisen keskeiset erot. Mukailtu: Ristikangas & Grünbaum (2014); Viitala (2005)

Ominaisuus	Perinteinen johtaminen	Valmentava johtaminen
Johtajan rooli	Ohjaaja, valvoja	Sparraaja, mahdollistaja
Vuorovaikutus	Yksisuuntaista	Dialogista, kuuntelevaa
Virheisiin suhtautuminen	Vältettävää	Oppimismahdollisuus
Päätöksenteko	Keskitetty	Osallistava
Työntekijän rooli	Passiivinen toteuttaja	Aktiivinen toimija, oivaltaja

Valmentava esihenkilö ei pelkästään johda työtä – hän johtaa ajattelua. Tämä näkyy erityisesti psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Siinä missä perinteinen johtamistapa saattaa synnyttää varovaisuutta ja hiljaisuutta, valmentava johtaminen rohkaisee avoimuuteen, epävarmuuden sietoon ja oppimiseen. Psykologinen turvallisuus syntyy toistuvasta kokemuksesta, että oma ajattelu on sallittua, myös keskeneräisenä. (Edmondson, 2019.)

Sitomon mukaan valmentava johtaminen tarjoaa vastauksen niihin rakenteellisiin ja kulttuurisiin haasteisiin, joita nykypäivän työyhteisöt kohtaavat. Kun johtaja uskaltaa luopua roolistaan kaikkivoipana suunnannäyttäjänä ja alkaa rakentaa yhteistä dialogia työntekijöidensä kanssa, avautuu tilaa rohkeudelle, luottamukselle ja kollektiiviselle vastuulle. (Sitomo, n.d.b; Sitomo, n.d.c)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, s. 267) huomauttavat, että valmentavan kulttuurin ytimessä on yhteisöllisyys, osaamisen kehittäminen ja arvostava vuorovaikutus. Näiden avulla voidaan rakentaa paitsi hyvinvointia tukevaa työyhteisöä myös kilpailukykyä, joka perustuu enemmän ihmisiin kuin järjestelmiin. Tämä ajattelu heijastuu myös omaan näkemykseeni: johtamisen tehtävänä ei ole ohjata suoritusta vaan mahdollistaa kasvua – ihmisinä, tiimeinä ja organisaationa.

Valmentavan ja perinteisen johtamisen välinen ero voidaan tiivistää eroon suhtautumisessa ihmisten potentiaaliin. Siinä missä perinteinen johtamistapa perustuu oletukseen, että ihmiset tarvitsevat ohjausta, valvontaa ja ratkaisuja, valmentava johtaminen lähtee siitä, että ihmisillä on kyky oivaltaa, oppia ja kehittyä – kunhan heille annetaan siihen tuki ja mahdollisuus.

5.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että työyhteisössä voi ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa nöyryytyksestä, rangaistuksesta tai ulossulkemisesta. Se luo perustan avoimelle vuorovaikutukselle, jossa uskalletaan ottaa sosiaalisia riskejä – esittää kysymyksiä, tuoda esiin ongelmia ja jakaa keskeneräisiä ajatuksia (Edmondson, 2019; Edmondson & Lei, 2014, s. 23–24).

Turvallinen ilmapiiri ei kuitenkaan tarkoita mukavuuden maksimointia. Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus ei ole sama asia kuin työrauha tai konfliktien puuttuminen – se tarkoittaa ennemminkin kykyä kohdata epävarmuutta yhdessä. Organisaatio, jossa vältellään epämiellyttäviä totuuksia, ei kehity. Sen sijaan organisaatio, jossa uskalletaan puhua avoimesti ja rakentavasti, oppii ja uudistuu (Edmondson & Lei, 2014, s. 24–27).

Psykologinen turvallisuus rakentuu paitsi avoimelle vuorovaikutukselle myös työntekijöiden kokemukselle arvostuksesta ja palautteesta. Teperi (2023, s. 150–151) korostaa, että työstä saatu palaute on merkittävä motivaation ja tyytyväisyyden lähde, sillä se kertoo työntekijälle, miten hänen panoksensa vaikuttaa työn tulokseen. Palautteen avulla työntekijä voi kehittää omaa toimintaansa ja oppia sekä onnistumisista että virheistä. Lisäksi palautteen saaminen vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta – kun työ nähdään osana laajempaa kokonaisuutta, motivaatio ja tyytyväisyys lisääntyvät. Työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tunne tulla arvostetuksi. Ammatillinen arvostus työyhteisössä ja mahdollisuus osallistua keskusteluihin sekä työn

suunnitteluun lisäävät kokemusta osallisuudesta ja edistävät hyvinvointia (Teperi, 2023, s. 150–151).

Åhmanin (2014, s. 92–94) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä hyväksytään myös negatiiviset tunteet – kuten epävarmuus ja turhautuminen – osaksi inhimillistä vuorovaikutusta. Olennaista ei ole tunteiden puuttuminen vaan se, miten niitä käsitellään. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa rakentavan dialogin myös vaikeista asioista. Tällöin tunteet eivät lamaannuta, vaan voivat jopa tukea riskien tunnistamista ja toiminnan tarkkuutta.

Reiman ym. (2008) korostavat, että turvallisuuskulttuuri ei voi rakentua pelkien sääntöjen tai kampanjoiden varaan. Se edellyttää luottamuksen ilmapiiriä, jossa henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa ja jossa turvallisuuteen suhtaudutaan yhteisenä tehtävänä. Psykologinen turvallisuus syntyy arjen mikroteoista – siitä, miten esimies reagoi virheisiin, kuinka palautetta annetaan ja miten palautteeseen suhtaudutaan (Sitomo, n.d.b).

Työturvallisuuteen liittyen motivaatio on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen turvallisuuskäytäntöihin ja käyttäytymiseen (Teperi, 2023, s. 124). Muutostilanteissa henkilöstön motivaatio kohtaa haasteita, sillä sen on kyettävä pysymään turvallisuuden vaatimalla tasolla ja sopeuduttava samanaikaisesti uusiin toimintatapoihin ja vaatimuksiin. Psykologisen turvallisuuden tukeminen onkin oleellista, jotta muutosprosessit eivät heikennä motivaatiota ja siten turvallisuutta.

Pohdittaessa psykologisen turvallisuuden merkitystä nykytyöelämässä, on tärkeä ymmärtää sen dynaaminen luonne. Kuten Edmondson & Lei (2014, s. 38–39) toteavat, turvallisuus ei ole pysyvä tila vaan rakentuu – ja voi nopeasti myös särkyä – vuorovaikutuksen kautta. Tämä tekee siitä toisaalta haavoittuvan, mutta myös voimakkaan vipuvoiman organisaation oppimiskyvyn ja muutoksen tukena.

5.2.1 Edmondsonin teoria psykologisesta turvallisuudesta

Amy Edmondsonin tutkimus on keskeisin viitekehys psykologisen turvallisuuden käsitteelle. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus on yhteinen uskomus siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä – kysyä, tuoda esiin huolia, myöntää virheitä ja jakaa keskeneräisiä ajatuksia ilman pelkoa nöyryytyksestä tai rangaistuksesta (Edmondson & Lei, 2014, s. 23).

Tämä turvallisuuden kokemus ei synny tyhjiössä, vaan se rakentuu arjen vuorovaikutuksessa: millä tavalla tiimissä suhtaudutaan epäonnistumisiin, kuinka palautetta käsitellään, ja miten esimies itse toimii esimerkkinä. Edmondsonin mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä oppiminen on mahdollista, koska ihmiset uskaltavat tuoda esiin myös epämiellyttäviä havaintoja tai keskeneräisiä ideoita (Edmondson & Lei, 2014, s. 27–29).

Edmondsonin tunnetuksi tekemä ”oppimisvyöhyke”-malli kuvaa nelikenttää, jossa psykologinen turvallisuus ja vaatimustaso asetetaan ristikkäin. Ihannetilanne – korkea turvallisuus ja korkea vaatimustaso – mahdollistaa oppimisen, innovoinnin ja vastuunkannon. Vastaavasti korkea vaatimustaso ilman turvallisuutta johtaa pelon kulttuuriin, jossa virheitä piilotellaan ja aloitteellisuus tyyntyy (Edmondson, 2019, s. 19–20).

Tämä tasapaino on esihenkilön erityisvastuulla, ja sen hallinta vaatii tietoista johtamista. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa myös paremman kognitiivisen suorituskyvyn: kun energia ei kulu pelon hallintaan tai roolien varomiseen, työntekijä voi keskittyä ongelmanratkaisuun, analyysiin ja päätöksentekoon täysipainoisesti (Edmondson & Lei, 2014, s. 34). Sitomon mukaan tämä tarkoittaa paitsi palautekulttuuria myös esimerkillä johtamista, jossa esihenkilö itse uskaltaa olla haavoittuva ja läsnä (Sitomo, n.d.a).

Itse näen Edmondsonin mallin erityisen hyödyllisenä muutostilanteissa, joissa vaaditaan sekä uuden oppimista että olemassa olevan kyseenalaistamista. Tällöin psykologinen turvallisuus toimii perustana, jonka varaan voidaan

rakentaa uusia toimintatapoja ilman, että työntekijöiden identiteetti tai ammatitaito tuntuu uhatulta.

5.2.2 Avoimuus ja virheistä oppiminen

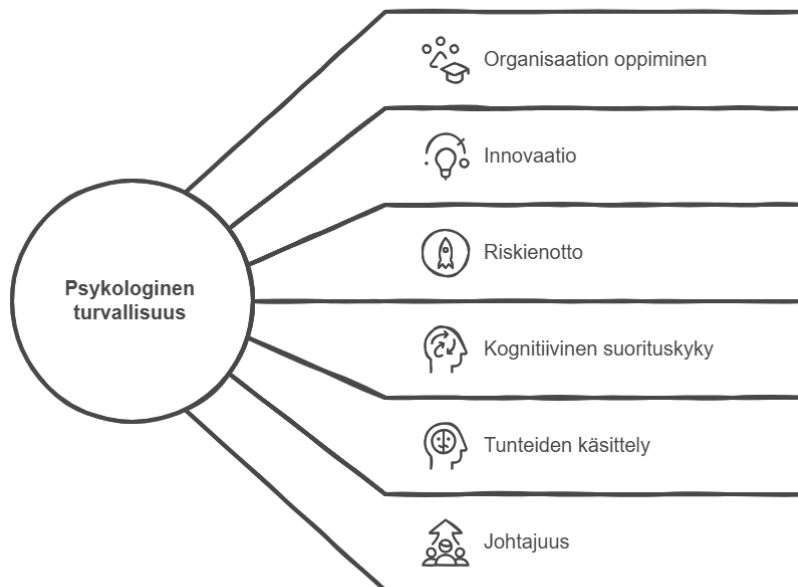
Psykologinen turvallisuus ilmenee käytännössä ennen kaikkea siinä, miten avoimesti työyhteisössä uskalletaan puhua virheistä, epävarmuudesta ja kehittämistarpeista. Edmondson (2019, s. 20) painottaa, että virheistä oppiminen ei ole mahdollista, jos ihmiset kokevat, että virheisiin reagoidaan syyllistämällä tai vaikenemalla. Sen sijaan virheet tulisi nähdä arvokkaana tietolähteenä – signaalina, jonka kautta voidaan parantaa toimintaa.

Organisaatiot eivät kuitenkaan aina toimi näin. Edmondson & Lei (2014, s. 27–30) osoittavat, että monissa työyhteisöissä on piilossa hiljaisuuden kulttuuri, jossa työntekijät pidättäytyvät kertomasta havaitsemistaan riskeistä tai ideoistaan, koska pelkäävät leimautumista. Erityisesti hierarkkisissa rakenteissa voi syntyä tilanne, jossa ihmiset eivät uskalla ottaa puheeksi epäkohtia – ei siksi, että ne olisivat merkityksettömiä, vaan koska sosiaalinen riski on liian suuri.

Reiman ym. (2008) nostavat esiin, että oppiminen virheistä edellyttää paitsi yksilön uskallusta, myös koko työyhteisön kykyä käsitellä virheitä rakentavasti. Tämä vaatii prosesseja ja käytäntöjä, joissa virheitä ei automaattisesti yhdistetä epäonnistumiseen vaan niistä keskustellaan avoimesti. Tällainen kulttuuri ei rakennu itsestään, vaan se täytyy tietoisesti johtaa ja ylläpitää.

Sitomon mukaan virheistä oppiminen on mahdollista vain silloin, kun palautekulttuuri on läsnä arjessa eikä rajoitu satunnaisiin kehityskeskusteluihin. Esihenkilön tehtävänä on paitsi reagoida oikein, myös mallintaa sitä, että keskenkäisy on sallittua ja että oppiminen tapahtuu juuri tekemällä, kokeilemalla ja korjaamalla. Ilman tätä esimerkkiä turvallisuuden tunne jää helposti juhlapuheeksi (Sitomo, n.d.a).

Oman kokemuksen mukaan virheistä oppiminen ei ole työntekijälle ongelma – ongelma on se, mitä virheiden kertomisesta seuraa. Mikäli organisaatiossa ei ole yhteistä käsitystä siitä, että virheisiin suhtaudutaan rakentavasti, voi jopa pieni epäonnistuminen johtaa varovaisuuteen, hiljaisuuteen ja vetäytymiseen. Siksi psykologisesti turvallinen ilmapiiri on ennen kaikkea oppimisen ja kehittämisen ehto – ei vain viihtyvyyden tae. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee myös luovuutta ja uusien ratkaisujen syntyä – innovaatiota, joka ei synny ilman riskejä.



Kuvio 7. Psykologisen turvallisuuden ulottuvuudet. (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

5.3 Muutoksen johtaminen turvallisuustyössä

Työn jatkuvat muutokset ja uudistukset voivat tuoda organisaatioon sekä mahdollisuuksia että haasteita. Muutos voi heikentää henkilöstön motivaatiota ja turvallisuuden tunnetta, mikä asettaa esihenkilöille vaatimuksen hallita muutosta ja ylläpitää psykologista turvallisuutta (Teperi, 2023, s. 230).

Muutoksen johtaminen edellyttää herkkyyttä huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet, odotukset ja kokemukset. Osallistava vuoropuhelu ja jatkuva palaute

ovat keskeisiä keinoja motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseksi epävarmoissa olosuhteissa (Sitomo, n.d.b.) Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä mukauttaa johtamistaan yksilöllisesti (Teperi, 2023, s. 30–31).

Edmondsonin (2019, s. 19–20) mukaan muutos voi synnyttää epävarmuutta, joka lamauttaa toiminnan, ellei ilmapiiri tue avoimuutta ja luottamusta. Hänen oppimisvyöhyke-mallinsa havainnollistaa, kuinka korkea vaatimustaso ilman riittävää psykologista turvallisuutta johtaa pelon kulttuuriin, jossa virheitä piilotellaan ja aloitteellisuus tyrehtyy. Toisaalta liian suuri turvallisuus ilman haasteita voi aiheuttaa passiivisuutta (Edmondson & Lei, 2014, s. 23–24).

Åhman (2014, s. 92–94) korostaa, että psykologisesti turvallisessa työyhteisössä hyväksytään myös negatiiviset tunteet, kuten epävarmuus ja turhautuminen, osaksi inhimillistä vuorovaikutusta. Näitä tunteita käsitellään rakentavasti, mikä voi parantaa riskien tunnistamista ja päätöksentekoa.

5.3.1 Sitoutumisen ja motivoinnin rooli

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä keskeistä on henkilöstön aito sitoutuminen. Sitoutuminen ei synny käskyttämällä tai valvomalla, vaan se rakentuu motivaation, osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Työntekijän oma halu osallistua turvallisuuden parantamiseen on kestävämpää kuin ulkoa ohjattu velvollisuudentunto. Viitala (2005, s. 186) korostaa, että yksilön sitoutumista tukevat erityisesti työn autonomia, vuorovaikutus ja mahdollisuus kehittymiseen.

Sisäinen motivaatio on merkittävin yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Salmela-Aro ja Nurmi (2017, s. 54–55) määrittelevät sisäisen motivaation tilaksi, jossa toiminta koetaan itsessään kiinnostavana ja mielekkäänä. Tämä eroaa ulkoisesta motivaatiosta, jossa toiminta tähtää palkkioon tai rangaistuksen välttämiseen. Työntekijä, joka kokee työnsä arvokkaaksi ja omien arvojensa mukaiseksi, on todennäköisemmin aloitteellinen ja valmis ottamaan vastuuta myös turvallisuusasioissa.

Motivaation ja sitoutumisen välillä on selkeä yhteys. Liukkonen ym. (2006, s. 34–36) kuvaavat, kuinka työn merkityksellisyyden kokemus lisää työntekijän halua panostaa työhönsä. Merkityksellisyyttä luo tunne siitä, että oma työ on tärkeää, vaikuttavaa ja asiakkaalle tai organisaatiolle hyödyllistä. Ilman ymmärrystä työn tarkoituksesta on vaikea odottaa työntekijöiltä halukkuutta kehittää työturvallisuutta aktiivisesti.

Valmentavan johtamisen näkökulmasta motivointi ei ole kampanja tai yksittäinen teko, vaan jatkuvaa, henkilökohtaista vuorovaikutusta. Esimiehen tulee tuntea työntekijänsä ja ymmärtää, mikä kutakin yksilöä sytyttää. Aaltonen ym. (2020, s. 188) toteavat, että esimiehen on tärkeää myös jakaa omaa motivaatiotaan ja rakentaa luottamuksellinen suhde, jossa motivaatio voi olla yhteinen puheenaihe.

Juutin (2016, s. 65–67) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat erityisesti työn sisältö, haasteellisuus ja vaikutusmahdollisuudet. Esimiehen tulee huomata merkkejä laskevasta motivaatiosta ja pyrkiä löytämään siihen ratkaisuja, esimerkiksi muokkaamalla työtehtäviä, tarjoamalla tukea tai yksinkertaisesti keskustelemalla työntekijän kanssa tämän tilanteesta. Työntekijän kokemusta kuormittavuudesta tai merkityksettömyydestä ei tule ohittaa, vaan sen taustalla olevat tekijät tulee pyrkiä tunnistamaan ja käsittelemään.

Yksi merkittävimmistä sitouttamisen välineistä on palaute. Martela ja Jarenko (2014, s. 43) huomauttavat, että palaute kertoo työntekijälle, että hänen teke misensä nähdään, sillä on vaikutusta ja se ohjaa oikeaan suuntaan. Palaute ei saa olla ainoastaan korjaavaa, vaan sen tulisi olla myös vahvistavaa, rakentavaa ja henkilökohtaista. Positiivinen palaute lisää hallinnan tunnetta ja vahvistaa sitoutumista.

5.3.2 Muutoksen tukeminen arjessa

Vaikka muutoshankkeiden suunnittelu olisi huolellista ja tavoitteet selkeästi määriteltäviä, niiden onnistuminen riippuu viime kädessä siitä, miten muutos

toteutuu arjen tasolla. Sitomon (n.d.b) muutosjohtajan käsikirjassa korostetaan, että organisaatiot eivät muutu pelkästään strategisia päätöksiä tekeväällä, vaan muutos juurtuu ihmisten päivittäiseen toimintaan, vuorovaikutukseen ja valintoihin. Tämä näkyy erityisesti esihenkilön roolissa valmentajana, joka mahdollistaa oivalluksia, vahvistaa palautekulttuuria ja osallistuttaa työntekijöitä kehittämistyöhön (Sitomo, n.d.b).

Reiman ym. (2008 s. 16) nostavat esiin, että turvallisuuskulttuurin rakentuminen vaatii luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta arjessa. Pelkkä turvallisuusohjeiden noudattaminen tai johtamisen muodollisuus eivät riitä, vaan muutos vaatii sitoutumista, joka syntyy pienistä arjen kohtaamisista. Näiden mikrohetkien merkitys on suuri: luottamus, avoimuus ja mahdollisuus tuoda esiin epäkohtia ovat muutoksen perusta.

Edmondson & Lei (2014) puolestaan tuovat psykologisen turvallisuuden näkökulman vahvasti mukaan: muutostilanteessa työntekijöiden on uskallettava ottaa riskejä, tuoda esille kysymyksiä ja epävarmuuksia ilman pelkoa sosiaalisista seurauksista. Ilman tätä turvallisuuden tunnetta muutospolku jää usein katkolle, kun työntekijät vetäytyvät tai toimivat vain pintapuolisesti. Psykologinen turvallisuus toimii ikään kuin organisaation joustavuuden ja oppimiskyvyn voimanlähteenä, mikä on ratkaisevaa muutoksen läpiviemisessä (Edmondson & Lei, 2014 s 23–23, 38–39).

Nenonen ym. korostavat organisaation resilienssiä eli kykyä sopeutua ja uudistua nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Muutoksen tukeminen arjessa edellyttää, että esihenkilö tunnistaa työntekijöiden erilaiset tavat käsitellä muutosta – osa voi olla innostunut ja valmis kokeilemaan uutta, kun toiset varautuvat ja kaipaavat enemmän tukea. Tämän edellytyksen täyttäminen vaatii herkkyyttä ja tilannetaajua johtamiselta (Nenonen ym., 2009.)

Oman kokemukseni mukaan muutos onnistuu parhaiten, kun se ei jää irralliseksi projektiksi tai käskyksi, vaan nivoutuu osaksi päivittäisiä työtapoja ja vuorovaikutuskulttuuria. Esihenkilön esimerkillä on merkittävä vaikutus: hänen toimintansa ja suhtautumisensa muuttumiseen luovat tunnelman, joka joko

kannustaa tai estää muutosta. Esihenkilön läsnäolo, kuuntelu ja aito kiinnostus henkilöstön kokemuksiin rakentavat psykologista turvallisuutta ja vahvistavat sitoutumista muutokseen.

5.4 Esihenkilötyön vaikutus turvallisuuskulttuuriin

Esihenkilötyöllä on keskeinen merkitys turvallisuuskulttuurin muovaamisessa. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden suhtautuminen turvallisuuteen heijastaa suoraan esihenkilön toimintaa ja viestejä, joita tämä välittää niin teoiltaan kuin vuorovaikutuksellaan (Edmondson, 2019, s. 73–75). Turvallisuuskäyttäytyminen ei rakennu pelkästään sääntöjen varaan, vaan siihen vaikuttavat vahvasti organisaation normit ja käytännöt, joita esihenkilöt arjessa mallintavat.

Edmondson (2019, s. 27, 74) korostaa, että työntekijät seuraavat erityisesti sitä, miten esihenkilö reagoi poikkeamiin, virheisiin ja palautteeseen. Nämä hetket vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kokevatko työntekijät ilmapiirin turvalliseksi ja ovatko he valmiita tuomaan esiin havaintojaan. Mikäli esihenkilö ohittaa riskit tai suhtautuu virheisiin torjuvasti, viesti on selvä: turvallisuus ei ole prioriteetti. Sen sijaan avoin, oikeudenmukainen ja johdonmukainen suhtautuminen rakentaa luottamusta ja tukee turvallisuuskulttuurin vahvistumista (Reason, 1997, s. 194–197).

Turvallisuus ei voi jäädä pelkäksi juhlapuheeksi – sen täytyy näkyä myös esihenkilön arjen valinnoissa. Viitala (2005, s. 239–240) muistuttaa, että kulttuuri elää vuorovaikutuksessa ja esimerkin voimassa: erityisesti epäselvissä tai kii-reisissä tilanteissa työntekijät hakevat ohjautuvuutta esihenkilön toiminnasta. Tällöin yksikin ohitettu turvallisuuskäytäntö voi vaikuttaa koko tiimin asentisiin.

Valmentava johtajuus tarjoaa keinoja vaikuttaa turvallisuuskäyttäytymiseen ilman pelkkää kontrollia. Ristikangas ja Grünbaum (2014, s. 40–44) kuvaavat valmentavaa esihenkilöä ajattelun herättäjänä, vastuullisuuden tukijana ja

kehittymisen mahdollistajana. Tällainen johtamistapa tukee sisäistä motivaatiota toimia turvallisesti myös silloin, kun valvontaa ei ole. Ladyshewsky (2010, s. 293) puolestaan painottaa kykyä kuunnella, kysyä ja antaa työntekijälle tilaa harkintaan – nämä ovat elementtejä, jotka vahvistavat merkityksellisyyden kokemusta ja turvallisuushakuista käyttäytymistä.

Valmentava johtaminen ei edellytä täydellisyyttä, vaan aitoutta. Sydänmaalakka (2007) korostaa dialogin merkitystä johtamisessa: avoin vuorovaikutus, jossa virheistä voi oppia ja esihenkilökin myöntää kehittyvänsä, luo psykologista turvallisuutta ja madaltaa kynnystä tuoda esiin huolia. Tällöin työntekijä ei koe turvallisuutta ulkoa ohjatuksi vaatimukseksi, vaan osaksi yhteistä toimintaa.

Kohdeorganisaatiossa esihenkilötyön vaikutus korostuu erityisesti siksi, että tiimien välillä on havaittavissa vaihtelua turvallisuuskäyttäytymisessä. Esihenkilön johdonmukainen ja osallistava ote voi toimia ratkaisevana tekijänä siinä, muuttuuko turvallisuus yksilön vastuusta koko työyhteisön yhteiseksi pyrkimykseksi.

5.5 Yhteenveto

Valmentava johtaminen tarjoaa vastauksen siihen, miten esihenkilö voi tukea turvallisuuskulttuurin kehittymistä yksilötason vastuusta kohti yhteisvastuullista tiimityötä. Tässä luvussa tarkasteltiin valmentavan johtamisen ydinelementtejä, kuten dialogisuutta, ajattelun herättämistä, luottamuksen rakentamista ja psykologisen turvallisuuden vahvistamista. Nämä tekijät eivät ole irrallisia ihanteita, vaan käytännöllisiä ja vaikuttavia keinoja arjen johtamisessa – etenkin tilanteissa, joissa turvallisuutta rakennetaan hiljalleen osaksi organisaation kulttuuria.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä esihenkilön rooli on enemmän kuin ohjeiden jakamista tai riskien hallintaa. Hän on toiminnan mallintaja, ilmapiirin muovaaja ja merkitysten rakentaja. Luvussa tuotiin esiin, että erityisesti

epävarmuuden hetkillä – kuten poikkeamissa tai virheiden käsittelyssä – esihenkilön reagointi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation turvallisuuteen liittyvät arvot.

Valmentava johtaminen ei edellytä auktoriteettiaseman korostamista, vaan kykyä kohdata, kuunnella ja suunnata keskustelua rakentavasti. Tällöin työntekijöiden oma vastuunotto vahvistuu ja turvallisuus ei ole enää ulkoapäin ohjattua, vaan sisäistetty osa työskulttuuria. Tämän esihenkilö voi mahdollistaa – mutta vain, jos hän toimii aidosti arjen vuorovaikutuksessa tiiminsä kanssa.

Luvun tarkastelut luovat teoreettisen perustan kehittämistyölle, jonka tavoitteena on edistää kohdeorganisaation turvallisuuskulttuuria kohti osallistavampaa ja vastuullisempaa toimintamallia. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten tämä teoreettinen pohja kääntyi käytännön toimenpiteiksi ja mitä tuloksia kehittämistyöllä saavutettiin.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön käytännön toteutus sekä esitetään sen keskeiset tulokset, jotka pohjautuvat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kehittämistoimenpiteet on laadittu kerätyn aineiston analyysin pohjalta, ja niiden tarkoituksena on tukea tiimien siirtymistä turvallisuuskulttuurin reaktiiviselta tasolta kohti ennakoivaa ja yhteisvastuullista toimintaa.

Luvussa tarkastellaan, millä turvallisuuskulttuurin kypsyystasolla yksikön työntekijät tällä hetkellä toimivat, sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät kulttuurin kehittymistä. Tulokset pohjautuvat kysely- ja haastatteluaineiston laadulliseen analyysiin, ja niitä tarkastellaan erityisesti henkilöstön osallistumisen, turvallisuusviestinnän ja yhteisvastuun näkökulmista.

Lisäksi luvussa esitetään konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joilla turvallisuuskulttuuria voidaan vahvistaa sekä tiimi- että esihenkilötasolla. Toimenpiteiden taustalla ovat kehittämistyön aikana havaitut keskeiset ilmiöt, osallistujilta saatu palaute sekä valmentavan johtamisen periaatteet. Lopuksi kuvataan toimintamalleja, jotka jäävät organisaation käyttöön ja tukevat turvallisuuskulttuurin systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistä.

6.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikön henkilöstölle, ja sen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden ja työnjohton kokemuksia turvallisuuskulttuurista, osallistumisen mahdollisuuksista sekä esihenkilötyön vaikutuksista arjen turvallisuuteen. Kysely ja haastattelut suunniteltiin toisiaan täydentäviksi menetelmiksi, ja ne toteutettiin rinnakkain siten, että aineistoista saadut havainnot voitiin analyysivaiheessa tarkastella rinnakkain ja toisiaan tukien.

Kysely otsikoitiin "Turvallisuuskulttuurin kehittäminen tiimityössä", mikä ohjasi vastaajia tarkastelemaan turvallisuuskysymyksiä erityisesti tiimin näkökulmasta. Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin NOSACQ-50-mittariston keskeisiä ulottuvuuksia, kuten johdon sitoutumista, työntekijöiden osallistumista, turvallisuusviestintää ja yhteisvastuuta. Lisäksi kysymyksiä muokattiin työnjohtajien haastatteluvastausten perusteella, jotta kysely heijastelisi mahdollisimman tarkasti yksikön arkea ja tunnistettuja kehittämistarpeita.

Kysely sisälsi sekä strukturoituja väittämiä viisiportaisella Likert-asteikolla että avoimia kysymyksiä. Vastaajia ei pyydetty nimeämään tiimiään, mutta aineisto oli mahdollista analysoida kahdessa rooliryhmässä: työntekijät ja työnjohto. Tämä mahdollisti kokemusten vertailun organisaation eri tasoilta ja toi esiin sen, missä määrin näkemykset turvallisuuskulttuurista kohtasivat tai erosivat toisistaan.

Kyselyyn saatiin yhteensä 26 vastausta, joista 21 oli työntekijöiltä ja viisi työnjohtajalta. Työnjohtajista vastasivat kaikki, mikä osoittaa vahvaa sitoutumista kehittämistyöhön. Työntekijöiden osalta vastausprosentti oli noin 55 prosenttia (21/38) suhteessa niihin, jotka olivat kyselyhetkellä työpaikalla. Koko henkilöstömäärään (44) suhteutettuna vastausprosentti oli 48 prosenttia. Vastausaktiivisuuteen saattoi osaltaan vaikuttaa se, että organisaatiossa oli hiljattain toteutettu henkilöstötutkimus ja samaan aikaan oli käynnissä toinen koko konsernin kattava kysely, mikä saattoi vähentää vastaushalukkuutta. Kyselylomake on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

6.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin samanaikaisesti kyselytutkimuksen kanssa, ja niiden tavoitteena oli syventää ymmärrystä yksikön turvallisuuskulttuurin nykytilasta sekä valmentavan esihenkilötyön vaikutuksista tiimien arkeen. Haastattelut järjestettiin kahdessa vaiheessa: ensin haastateltiin viisi työnjohtajaa, ja heidän vastaustensa pohjalta muotoiltiin tarkentavia kysymyksiä valikoiduille työntekijöille. Työnjohtajien haastattelurunko on kuvattu liitteessä 2.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Keskusteluja ohjasivat ennalta määritellyt teemat, mutta vastaajille annettiin tilaa tuoda esiin myös omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan vapaasti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta ne voitiin analysoida systemaattisesti laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Työntekijöiden haastattelukysymykset muotoiltiin työnjohtajien vastausten perusteella. Tällä lähestymistavalla varmistettiin, että työntekijöille esitettävät kysymykset kohdistuivat niihin ilmiöihin, joita esihenkilöt pitivät keskeisinä turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta. Tämä mahdollisti johdonmukaisen tarkastelun eri henkilöstöryhmien näkemyksistä ja syvensi ymmärrystä organisaation turvallisuuskulttuurin rakenteellisista ja vuorovaikutuksellisista ulottuvuuksista. Työntekijöiden haastattelurunko on esitetty liitteessä 3.

6.3 Kerätyn aineiston analyysi ja tutkimustulokset

Kehittämistyön aineisto koostui kysely- ja haastatteluvastauksista, jotka analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tarkastelussa hyödynnettiin sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä lähestymistapaa, jotta aineiston merkitysrakenteet voitiin tunnistaa sekä osallistujien kokemuksista käsin että olemassa olevan tietoperustan valossa.

Analyysin jäsentelyssä käytettiin NOSACQ-50-mittariston keskeisiä ulottuvuuksia, jotka liittyvät muun muassa johdon sitoutumiseen, työntekijöiden osallistumiseen, turvallisuusviestintään ja yhteiseen vastuuseen. Tämä mahdollisti tutkimusteemojen tarkastelun systemaattisesti turvallisuuskulttuurin eri osalueilta.

Tulokset esitetään neljän keskeisen teeman kautta:

1. turvallisuuden toteutuminen arjessa
2. riskien tunnistaminen ja turvallisuushavainnot
3. toisten turvallisuudesta huolehtiminen
4. yhteinen vastuu ja tiimikulttuuri

Näiden teemojen pohjalta muodostettiin kokonaiskuva turvallisuuskulttuurin nykytilasta ja niistä tekijöistä, jotka joko tukevat tai estävät sen kehittymistä.

6.3.1 Turvallisuuden toteutuminen arjessa

Työnjohtajien mukaan turvallisuus on olennainen osa päivittäistä johtamista, ja heidän kokemuksensa perusteella työntekijät kiinnittävät nykyisin aiempaa paremmin huomiota turvalliseen työskentelyyn. Myös puuttuminen vaaralliseen toimintaan on heidän mukaansa helpottunut, ja turvallisuushavaintojen tekeminen on arkipäiväistynyt osaksi työprosessia. Kyselytulosten perusteella työnjohtajat arvioivat oman turvallisuusjohtamisensa olevan määrätietoista, kannustavaa ja työntekijöitä osallistavaa.

Työntekijöiden vastauksista välittyi kokemus siitä, että turvallisuutta arvostetaan työyhteisössä, ja valtaosa koki voivansa työskennellä turvallisesti. Eräs vastaaja kuvasi: *"Se on itselle selkeää, kun on ollut pitkään talossa. Kulkee reiteillä ja havainnoi ympäristöä koko ajan."* Toinen totesi: *"Keskittyy siihen mitä tekee ja pyrkii... ettei tapahtuisi mitään. Tekee rauhassa ja havainnoi ympäristöä tarpeeksi."*

Samalla useat vastaajat toivat esiin arjen käytännön haasteita, jotka vaikeuttavat turvallisuuden toteutumista. Erityisesti muuttuva työympäristö, tiimien sisäisen kommunikaation puutteet sekä kiiretilanteet nousivat esiin turvallisuutta heikentävinä tekijöinä. *"Oman työn pystyy tekemään turvallisesti, mutta se ympäristö muuttuu koko ajan, ja muiden toiminta voi aiheuttaa läheltä piti -tilanteita,"* kuvasi yksi työntekijä. Lisäksi yksintyöskentely ja epäselvät työohjeet koettiin riskeiksi, jotka lisäävät epävarmuutta toiminnassa. *"Jos ohje puuttuu tai on epäselvä, ei ole varma tekeekö oikein – silloin joutuu vähän arvaamaan,"* eräs haastateltava pohti.

Osassa vastauksista ilmeni myös kokemusperäiseen rutiiniin perustuvaa tottumusta, joka voi lisätä huomaamatonta riskinottoa erityisesti toistuvissa työtehtävissä. Yksi vastaaja totesi osuvasti: *"Se menee helposti automatiikalla – on tehty aina näin, eikä enää huomata vaaroja, vaikka niistä olisi mainittukin."*

6.3.2 Riskien tunnistaminen ja turvallisuushavainnot

Haastatteluissa työnjohtajat kuvasivat riskien tunnistamisen olevan jatkuvasti kehittyvää, mutta edelleen vahvasti esihenkilöiden vastuulla. Työntekijöiden oma-aloitteisuus turvallisuushavaintojen tekemisessä on parantunut, mutta vaihtelua esiintyy niin tiimien kuin yksilöidenkin välillä. Joissakin tiimeissä havaintoja tehdään aktiivisesti ja niihin reagoidaan nopeasti, kun taas toisaalla turvallisuusasioihin palataan vasta esihenkilön aloitteesta.

Työntekijöiden vastauksissa korostui kokemusperäinen oppiminen: riskejä opitaan usein läheltä piti -tilanteiden tai sattuneiden vahinkojen kautta. *"Kyllä ne kokemukset sen kertoo. Kun on sattunut jotain, tietää missä voi sattua"*

uudestaan," kuvasi yksi haastateltava. Moni kertoi havainnoivansa ympäristöön aktiivisesti, ja *"yrittää havainnoida koko ajan, ettei lopeta sitä, vaikka samat asiat toistuu,*" kuten toinen vastasi.

Toisaalta turhautumista syntyy silloin, kun aiemmin raportoituihin epäkohtiin ei ole tullut näkyviä muutoksia. *"Kyllä niitä on sanottu ja tehty, mutta mitään ei tapahdu. Ei viitsi enää joka päivä kirjata samaa,"* eräs työntekijä totesi. Tämä kokemus voi madaltaa motivaatiota tehdä uusia havaintoja. Osa työntekijöistä koki myös, että pienet havainnot voi korjata itse ilman erillistä ilmoittamista: *"Jos sen saa itse heti korjattua, ei sitä tule kirjattua mihinkään."* Tämä toimintatapa voi kuitenkin tarkoittaa, että havainto ei päädy organisaation tietoon eikä tue yhteistä oppimista.

6.3.3 Toisten turvallisuudesta huolehtiminen

Sekä työnjohtajat että työntekijät kokivat, että turvallisuudesta huolehtiminen kuuluu koko tiimin vastuulle. Haastatteluissa nousi esiin myönteisiä havaintoja siitä, että työkavereita huomautetaan turvattomasta toiminnasta aiempaa useammin. Tämä viittaa siihen, että kulttuuri on siirtymässä kohti yhteistä vastuunkantoa. *"Kyllä huomautan, jos näen että joku toimii vaarallisesti – niin pitääkin tehdä,"* totesi eräs haastateltava. Myös kyselyaineiston perusteella useimmat työntekijät kokivat, että turvallisuus on yhteinen asia.

Erityisesti työntekijöiden vastauksissa kuitenkin korostui, että huomauttamisen kynnys vaihtelee tilanteen ja henkilöiden mukaan. *"Joillekin pystyy sanomaan helposti, mutta joidenkin kohdalla ajattelee että parempi kun työnjohtaja hoitaa,"* eräs työntekijä kuvasi. Toisen vastaajan mukaan *"on vaikeampi sanoa jotain kokeneelle työntekijälle, kun itse on ollut vähemmän aikaa talossa."* Joissakin tilanteissa työntekijät turvautuvat mieluummin työnjohtajan apuun kuin puuttuvat itse, mikä osoittaa, että turvallisuuteen liittyvä puhe ja puuttumisen kulttuuri eivät vielä ole täysin vakiintuneet.

Kyselyaineiston perusteella työnjohtajien arvio yhteisvastuullisuudesta oli työntekijöitä myönteisempi. Tämä näkemys viittaa siihen, että käytännön toiminta ei kaikilta osin vielä vastaa toivottua yhteistä turvallisuusvastuuta, vaikka kehityssuunta on positiivinen. *"Me nähdään tiiminä enemmän se, että jokainen huolehtii omasta tontistaan, eikä välttämättä puututa muiden tekemiin,"* tiivistä yksi vastaaja. Turvallisuudesta huolehtimisen vahvistaminen edellyttää edelleen tukitoimia, jotka madaltavat puuttumisen kynnystä ja tukevat vuorovaikutuksen rakentumista tiimeissä.

6.3.4 Yhteinen vastuu ja tiimikulttuuri

Kyselyvastausten perusteella työnjohtajat kokivat turvallisuuskulttuurin kehittyneen myönteiseen suuntaan ja uskoivat tiimien etenevän kohti itsenäisempää ja yhteisvastuullista toimintatapaa. Työntekijöiden vastauksissa ilmeni kuitenkin enemmän hajontaa: osa vastaajista piti turvallisuutta selkeästi yhteisenä asiana, kun taas toisille se näyttäytyi ensisijaisesti yksilön vastuuna. *"Itse ajattelen kyllä koko ketjua – miten mun työ vaikuttaa seuraaviin vaiheisiin ja turvallisuuteen,"* kuvasi yksi vastaaja. Toisaalta toisen haastateltavan näkökulma oli: *"Tuntuu että jokainen lähinnä hoitaa omat hommansa ja toivoo, ettei tule ongelmia."*

Haastatteluissa korostui erityisesti se, miten turvallisuuteen liittyvä käyttäytyminen ja puhe vaikuttavat siihen, miten turvallisuus ymmärretään osaksi arjen yhteistyötä. Tiimikulttuuri näyttäytyi merkityksellisenä tekijänä siinä, kuinka vahvasti turvallisuus sisäistetään yhteiseksi tavoitteeksi. *"Jos joku sanoo jotain turvallisuudesta, niin kyllä siihen suhtaudutaan vakavasti – ainakin meidän tiimissä,"* totesi yksi työntekijä.

Samalla aineistosta nousi esiin myös ristiriitaisia kokemuksia. Vaikka moni kuvasi tiimiään turvallisuusmyönteiseksi, osa vastaajista kertoi piittaamattomuudesta tai epävarmuudesta siitä, miten tulisi toimia tilanteessa, jossa kollega toimii ohjeiden vastaisesti. *"En mä tiedä, pitäisikö sanoa vai antaa vaan olla. Riippuu vähän kuka se on,"* eräs vastaaja pohti. Nämä havainnot viittaavat

siihen, että yhteinen vastuu ei ole vielä täysin juurtunut tiimien toimintakulttuuriin. Sen vahvistaminen edellyttää jatkossa erityisesti avointa vuorovaikutusta, systemaattista perehdytystä ja selkeitä yhteisiä toimintamalleja.

6.3.5 Yhteiset havainnot ja näkemyseroavaisuudet

Haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella voidaan tunnistaa useita yhteisiä havaintoja, jotka toistuivat sekä työntekijöiden että työnjohtajien vastauksissa. Yleisesti koettiin, että turvallisuus on tärkeä osa päivittäistä työtä ja että turvallisuuteen liittyvistä asioista keskustellaan nykyisin aiempaa avoimemmin. Molemmat ryhmät toivat esiin, että työkavereiden huomauttaminen turvattomasta toiminnasta on yleistynyt, vaikka puuttumisen kynnyks vaihtelee edelleen tilanteen ja henkilösuhteiden mukaan.

Sekä työntekijät että työnjohtajat pitivät esihenkilön esimerkillä johtamista merkittävänä tekijänä turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa. Erityisesti työnjohtajien aktiivinen läsnäolo ja puuttuminen arjen tilanteissa koettiin tärkeäksi tueksi turvallisuustyölle. Yhteisesti tunnistettiin myös turvallisuutta haastavat tekijät, kuten muuttuva työympäristö, kiire ja puutteet työhjeistuksessa.

Yhteisten havaintojen ohella aineistosta nousi esiin myös näkemyseroavaisuuksia. Työnjohtajat arvioivat turvallisuuskulttuurin tason yleisesti myönteisemmäksi kuin työntekijät. Tämä näkyi muun muassa siinä, miten yhteisvastuu ja turvallisuusviestintä koettiin arjessa. Työnjohtajien mukaan henkilöstö osallistuu turvallisuustyöhön aktiivisesti, kun taas osa työntekijöistä koki, ettei heidän tekemillään turvallisuushavainnoilla aina seuraa näkyviä toimenpiteitä.

Toinen keskeinen ero liittyi turvallisuuteen puuttumisen käytäntöihin. Työnjohtajat näkivät työntekijöiden rohkaistuneen puuttumaan työkaverin toimintaan, mutta työntekijöiden vastauksissa ilmeni edelleen tilanteita, joissa puuttumista vältettiin sosiaalisten jännitteiden tai koettujen auktoriteettisuhteiden vuoksi. Tämä viittaa siihen, että kulttuurinen muutos on käynnissä, mutta ei vielä täysin juurtunut tiimien arkeen.

Näkemyseroavaisuudet eivät vähennä yhteisten havaintojen merkitystä, vaan osoittavat kehittämistarpeiden suunnan. Turvallisuuskulttuurin vahvistaminen edellyttää edelleen konkreettisia toimia, jotka lisäävät vuorovaikutuksen avoimuutta, kokemusta yhdenvertaisuudesta sekä tunnetta siitä, että osallistumisella on vaikutusta – ja että se myös johtaa näkyviin tuloksiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön johtopäätökset suhteessa tutkimusongelmaan ja apukysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat kysely- ja haastatteluaineiston analyysiin sekä kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin valmentavan johtamisen ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen teorioihin.

Luvussa arvioidaan myös kehittämistoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta suhteessa havaittuihin haasteisiin ja tiimien nykytilaan. Esitetyt toimenpiteet pohjautuvat valmentavan esihenkilötyön periaatteisiin ja on suunniteltu sellaisiksi, että ne voidaan toteuttaa olemassa olevissa organisaatorakenteissa.

Luvun lopussa tarkastellaan työn vaikuttavuutta, rajoituksia ja jatkokehittämismahdollisuuksia. Kokonaisuutena tämä luku vastaa siihen, miten turvallisuuskulttuurin kypsyystasoa voidaan edistää valmentavan johtamisen keinoin Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaisin valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä siirtymässä turvallisuuskulttuurin seuraavalle kypsyystasolle. Johtopäätökset tässä luvussa jäsentävät vastaukset tutkimusongelmaan neljän apukysymyksen kautta. Ne pohjautuvat aiemmin esitettyihin tutkimustuloksiin sekä niitä tukevien teorioiden tarkasteluun.

Tulokset osoittavat, että yksikön turvallisuuskulttuuri on siirtymävaiheessa. Työntekijät toimivat pääosin riippuvaisen ja itsenäisen tason välillä, mutta myös reaktiivisen kulttuurin piirteitä on havaittavissa erityisesti vuorovaikutuksessa ja puuttumisen käytännöissä. Turvallisuushavaintoja tehdään ja omaa toimintaa tarkkaillaan, mutta vastuu turvallisuudesta ei vielä toteudu systemaattisena tiimitason omistajuutena.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään tarkemmat johtopäätökset apukysymysten mukaisesti: turvallisuuskulttuurin nykytila, siirtymistä edistävät ja estävät tekijät, kehittämistoimenpiteet sekä valmentavan johtamisen vaatimukset esihenkilötyössä.

7.1.1 Turvallisuuskulttuurin nykytila

Kerätyn aineiston perusteella Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikön turvallisuuskulttuuri sijoittuu pääosin riippuvaisen ja itsenäisen tason väliin. Tämä tarkoittaa, että työntekijät pääosin noudattavat sääntöjä ja ohjeita ja pyrkivät toimimaan turvallisesti, mutta vastuu turvallisuudesta nähdään vielä osin esihenkilöiden tehtävänä. Työnjohtajien mukaan turvallisuus näkyy arjessa enenevässä määrin, mutta työntekijöiden kokemuksissa oli enemmän hajontaa.

Aineistossa ilmeni myös piirteitä reaktiivisesta turvallisuuskulttuurista. Tällöin turvallisuustoimiin ryhdytään vasta läheltä piti -tilanteen tai muun poikkeaman jälkeen, eikä turvallisuus ole ennakoiva osa arjen suunnittelua. Esimerkiksi havaintojen tekemistä saatettiin pitää hyödyttömänä, jos niihin ei aiemmin ollut reagoitu. Tämä asettaa haasteita systemaattisen turvallisuusjohtamisen juurtumiselle.

Toisaalta useat työntekijät kuvasivat, että he seuraavat ympäristöään aktiivisesti ja tunnistavat omassa toiminnassaan riskejä. Tämä viittaa siihen, että itsenäisen tason toimintaa on jo olemassa, ja osa työntekijöistä kokee voivansa työskennellä turvallisesti ilman jatkuvaa esihenkilövalvontaa. Tilanne vastaa

hyvin Reimanin ym. (2008) turvallisuuskulttuurin kypsyysmallin kuvaamaa vaihetta, jossa siirtymä reaktiivisesta kohti ennakoivaa kulttuuria vaatii vuorovaiikutuksen ja yhteisvastuun vahvistamista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yksikön turvallisuuskulttuuri on siirtymävaiheessa. Sen vahvistaminen edellyttää selkeyttä rooleihin ja vastuisiin, mutta myös osallistavaa otetta, joka tuo turvallisuuden osaksi tiimien yhteistä arkea.

7.1.2 Vahvistumista edistävät ja estävät tekijät

Turvallisuuskulttuurin kehittymistä tukevia tekijöitä havaittiin erityisesti työnjohtajien valmentavassa esihenkilötyössä ja työntekijöiden kasvavassa aktiivisuudessa. Useat työnjohtajat kuvasivat osallistuvansa arjen turvallisuustyöhön näkyvästi ja kannustavalla otteella. Tämä ilmenee muun muassa avoimina keskusteluina, nopeana puuttumisena vaaratilanteisiin sekä palautteen antamisena turvallisuushavainnoista. Työntekijät puolestaan kertoivat havainnoivansa työympäristöä aktiivisesti ja ottavansa vastuuta omasta sekä työtovereidensa turvallisuudesta. Nämä tekijät viittaavat siihen, että siirtymä kohti yhteisvastuullisempaa kulttuuria on käynnissä.

Toisaalta useita siirtymistä estäviä tekijöitä nousi aineistossa esiin. Työohjeiden epäselvyys, jatkuvasti muuttuvat työympäristöt ja kiiretilanteet loivat haasteita turvallisuuden ennakoivalle toteutumiselle. Erityisesti yksintyöskentely ja epävarmuus siitä, miten toimia kollegan ohjeenvastaiseen toimintaan, heikensivät turvallisuuspuhetta ja madalsivat puuttumisen kynnyistä. Lisäksi työntekijät kokivat turhautumista tilanteissa, joissa aiemmin tehtyihin turvallisuushavaintoihin ei ollut reagoitu. Tämä johti kokemukseen siitä, ettei turvallisuudella ole konkreettista vaikutusta arjen toimintaan.

Nämä estävät tekijät voidaan liittää Edmondsonin (2019) kuvaamaan psykologisen turvallisuuden puutteeseen, jossa epävarmuus reaktioista estää osallistumista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka yksilöillä on halua osallistua turvallisuustyöhön, organisatoriset käytännöt eivät vielä tue yhteisen vastuun systemaattista toteutumista.

Turvallisuuskulttuurin seuraavalle kypsyystasolle siirtyminen vaatii siis sekä osallistumisen mahdollistamista että palautteen näkyvää vaikutusta. Esihenkilöiden rooli on keskeinen: heidän tehtävänä on paitsi ohjata ja havainnoida myös rakentaa olosuhteet, joissa työntekijöillä on uskallusta, välineitä ja merkityksellisyyden tunnetta osallistua turvallisuuden kehittämiseen.

7.1.3 Kehittämistoimenpiteet turvallisuuskulttuurin vahvistamiseksi

Kehittämistyössä esitetyt toimenpiteet perustuvat suoraan havaittuihin haasteisiin ja edistäviin tekijöihin, jotka nousivat esiin kysely- ja haastatteluaineistosta. Tavoitteena oli muodostaa sellaisia ratkaisuja, jotka tukevat turvallisuuskulttuurin kehittymistä ennakoivaan ja yhteisvastuulliseen suuntaan sekä vastaavat valmentavan johtamisen periaatteita.

Toimenpiteet kohdistuvat kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: esihenkilötyön vahvistamiseen, tiimien osallistamiseen ja turvallisuushavaintojen käsittelyn kehittämiseen. Työnjohtajille suunnatut rakenteet – kuten GROW-pohjainen keskustelurunko, palautteen työkalukortti ja vertaismentorointi – vastaavat havaittuun tarpeeseen lisätä valmentavan johtamisen jämäkkyyttä, systemaattisuutta ja arjen tukirakenteita. Nämä tukevat myös Mankan (2023) ja Whitmoren (2017) esiin nostamaa ajatusta siitä, että osallistava johtaminen tarvitsee sekä menetelmiä että tilaa toteutua arjen työssä.

Tiimitasolla kehittämistoimet – kuten yhteisvastuun määrittely ja turvallisuushavaintojen yhteinen käsittely – tähtäävät omistajuuden vahvistamiseen ja tiimien keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämiseen. Tämä on linjassa Viitalan (2002) ja Edmondsonin (2019) näkemysten kanssa siitä, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii yhteisiä merkityksiä ja jaettua ymmärrystä, ei vain yksilön vastuuta.

Toimenpiteiden suunnittelussa painotettiin myös käytännön toteuttamiskelpoisuutta. Ne rakentuvat olemassa olevien rakenteiden – kuten viikkopalaverien

ja työpistekierrosten – ympärille, eikä niiden jalkauttaminen vaadi merkittäviä resurssilisäyksiä. Tämä vastaa työntekijöiden ja esihenkilöiden esiin nostamiin toiveisiin siitä, että turvallisuutta kehitetään mielekkäästi, näkyvästi ja arjen työn ehdoilla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että esitetyt toimenpiteet tukevat turvallisuuskulttuurin kypsyystason kehittämistä nimenomaan valmentavan esihenkilötyön kautta. Ne rakentavat siltaa riippuvaisesta kulttuurista kohti tiimejä, jotka ottavat vastuuta, oppivat yhdessä ja viestivät turvallisuudesta avoimesti.

7.1.4 Esihenkilöiden valmiudet turvallisuuskulttuurin kehittämiseen valmentavalla johtamisella

Kehittämistyön tulokset osoittavat, että turvallisuuskulttuurin vahvistaminen edellyttää esihenkilöiltä sekä vuorovaikutuksellisia että rakenteellisia valmiuksia. Pelkkä sääntöihin perustuva ohjaus ei riitä siirtymässä ennakoivampaan ja yhteisvastuulliseen toimintakulttuuriin, vaan tarvitaan esihenkilötyötä, joka tukee oppimista, osallistumista ja yhteistä omistajuutta.

Aineistossa työnjohtajat kuvasivat toimivansa jo monilta osin valmentavalla otteella, esimerkiksi osallistavien keskustelujen, näkyvän läsnäolon ja rohkaisevan palautteen kautta. Kuitenkin myös tuen tarpeita nousi esiin: osa työnjohtajista koki haasteelliseksi tasapainottaa jämäkkyyttä ja kannustavuutta tai toivoi käytännön työkaluja turvallisuusasioiden käsittelyyn.

Valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöltä erityisesti kykyä kuunnella, antaa rakentavaa palautetta ja rakentaa luottamuksellista vuorovaikutusta (Manka, 2023; Whitmore, 2017). Lisäksi keskeisiä ovat tilannetaju, kyky oivaluttaa ja taito käydä tavoitteellisia mutta avoimia keskusteluja. Edmondsonin (2019) esittelemä psykologinen turvallisuus tukee tätä ajattelua: vain luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijät uskaltavat tuoda esiin havaintojaan ja osallistua turvallisuuden kehittämiseen.

Työnjohtajilta edellytetään myös kykyä toimia esimerkkinä ja suunnata tiimien huomiota pitkäjänteisesti turvallisuutta edistäviin toimintatapoihin. Tämä vaatii

sekä yksilöllistä osaamista että organisaation tukea. Tulosten perusteella voidaan todeta, että valmentava esihenkilötyö ei ole vain yksittäisten taitojen hallintaa, vaan sitä tulee tukea rakenteellisesti – esimerkiksi vertaistuen, koulutuksen ja selkeiden käytäntöjen kautta.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten ja kirjallisuuden perusteella turvallisuuskulttuurin kehittäminen tiimitasolla edellyttää toimenpiteitä, jotka tukevat valmentavan esihenkilötyön vahvistumista sekä työntekijöiden osallisuuden lisäämistä. Tässä luvussa esitetään kuusi konkreettista kehittämisehdotusta, jotka vastaavat aineistossa esiin nousseisiin tarpeisiin ja ovat toteuttamiskelpoisia organisaation nykyisissä rakenteissa. Toimenpiteet pohjautuvat sekä havaittuihin ilmiöihin että aiemmin luvussa 5 esiteltyihin teoreettisiin periaatteisiin, kuten dialogisuuteen, psykologiseen turvallisuuteen ja yhteisvastuuseen.

Taulukossa 4 on koottu kehittämistyössä tunnistetut keskeiset tarpeet, niihin liittyvät toimenpiteet ja näiden tavoitteet. Toimenpiteet ovat toteuttamiskelpoisia organisaation nykyisissä rakenteissa ja mahdollistavat kehityksen vaiheittain.

Taulukko 4. Kehittämistarpeet, toimenpiteet ja kehittämistavoitteet

Tunnistettu kehittämistarve	Ehdotettu toimenpide	Kehittämistavoite
Turvallisuusteemat eivät nouse esiin säännöllisesti arjen keskusteluissa	GROW-pohjainen keskustelurunko viikkopalaveriinin	Turvallisuusviestinnän säännöllisyys ja tavoitteellisuus
Turvallisuuskäsitteitä ei käsitellä riittävästi työnteon äärellä	Viikoittaiset teemalliset Gemba-käynnit	Turvallisuushavaintojen käsittely osaksi arjen työntekoa
Palautteiden turvallisuuksenhavainnoista on satunnaista tai epätarkkaa	Valmentavan palautteen työkalukortti	Rakentavan palautteen käytön tukeminen arjessa
Yhteisvastuu koetaan epäselväksi tai yksilövoitoksi	Tiimitason yhteisvastuun määrittely fasiloidusti	Tiimien sitoutuminen ja yhteinen vastuunotto
Havaintojen käsittely ei ole säännöllistä tai näkyvää	Turvallisuushavaintojen käsittely kuukausittain tiimipalaverissa	Havaintojen vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisääminen
Esihenkilöt toimivat yksin ilman rakenteellista vertaistukea	Vertaismentorointimalli työnjohtajille	Esihenkilöiden välinen oppiminen ja työnjaon tuki

1. GROW-pohjainen keskustelurunko viikkopalaveriinin

Työnjohtajille laaditaan keskustelurunko viikkopalaveri-ihin. Runko pohjautuu GROW-mallin periaatteisiin ja tukee tavoitteellista, ratkaisukeskeistä keskustelua turvallisuusteemoista. Sen tavoitteena on lisätä työntekijöiden osallistumista, oivaltamista ja vastuunottoa arjen turvallisuudesta (Whitmore, 2017, s. 54–55).

2. Viikoittaiset teemalliset Gemba-käynnit

Työnjohtajien kalenteriin vakioidaan viikoittaiset työpistekierrokset, joissa keskitytään ennalta määriteltyihin turvallisuusteemoihin. Tällaiset Gemba-käynnit tukevat esihenkilön läsnäoloa, havainnointia ja vuorovaikutusta arjen tilanteissa. Näkyvä esihenkilötoiminta edistää myös psykologisen turvallisuuden rakentumista, jolloin turvallisuuteen liittyvä palaute ja keskustelu madaltuvat (Edmondson, 2019, s. 132–133.)

3. Palautteen antamisen tukimateriaali esihenkilöille

Työnjohtajien käyttöön laaditaan tiivis muistilista, joka tarjoaa konkreettisia esimerkkejä rakentavan palautteen antamisesta turvallisuustilanteissa. Materiaali tukee esihenkilöitä tilanteissa, joissa tarvitaan kannustavaa, selkeää ja oikea-aikaista puuttumista. Palautekulttuurin vahvistaminen tukee Viitalan (2002, s. 176–177) esiin nostamaa johtamisen vuorovaikutteisuutta ja työn merkityksellisyyden kokemusta.

4. Yhteisvastuun määrittely tiimitasolla

Työnjohtajat fasilitoivat tiimikohtaiset keskustelut, joissa määritellään yhdessä, mitä yhteinen turvallisuusvastuu tarkoittaa käytännössä. Tämä lisää sitoutumista, selkeyttä odotuksia ja tukee yhteisen omistajuuden rakentumista turvallisuusasioissa. Viitalan (2002, s. 178–179) mukaan osallistaminen on keskeinen osa muutosta kohti vastuullisempaa toimintakulttuuria.

5. Kuukausittainen turvallisuushavaintojen käsittely

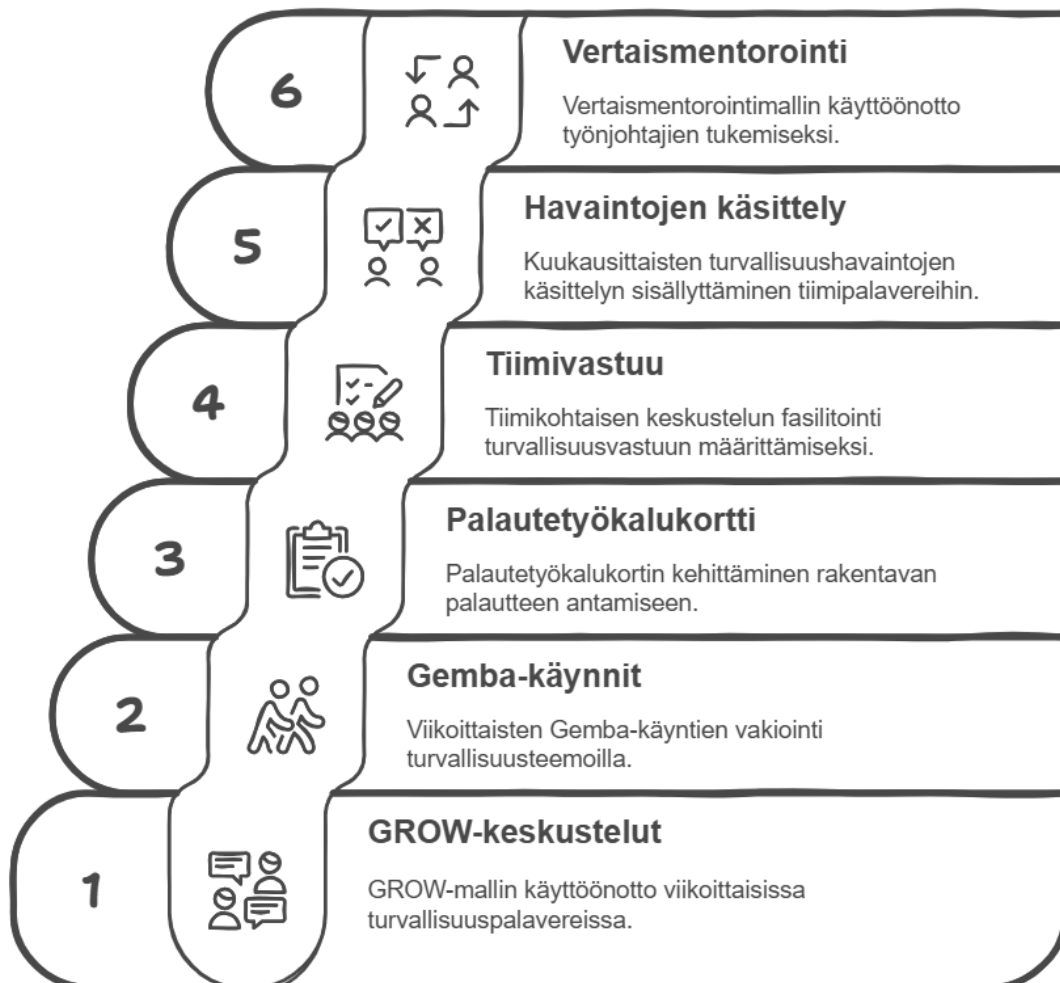
Tiimipalaveri-ihin sisällytetään säännöllinen osio, jossa käsitellään valikoituja turvallisuushavaintoja ja niihin reagoimista. Tämä lisää kokemusta siitä, että havainnoilla on merkitystä ja tukee jatkuvaa oppimista tiimissä. Oppimisen ja

avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri on keskeinen elementti ennakoivan turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa (Edmondson, 2019, s. 131–134).

6. Vertaismentorointimalli työnohtajille

Työnohtajien keskinäinen vertaismentorointi otetaan käyttöön esihenkilötyön tueksi. Kokeneemmat työnohtajat voivat jakaa toimivia käytäntöjä ja tukea vähemmän kokeneita kollegoita valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Yhteisöllinen oppiminen ja vertaistuki vahvistavat jaettujen käytäntöjen juurtumista organisaatioon (Whitmore, 2017, s. 58).

Esitetyt toimenpiteet muodostavat realistisen kokonaisuuden, joka voidaan toteuttaa vaiheittain osana yksikön arjen toimintaa. Ne vahvistavat turvallisuuspuhetta, tukevat yhteisvastausta ja antavat esihenkilöille konkreettisia välineitä valmentavan johtamisen käytäntöjen jalkauttamiseen.



Kuvio 8. Kehittämistoimenpiteiden vaiheittainen etenemismalli valmentavan esihenkilötyön tueksi (kuvio: Elisa Härkönen, luotu napkin.ai tekoälyllä)

7.3 Työn vaikuttavuus ja sovellettavuus

Tämän kehittämistyön vaikuttavuus perustuu siihen, että se tunnisti konkreettisia esteitä ja edistäviä tekijöitä turvallisuuskulttuurin kehittymiselle tiimitasolla ja tarjosi niihin käytännönläheisiä ratkaisuja. Työssä yhdistettiin teoria ja empiirinen aineisto tavalla, joka mahdollistaa kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisen suoraan arjen esihenkilötyöhön.

Tulosten mukaan yksikön turvallisuuskulttuuri sijoittuu pääosin Hudsonin (2001) mallin mukaisesti riippuvaisen ja itsenäisen tason välimaastoon, mutta osin reaktiivinen toimintatapa on yhä havaittavissa erityisesti vuorovaikutuksen ja puuttumisen kulttuurissa. Työ tuo näkyväksi, miten kehityspolku voi jatkua kohti ennakoivaa ja yhteisvastuullista toimintakulttuuria – mutta edellyttää siihen systemaattisia tukitoimia, kuten valmentavaa johtamista, turvallisuusviestinnän kehittämistä ja tiimien osallistamista.

Kehittämisehdotukset pohjautuvat vahvasti valmentavan johtamisen viitekehukseen, jonka ytimessä ovat dialogisuus, tavoitteellisuus ja työntekijöiden omien oivallusten tukeminen (Whitmore, 2017, s. 54–58). Ehdotukset, kuten GROW-malliin pohjautuva keskustelurunko ja vertaismentorointi, tukevat juuri näitä periaatteita. Samalla ne vastaavat Edmondsonin (2019, s. 132–134) kuvaamaan tarpeeseen rakentaa psykologista turvallisuutta, jotta palautteen antaminen ja riskien esiin nostaminen mahdollistuvat.

Työn sovellettavuus ulottuu myös yksikön ulkopuolelle. Moni esiin noussut ilmiö – kuten havaintojen käsittelyn epäjohtonmukaisuus, palautekulttuurin epävarmuus ja yhteisen vastuun epätasainen jakautuminen – on tunnistettavissa myös muissa yksiköissä ja tuotantoympäristöissä. Tässä työssä esitetyt toimenpiteet muodostavat mallinnettavan kokonaisuuden, joka voidaan mukauttaa ja skaalata muissa vastaavissa organisaatioissa.

Kehittämistyön vaikuttavuutta tukee myös sen ajoitus. Organisaatiossa on käynnissä rakenteellisia muutoksia, joiden rinnalla turvallisuuskulttuurin vahvistaminen voi toimia vakauttavana ja henkilöstöä sitouttavana voimana. Työ

osoittaa, että turvallisuuskulttuuria ei kehitetä yksittäisillä kampanjoilla tai ohjeilla, vaan jatkuvalla vuoropuhelulla, jossa esihenkilötyöllä on ratkaiseva rooli.

7.4 Työn rajaukset ja kehittämisen jatkumahdollisuudet

Tämä kehittämistyö rajattiin koskemaan Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikköä ja sen kahta tiimiä. Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla työnjohtajia ja valikoituja työntekijöitä sekä kyselytutkimuksella, johon saatiin yhteensä 26 vastausta. Rajaus mahdollisti syvällisen tarkastelun tiimitason turvallisuuskulttuurista, mutta samalla se rajoitti tulosten yleistettävyyttä koko organisaatioon. Kehittämistyössä ei myöskään toteutettu konkreettista toimenpiteiden pilotointia tai vaikutusten arviointia käytännön tasolla, mikä olisi vaatinut pidemmän aikavälin seuranta ja resursointia.

Työn ajallinen rajaaminen vaikutti siihen, että osa esiin nousseista kehittämisteemoista – kuten laajempi organisaatiotason turvallisuusstrategia tai HR:n rooli esihenkilöiden tukemisessa – jäi tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti esihenkilön näkökulmaan, eikä esimerkiksi työsuojeluhenkilöstön tai johdon edustajia haastateltu. Nämä rajaukset tehtiin tietoisesti työn fokus säilyttäen, mutta ne tarjoavat mahdollisuuksia tuleville kehittämisvaiheille.

Kehittämistyön tulosten pohjalta on mahdollista rakentaa jatkokehitystä useilla tasoilla. Ensimmäiseksi suositellaan, että tässä työssä esitetyt toimenpiteet otetaan käyttöön vaiheittain ja niistä kerätään palautetta tiimeiltä ja työnjohdolta. Palautteen perusteella voidaan arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tehdä tarvittavia tarkennuksia.

Toiseksi voidaan laajentaa kehittämistyötä muihin yksiköihin. Samankaltainen aineistonkeruu ja analyysi mahdollistaisi vertailevan tarkastelun eri yksiköiden turvallisuuskulttuurin kypsyystasoista ja esihenkilötyön käytännöistä. Tällöin organisaatio saisi käyttöönsä kokonaisvaltaisemman kuvan nykytilasta ja voisi suunnitella kohdennettuja kehittämistoimia.

Kolmanneksi voidaan tarkastella esihenkilöiden valmennuksen ja tuen tarpeita pitkäjänteisemmin. Tämä voi sisältää esimerkiksi valmentavan johtamisen koulutuksia, mentorointiohjelmia tai kehityskeskustelumalleja, jotka auttavat siirtämään opit arjen johtamistyöhön. Näin turvallisuuskulttuurin kehittäminen ei jää yksittäisten toimenpiteiden varaan, vaan rakentuu osaksi esihenkilötyön systemaattista kehitystä.

8 POHDINTA JA ITSEARVIOINTI

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeistä on tarkastella, kuinka hyvin käytetyt menetelmät, aineisto ja tulkinat tukevat kehittämistyön tavoitteita ja johtopäätöksiä. Tässä työssä yhdistettiin kyselytutkimus ja teemahaastattelut, mikä lisäsi näkökulmien monipuolisuutta ja mahdollisti triangulaation. Kyselyyn vastasi 26 henkilöä, mikä on hyvä otos ottaen huomioon kohdeorganisaation ja tiimien koko. Haastattelujen avulla syvennettiin ymmärrystä erityisesti työnjohtajien näkemyksistä ja käytännön kokemuksista.

Aineistonkeruun rajauksissa pyrittiin varmistamaan, että vastaajat edustavat sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmia. Työntekijähaastattelut toteutettiin kehittämistyön loppuvaiheessa, ja niitä ohjasi työnjohtajien kokemuksiin perustuva muokattu haastattelurunko. Tämä vahvisti aineiston osuvuutta ja auttoi tavoittamaan juuri niitä ilmiöitä, joita kehittämistoimenpiteillä pyritään ratkaisemaan.

Mahdollinen luotettavuutta heikentävä tekijä liittyy tutkijan rooliin organisaation sisäisenä toimijana. Esihenkilöasemani saattoi vaikuttaa joidenkin vastaajien ilmaisun varovaisuuteen, vaikka anonyymiteetistä ja luottamuksellisuudesta huolehdittiin tarkasti. Toisaalta oma kontekstituntemukseni auttoi tulkitsemaan vastauksia syvällisesti ja tunnistamaan myös rivien väliin jääviä ilmiöitä.

Tulosten tulkinnassa on pyritty läpinäkyvyyteen ja moninäkökulmaisuuteen. Haastattelulainauksia on hyödynnetty havainnollistamaan aineiston sisältöjä, ja tuloksia on verrattu teoriassa esitettyihin käsityksiin. Kehittämisehdotukset perustuvat sekä aineistosta tehtyihin havaintoihin että käytännön toteuttamiskelpoisuuteen, mikä tukee työn luotettavuutta sovellettavana kokonaisuutena.

Eettisesti työ on toteutettu huolellisesti. Osallistujia on informoitu työn tarkoituksesta ja heidän suostumuksensa on pyydetty ennen osallistumista. Aineisto on käsitelty luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa raportista.

8.2 Opinnäytetyöprosessi

Tämä opinnäytetyö toteutettiin nopealla aikataululla, mutta prosessin kulku oli suunnitelmallinen ja eteni johdonmukaisesti vaiheesta toiseen. Työskentely rytmittyi selkeästi kolmeen päävaiheeseen: alkuvaiheen suunnitteluun ja teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen, aineiston keruuseen ja analyysiin sekä lopullisten kehittämisehdotusten muotoiluun ja raportointiin. Jokaisessa vaiheessa pidin keskiössä työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset, mikä auttoi säilyttämään fokuksen myös tiukassa aikataulussa.

Eryteisesti aineistonkeruu vaihe osoittautui antoisaksi. Kyselyn ja haastattelujen kautta syntyi laaja-alainen ja monipuolinen kuva turvallisuuskulttuurin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Haastattelut syvensivät ymmärrystä ilmiöistä ja auttoivat konkretisoimaan kehittämisehdotuksia. Osa prosessista, kuten työntekijähaastattelut, jouduttiin toteuttamaan työn loppupuolella, mikä loi painetta mutta myös selkeytti kehittämistyön painopisteitä.

Opinnäytetyöprosessi vaati jatkuvaa tasapainottelua työn suunnittelun, toteutuksen ja kriittisen arvioinnin välillä. Oli tärkeää tunnistaa, mitkä ilmiöt ovat kehittämistyön kannalta keskeisiä ja miten niitä voi tarkastella käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa. Rajasinkin tietoisesti työn laajuutta

esimerkiksi jättämällä johdon ja työsuojelutoimijoiden näkökulmat tulevan kehitystyön piiriin.

Yhteistyö organisaation kanssa sujui hyvin ja tuki työn toteuttamista. Esihenkilöiden ja työntekijöiden sitoutuminen aineistonkeruuseen mahdollisti monipuolisen analyysin, vaikka osallistuminen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun rajattiin vähäiseksi. Oma roolini organisaation esihenkilöiden esihenkilönä toi sekä hyötyjä että haasteita: kontekstituntemus syvensi ymmärrystä, mutta samalla oli tärkeää pysyä mahdollisimman objektiivisena tulosten analysoinnissa. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli intensiivinen, mutta selkeästi etenevä kokonaisuus, joka kehitti sekä tutkimuksellista ajattelua että kykyäni hahmottaa organisaation kehittämistarpeita ja vastata niihin tavoitteellisesti.

8.3 Oma oppiminen ja asiantuntijuuden kasvu

Tämä opinnäytetyö on vahvistanut omaa asiantuntijuuttani esihenkilötyön, työyhteisön kehittämisen ja työturvallisuuskulttuurin teemoissa. Työn myötä olen syventänyt ymmärrystäni siitä, kuinka monisyinen ja kulttuurisesti latautunut ilmiö turvallisuus on, ja miten siihen voidaan vaikuttaa paitsi rakenteellisin keinoin myös arjen vuorovaikutuksen ja johtamiskäytäntöjen tasolla.

Valmentava johtaminen konkretisoitui minulle opinnäytetyön aikana käytännönläheisenä ja vaikuttavana lähestymistapana. GROW-mallin, dialogisuuden ja psykologisen turvallisuuden teemat eivät jääneet pelkästään teoreettiselle tasolle, vaan niitä oli mahdollista tarkastella ja soveltaa suoraan omaan johtamistyöhöni. Työ kehitti myös kykyäni hahmottaa tiimitason dynamiikkaa ja ymmärtää paremmin työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutosten keskellä.

Olen oppinut myös suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämistyötä, jossa yhdistyvät tutkimuksellisuus ja käytännön hyöty. Kyky koota ja analysoida aineistoa, kiteyttää keskeiset havainnot ja muotoilla niiden pohjalta

toteuttamiskelpoisia ratkaisuja on keskeinen osa YAMK-tasoista asiantuntijuutta, ja tämä työ on vahvistanut osaamistani tällä alueella merkittävästi.

Lisäksi työ on kehittänyt taitojani jäsentää laajoja kokonaisuuksia ja kirjoittaa analyttisesti. Olen oppinut arvioimaan kriittisesti lähteitä, yhdistämään eri näkökulmia ja tuomaan esiin myös omia perusteltuja tulkintoja. Työskentely on vaatinut suunnitelmallisuutta, itsensä johtamista ja kykyä pitää kiinni punaisesta langasta tiukassakin aikataulussa.

Tärkeimpänä oppina pidän kuitenkin sitä, että kehittäminen ei ole yksittäinen toimenpide vaan jatkuvaa vuoropuhelua ihmisten, käytäntöjen ja tavoitteiden välillä. Tämä ymmärrys tukee rooliani esihenkilöiden esihenkilönä, jossa tehtävänäni on mahdollistaa ja tukea muiden kehittymistä – ei vain ohjata sitä.

Luvun pohdinnat osoittavat, että opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisesti eettisesti kestäväällä ja luotettavalla tavalla, ja että sen tulokset vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Työskentelyprosessi tuki oman asiantuntijuuden kehittymistä sekä valmentavan johtamisen että turvallisuuskulttuurin käytännön soveltamisessa. Kehittämistyö osoitti, että teoria, käytäntö ja oma johtamisrooli voivat muodostaa toisiaan vahvistavan kokonaisuuden, kun työtä tehdään tietoisesti ja tavoitteellisesti.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.

Antonsen, S. & Le Coze, J.-C. (2023.) Safety in the Digital Age – Sociotechnical Challenges. Teoksessa J.-C. Le Coze & S. Antonsen (toim.) Safety in the Digital Age – Sociotechnical Perspectives on Algorithms and Machine Learning. (s. 129 – 137) Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-32633-2>

Arene. 23.10.2024. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://bit.ly/4k4sPIh>

Auvinen, A.-M. & Liikka, P. (n.d.) Osallistamisen käsikirja. Haettu 19.5.2025 osoitteesta <https://eoppimiskeskus.fi/wp-content/uploads/2020/03/osallistamisen%C3%A4sikirja.pdf>

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (n.d.). The Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50). Haettu 10.5.2025 osoitteesta <https://nfa.dk/NOSACQ>

dss+. (n.d.). dss+ Bradley Curve™. Haettu 10.5.2025, osoitteesta <https://www.consultdss.com/transform-culture/dss-bradley-curve/>

Ecobio. (27.11.2018). Blogi: ISO 45001 yrityksesi työterveyden ja työturvallisuuden hallintaan. <https://ecobio.fi/iso-45001-tyoterveys-ja-tyoturvallisuus/>

EcoOnline (2021). Työsuojelupäällikön ABC – Hyvän työturvallisuuden rakentaminen on johtamista. Haettu 17.5.2025 osoitteesta <https://www.ecoonline.com/fi/oppaat/>

Edmondson, A. 2019. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth. Haettu 19.5.2025 osoitteesta <https://bit.ly/3FaZe0R>

Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, s. 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organization change. Corporate communications Vol 10 (2), s. 129–138. Haettu 17.5.2025 https://www.researchgate.net/publication/241985664_The_role_of_communication_in_organisational_change

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). Qualitative Methods in Business Research. (2nd ed.) SAGE.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. Haettu 22.5.2025 osoitteesta https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. (s. 213–229). Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Holmemo, M. D. Q., Ingvaldsen, J. A., & Powell, D. (2022). Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership. Total Quality Management & Business Excellence, 34(1–2), 19–31. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2022468>
- Hudson, P. (2001). Safety Culture – Theory and Practice. Centre for Safety Science. Universiteit Leiden. Haettu 10.5.2025 osoitteesta <https://bit.ly/43EqVZq>
- Jantunen, J.-P. (30.9.2021). Työturvallisuuskulttuuri vaatii tahtoa, tietoa ja taitoa sekä tekoja. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/2021/09/30/tyoturvallisuuskulttuuri-vaatii-tahtoa-tietoa-ja-taitoa-seka-tekoja/>
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus.
- Kines, P., Lappalainen, J. Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K. & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. International Journal of Industrial Ergonomics, 41(6), 634–646. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2011.08.004>
- Kortejärvi, P. (2018). Lean Safety: Työkirja. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Lean-Safety-tyokirja.pdf>
- Ladyshevsky, R.K. (2010). The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. Leadership & Organization Development Journal 31(4), 292-306. <https://www.emerald.com/>
- Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdetä. Tietosanoma.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita.
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Manka, M.-L. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent. Haettu 22.5.2025 osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Mattila, P. (toim.) (2024). Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille: Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8350-2>

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Haettu 22.5.2025 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Nenonen, S., Vasara, J., Litmanen, A., Haatainen, J., Hyytinen, T., Häkkinen, S., Kangas, T., Kivistö-Rahnasto, J., Knuutila, O., Luukkonen, O. & Tappura, S. (2009). Turvallisuusjohtamisen toimintamalli teollisuuden palveluja tarjoaville yrityksille. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Haettu 22.5.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/277009939_TURVALLISUUSJOHTAMISEN_TOIMINTAMALLI_Teollisuuden_palveluja_tarjoaville_yrityksille

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-5. painos). Sanoma Pro.

Posti. (28.4.2025). One Posti Safety -turvallisuuskoulutus. <https://posti.sparkwork.io/>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus. <https://www.ellibslibrary.com>

Piirainen, A. (4.5.2016). Mitä lean on? Quality Knowhow Karjalainen. <https://qkk.fi/mita-lean-on/>

Piirainen, A. (9.8.2023). Lean Six Sigma. Quality Knowhow Karjalainen. <https://qkk.fi/lean-six-sigma-menetelma/>

Rafique, M. & Ahmed, S. (2021). Impact of Safety Climate on Safety Behavior in Construction Projects: Mediating Mechanism and Interacting Effect. *Journal of Construction in Developing Countries*, 26(2), 163-181. <https://doi.org/10.21315/jcdc2021.26.2.8>

Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Ashgate.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. (2008). Turvallisuuskulttuuri – Teoria ja arviointi. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Publications No. 700 <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Reseni. 12.1.2025. Mitkä ovat ISO 45001 -standardin vaatimukset. <https://www.reseni.fi/julkaisut/mitka-ovat-iso-45001-standardin-vaatimukset/>

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOYpro.

- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2017). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus.
- SFS. (2019). Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi ISO 45001.
- Sitomo. (n.d.a). Modernin palautekulttuurin kehittäjän opas. Sitomo Oy. <https://sitomo.fi/opas-modernin-palautekulttuurin-kehittaja/>
- Sitomo. (n.d.b). Muutosjohtajan käsikirja – Monologista dialogiksi. Sitomo Oy. <https://sitomo.fi/opas-muutosjohtajan-kasikirja-monologista-dialogiksi/>
- Sitomo. (n.d.c). Rohkea organisaatio – Opas rohkeaan johtajuuteen. Sitomo Oy. <https://sitomo.fi/opas-rohkea-organisaatio-opas-rohkeaan-johtajuuteen/>
- Sydänmaanlakka, P. (2007). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tapaturmavakuutuskeskus (5.3.2025). Työtapaturmien lukumäärä kasvoi ja taajuustaso nousi vuonna 2024. <https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3990?c=27>
- TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Teperi, A.-M., Ruotsala, R. & Ala-Laurinaho, A. (2021). Inhimilliset tekijät turvallisuudessa: Onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619679>
- Teperi, A.-M. (2023). Ihminen turvallisuuden tekijänä. Gaudeamus.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2017). Mitä osallisuus on? <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2023). Osallisuuden edistäjän opas. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-088-0>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Työterveyslaitos. (n.d.) Mitä on valmentava johtaminen? Haettu 12.5.2025 osoitteesta <https://bit.ly/4mpyBGd>
- Työturvallisuuskeskus. (2019). Työturvallisuus ja työsuojelu. <https://ttk.fi/julkaisu/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2002/738/ajantasa/2023-02-16/fin>
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. (s. 77–97) Edita.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino.

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä [väitöskirja, Universitas Wasaensis]. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Wang, Y., Yuan C. & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior & Personality: an international journal* 45 (10), 1655–1664. <https://doi.org/10.2224/sbp.6593>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE.

Åhman, H. (2014). *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Talentum.

LIITE 1: KYSELYLOMAKE

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen tiimityössä

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa nykyistä turvallisuuskulttuuria ja sen kehittämistarpeita tiimityön näkökulmasta.

Kysely perustuu NOSACQ-50-viitekehikseen ja liittyy opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan tiimien turvallisuuskulttuurin kypsyyttä ja keinoja siirtää kohti itsenäisesti ohjautuvaa, yhteisvastuullista turvallisuustyötä.

Kysely on **anonyymi**, eikä yksittäisiä vastauksia voida yhdistää henkilöihin. Tuloksia käytetään turvallisuuskulttuurin kehittämiseen Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä.

Vastaaminen kestää arviolta **10–15 minuuttia**. **Vastausohje:**

- Merkitse jokaiseen väittämään se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi.
- Astelkko: 1 = **täysin eri mieltä** ... 5 = **täysin samaa mieltä**
- Avoimiin kysymyksiin voit vastata omin sanoin. Ne antavat tärkeää lisätietoa kehittämistyöhön.

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

* Pakollinen

Johdon turvallisuusprioriteetit ja sitoutuminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johto osoittaa toiminnallaan, että turvallisuus on meille tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toimii ajassa esimerkkinä turvallisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuudesta ei tingitä kiireen tai tuotannon takia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten turvallisuus näkyy johdon ja esihenkilöiden toiminnassa?

Johdon työturvallisuuden edistäminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilöni kannustaa turvallisuushavaintojen tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuusasioista keskustellaan työyhteisössämme säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysehdotuksia otetaan vastaan ja niihin reagoidaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kuuntelee aidosti työntekijöiden näkemyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni ei anna valmiita ratkaisuja, vaan tukee löytämään niitä itse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa palautetta rakentavasti ja rohkaisevasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millä tavoin esihenkilöni on tukenut sinua turvallisuuteen liittyvissä asioissa?

Henkilöstön sitoutuminen ja yhteisvastuu *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työkaverini toimivat turvallisesti myös kiireessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutemme tiimissä epäasialliseen tai riskialttiiseen toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuudesta huolehtiminen on kaikkien vastuulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten turvallisuudesta huolehditaan yhteisesti omassa tiimissäsi?

Riskien tunnistaminen ja arviointi *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskon tunnistavani työtäväini liittyvät riskit riittävän hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysähdyn ennen työn aloitusta arvioimaan siihen liittyviä riskejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten toimin, jos kohtaan työssäni vaaratilanteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisiin työtilanteisiin toivoisit lisää ohjeistusta tai tukea?

Vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Turvallisuudesta voi keskustella avoimesti tiimissämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kertoa virheistä ja epäkohdista ilman pelkoa seuraamuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mieltipiteeni otetaan vakavissaan turvallisuusasioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko sinulla esimerkkiä tilanteesta, jossa koit turvallisuuskeskustelun toimivaksi tai vaikeaksi?

Virheistä oppiminen ja jatkuva kehittäminen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Virheistä keskustellaan rakentavasti, ei syyllistävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Läheltä piti -tilanteista otetaan opiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuustoimintaa parannetaan jatkuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten läheltä piti -tilanteita käsitellään omassa työssäsi?

Vaikuttamisen mahdollisuudet ja kehittämishalukkuus *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa / neutraali	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen, että voin vaikuttaa oman työni turvallisuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulta kysytään joskus mielipidettä turvallisuuteen liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut osallistumaan turvallisuustyön kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten turvallisuustoimintaa voisi kehittää arjessa konkreettisesti?

Missä kohtaa koet tiiminne turvallisuuskulttuurin olevan tällä hetkellä? *

- Reaktiivinen (toimimme vasta, kun jotain tapahtuu)
- Riippuvainen (toimimme, kun johto käskää)
- Itsenäinen (huolehdimme omasta turvallisuudestani)
- Itsenäisesti ohjautuva tiimi (huolehdimme myös toistemme turvallisuudesta)

Mitkä asiat mielestäsi tukevat tiiminne kehittymistä turvallisuuskulttuurissa seuraavalle tasolle, jossa huolehdimme aktiivisesti myös toistemme turvallisuudesta? Entä mitkä asiat tällä hetkellä estävät tai hidastavat kehitystä?

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

LIITE 2: TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELURUNKO

1. Turvallisuus työarjessa

Miten turvallisuus näkyy omassa työssäsi päivittäin?

Mitkä asiat mielestäsi toimivat meillä turvallisuuden kannalta hyvin?

Entä mitä pitäisi kehittää?

2. Riskien tunnistaminen ja turvallisuushavainnot

Koetko tunnistavasi työtehtäviesi riskit? Mistä sen huomaat?

Miten helposti turvallisuushavainnoja tehdään ja niihin reagoidaan?

Onko tilanteita, joissa jätetään puuttumatta? Miksi?

3. Tiimityö ja yhteinen vastuu

Miten teidän tiimissänne huolehditaan toisten turvallisuudesta?

Tuleeko tilanteita, joissa joku huomauttaa toisen työskentelystä?

Koetko, että turvallisuudesta huolehtiminen on yhteinen asia vai enemmän yksilön vastuulla?

4. Esihenkilön rooli ja valmentava ote

Miten esihenkilösi tukee turvallisuustyötä?

Oletko saanut palautetta turvallisuuteen liittyvistä havainnoista tai toiminnasta?

Koetko, että voit vaikuttaa turvallisuuteen omassa työssäsi?

5. Siirtyminen seuraavalle tasolle

Mitä asioita mielestäsi tarvitaan, jotta turvallisuudesta tulisi entistä enemmän yhteinen, jatkuva tavoite – ei vain säännöistä kiinni pitämistä?

Mikä auttaa sinua toimimaan turvallisesti – ei vain omasta puolestasi, vaan myös tiimin puolesta?

Mikä estää tai hidastaa kehittymistä siihen suuntaan?

6. Valmentava johtaminen

Millaisena näet oman roolisi työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymisen tukemisessa?

Miten tuet työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa ja vastuunottoa turvallisuusasioissa?

Kuinka tärkeänä pidät vuorovaikutusta ja palautteen antamista turvallisuuskulttuurin kehittämisessä?

Mitä taitoja tai valmiuksia esihenkilöltä vaaditaan, kun tavoitteena on lisätä työntekijöiden osallistumista ja oma-aloitteisuutta?

Miten suhtaudut tilanteisiin, joissa työntekijä tekee turvallisuuteen liittyvän virheen? Miten toimit esihenkilönä?

LIITE 3: TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELURUNKO

1. Turvallisuus arjessa

Miten turvallisuus näkyy työpäivässäsi?

Onko sinulla tunne, että voit tehdä työsi turvallisesti? Mikä siihen vaikuttaa?

2. Riskien tunnistaminen ja turvallisuushavainnot

Koetko, että tunnistat työsi riskit? Mistä tämä tunne syntyy?

Millaisia turvallisuushavaintoja olet viime aikoina tehnyt?

Mitkä asiat estävät tai vaikeuttavat turvallisuushavaintojen tekemistä?

Koetko, että tekemilläsi havainnoilla tapahtuu jotain konkreettista?

3. Toisten turvallisuudesta huolehtiminen

Huomauttaisitko työkaverille, jos hän toimii turvattomasti?

Missä tilanteissa työntekijöiden on mielestäsi helpompi kertoa turvallisuusasioista työnjohtajalle kuin toisilleen?

Tuntuuko joskus siltä, että turvallisuudesta huomauttaminen voisi aiheuttaa ristiriitoja?

4. Yhteinen vastuu ja kulttuuri

Koetko, että turvallisuus on koko tiimin yhteinen asia, vai enemmän jokaisen henkilökohtainen vastuu?

Miten työyhteisössänne huolehditaan toisista turvallisuuden näkökulmasta?

Oletko joskus tottunut toistuviin epäkohtiin niin, ettei niitä enää huomaa tai niihin ei tule puuttua?

5. Työohjeet ja toimintatavat

Onko sinulla aina selkeät ohjeet, miten työ tehdään turvallisesti?

Jos ohje puuttuu tai on epäselvä, miten toimit?

6. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen

Miten toivoisit, että työpaikan turvallisuuskulttuuria kehitettäisiin?

Mikä auttaisi sinua toimimaan entistä turvallisemmin – ei vain omasta puolestasi, vaan myös tiimin puolesta?

Millaiset asiat estävät tai hidastavat turvallisuuden kehittymistä teidän työyhteisössänne?

7. Palaute ja vuorovaikutus

Oletko saanut palautetta omasta turvallisuuteen liittyvästä toiminnastasi?

Millainen palaute auttaa sinua parantamaan työturvallisuutta?

Onko työpaikalla helppo keskustella avoimesti turvallisuuteen liittyvistä asioista?

LIITE 4: TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELYN INFOTIEDOTE

Miten sinä näet työpaikan turvallisuuden?



Posti Teollisuusratkaisut Oy:n Jyväskylän yksikössä toteutetaan kysely osana opinnäytetyötä, jossa kartoitetaan tiimien turvallisuuskulttuurin nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä **henkilöstön omia näkemyksiä ja kokemuksia** liittyen työympäristön turvallisuuteen, arjen käytäntöihin ja yhteistyöhön.

Vastaa kyselyyn 23.5. mennessä – kokemuksesi on arvokas!

Kyselyn tuloksia hyödynnetään yksikön turvallisuustoiminnan kehittämisessä ja esihenkilötyön tukemisessa.

🕒 **Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.**

🔒 Vastaukset käsitellään **luottamuksellisesti ja anonyymisti.**

👉 **Skannaa alla oleva QR-koodi tai käytä linkkiä:**



🌐 <https://bit.ly/4jUk3N3>

Kiitos, että jaat ajatuksesi. Niillä on merkitystä.

posti