

Turvallisuuskulttuuri

Arvot ja asenteet

Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 19

Lopputyöraportti

Juha Turunen

Mipro Oy

Espoo 20.03.2026

Aalto University Executive Education and Professional Development

Tiivistelmä

Tutkielmassa tarkastellaan turvallisuuskulttuuria osana organisaatiokulttuuria keskittyen arvojen ja asenteiden merkitykseen turvallisuuskäyttäytymisen muodostumisessa. Työ yhdistää teoreettisia näkökulmia käytännönläheisiin lähestymistapoihin. Tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten turvallisuuskulttuuria voidaan arvioida, kehittää ja johtaa systemaattisesti kohti tavoitetilaa.

Arvot muodostavat toiminnan perustan, ja niiden merkitys konkretisoituu erityisesti johtamisessa ja päivittäisessä päätöksenteossa. Tutkielmassa tarkastellaan arvoristiriitoja ja niiden vaikutuksia turvallisuuteen, kuten normien liukumista ja riskien normalisoitumista.

Asenteita käsitellään keskeisenä linkkinä arvojen ja käyttäytymisen välillä. Yksilön ja yhteisön asenteet, sosiaaliset normit sekä oppiminen vaikuttavat siihen, miten turvallisuus toteutuu käytännössä. Riskikäyttäytymistä ja riskiaversiota tarkastellaan käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta.

Turvallisuuskulttuuria jäsennetään tasomallien avulla, jotka kuvaavat organisaation kehitystä reaktiivisesta toiminnasta kohti ennakoivaa ja integroitunutta turvallisuusajattelua. Arvioinnissa korostuu monimenetelmällinen lähestymistapa, jossa riskinhallinta toimii keskeisenä työkaluna turvallisuuskulttuurin kehityssuunnan ymmärtämisessä.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen nähdään kokonaisvaltaisena johtamishaasteena, jossa korostuvat johdon rooli, osallistuminen, oppimiskulttuuri sekä perehdytyksen merkitys. Tutkielma painottaa oikeudenmukaisen kulttuurin ja jatkuvan parantamisen periaatteita sekä tunnistaa kehittämisen keskeisiä haasteita.

Tutkielma kokoaa yhteen keskeiset havainnot korostaen arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen välistä dynamiikkaa sekä turvallisuuskulttuurin rakentamista pitkäjänteisenä, oppimiseen perustuvana prosessina, joka edellyttää johdonmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja käytännön tekoja arjessa.

Abstract

This study examines safety culture as a part of organisational culture, with a particular focus on the role of values and attitudes in formation of safety behaviour. The study combines theoretical perspectives with practical approaches. The aim is to develop a comprehensive understanding of how safety culture can be assessed, developed, and systematically led toward a desired state.

Values form the foundation of organisational activity, and their significance becomes visible especially in leadership and everyday decision-making. The study also examines value conflicts and their impact on safety, such as the gradual erosion of norms and the normalisation of risk.

Attitudes are considered a key link between values and behaviour. Individual and collective attitudes, social norms, and learning all influence how safety is realized in practice. Risk-taking behaviour and risk aversion are examined from a behavioural science perspective.

Safety culture is structured using maturity models that describe an organisation's development from reactive practices toward proactive and integrated safety thinking. In the evaluation of safety culture, a multi-method approach is emphasised, where risk management serves as a key tool for understanding the direction of safety culture development.

The development of safety culture is viewed as a comprehensive leadership challenge, highlighting the role of management, participation, a learning culture, and the importance of induction and training. The study emphasises the principles of a just culture and continuous improvement, while also recognising key challenges in development.

Finally, the study brings together the main findings, emphasising the dynamics between values, attitudes, and behaviour, as well as the development of safety culture as a long-term learning process that requires consistency, transparency, and practical actions in everyday work.

Sisältö

1	Alkusanat	1
2	Johdanto	2
3	Tutkimussuunnitelma.....	3
3.1	Motiivi tutkimukselle.....	3
3.2	Tutkimuksen tavoite.....	3
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	3
3.4	Tutkimusote	4
4	Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria.....	5
4.1	Organisaatiokulttuurin käsite	5
4.2	Turvallisuuskulttuurin määritelmä.....	5
4.3	Yrityskulttuurin vaikutus turvallisuuteen	6
4.4	Turvallisuuskulttuuri ja yhteisöllisyys.....	6
5	Arvot turvallisuuskulttuurin perustana	7
5.1	Arvojen käsite organisaatiokontekstissa	7
5.2	Arvojen ja yrityskulttuurin välinen suhde.....	7
5.3	Arvoristiriidat ja niiden vaikutus turvallisuuteen	8
5.4	Arvojen konkretisoituminen johtamisessa ja rakenteissa	8
5.5	Arvot osana turvallisuuskulttuurin kehittämistä	8
6	Asenteet ja turvallisuuskäyttäytyminen	9
6.1	Asenteiden käsite ja muodostuminen.....	9
6.2	Asenteiden ja käyttäytymisen välinen yhteys.....	9
6.3	Sosiaaliset normit ja yhteisön vaikutus.....	10
6.4	Asenteiden muokkaaminen ja oppiminen	10
6.5	Asenteet osana turvallisuuskulttuuria	11
7	Riskikäyttäytyminen ja riskiaversio.....	12
7.1	Riskin käsite turvallisuuskontekstissa.....	12
7.2	Käyttäytymistieteellinen näkökulma riskiin	12
7.3	Riskiaversio ja riskihakuisuus.....	12
7.4	Riskin normalisoituminen.....	14
7.5	Organisaatiokulttuurin vaikutus riskikäyttäytymiseen	14
7.6	Riskikäyttäytymisen ymmärtäminen turvallisuuskulttuurin näkökulmasta	14
8	Turvallisuuskulttuurin tasomallit	15
8.1	Tasomallien tarkoitus ja tausta.....	15
8.1.1	Patologinen taso: "Turvallisuus on este"	16
8.1.2	Reaktiivinen taso: "Opimme vasta kun jotain tapahtuu"	16
8.1.3	Sääntöperusteinen taso: "Meillä on prosessit ja ohjeet"	16

8.1.4	Proaktiivinen taso: ”Ennakointi on osa toimintaa”	16
8.1.5	Generatiivinen taso: ”Turvallisuus on tapa toimia”	16
8.2	Siirtymät tasolta toiselle	17
8.3	Tasomallien hyödyntäminen käytännössä.....	17
9	Turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmät	18
9.1	Arvioinnin merkitys turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.....	18
9.2	Riskinhallinta	18
9.3	Kyselyt ja henkilöstön kokemusten kartoittaminen	20
9.4	Haastattelut ja ryhmäkeskustelut.....	20
9.5	Käyttäytymishavainnot.....	20
9.6	Poikkeamien ja läheltä piti -tilanteiden analyysi.....	21
9.7	Auditoinnit ja kypsyysmallit	21
9.8	Arviointimenetelmien yhdistäminen	21
10	Turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja johtaminen	22
10.1	Turvallisuuskulttuurin kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina	22
10.2	Johdon ja esihenkilöiden rooli.....	22
10.3	Osallistaminen ja vuorovaikutus	23
10.4	Oppiminen ja oikeudenmukainen kulttuuri.....	23
10.5	Koulutus ja perehdytys turvallisuuskulttuurin välineenä	23
10.6	Mittaaminen ja jatkuva parantaminen	23
10.7	Kehittämisen haasteet ja onnistumisen edellytykset	24
11	Pohdinta ja johtopäätökset	25
11.1	Arvot, asenteet ja käyttäytyminen kokonaisuutena.....	25
11.2	Johtamisen ja esimerkin merkitys	25
11.3	Perehdytyksen vaikutus turvallisuuskulttuuriin	26
11.4	Arvoristiriidat ja niiden seuraukset	27
11.5	Oppimiskulttuurin rakentaminen.....	28
11.6	Turvallisuuskulttuuri oppimisprosessina.....	29
11.7	Turvallisuuskulttuurin kehittämisen rajat ja realismi.....	29
11.8	Johtopäätökset ja käytännön sovellettavuus.....	30
12	Organisaation turvallisuuskulttuurin sanoittaminen.....	31
12.1	Henkilöstön haastattelu ja kyselyt.....	31
12.2	Your partner in safety.....	32
13	Kirjallisuus ja viitteet	33

1 Alkusanat

Lopputyö käsittelee turvallisuuskulttuuria osana organisaatiokulttuuria keskittyen erityisesti arvojen ja asenteiden merkitykseen turvallisuuskäyttäytymisen muodostumisessa. Tutkimus tehtiin vuosina 2025–2026 osana Aalto Executive Education järjestämää Turvallisuusjohdon koulutusohjelmaa Mipro Oy:n toimeksiantona ja rahoittamana.

Työn ohjaajana toimii tohtori Matti Waitinen.

Kiitän Mipro Oy:n toimitusjohtajaa ja esihenkilöäni Anssi Laakkosta mahdollisuudestani osallistua arvostettuun Turvallisuusjohdon koulutusohjelmaan.

Espoo, 20. maaliskuuta 2026

Juha Turunen

2 Johdanto

Turvallisuuskulttuuri on keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Niitä ei voi erottaa toisistaan, sillä turvallisuuteen liittyvät arvot, asenteet ja toimintatavat muotoutuvat samassa ympäristössä kuin muukin organisaation toiminta. Parhaimmillaan turvallisuuskulttuuri ja organisaatiokulttuuri vahvistavat toisiaan ja luovat perustan kestäväälle ja ennakoivalle toiminnalle. Ne voivat myös heikentää toisiaan, jos viestit, käytännöt ja päätökset ohjaavat eri suuntiin.

Kulttuuri rakentuu ihmisistä, heidän vuorovaikutuksestaan sekä toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Vaikka kulttuuri syntyy monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, siihen on mahdollista vaikuttaa määrätietoisella ja johdonmukaisella toiminnalla. Erityisesti johtamisella, esimerkillä ja arjen päätöksenteolla on merkittävä rooli siinä, millaiseksi organisaation toimintatavat ja asenneilmapiiri ajan myötä muodostuvat.

Vaikka kulttuuri muodostuu kaikista sen osista, voivat yksittäiset henkilöt toimia kulttuurin sanansaattajina luomalla organisaation arvojen kanssa samansuuntaista asenneilmapiiriä. Usein juuri arjen tilanteissa ja päätöksissä näkyy, miten organisaation arvot tulkitaan käytännössä. Tämän vuoksi kulttuurin kehittäminen ei ole vain rakenteiden tai ohjeiden rakentamista, vaan myös yhteisen ymmärryksen vahvistamista.

Kulttuuri rakentuu ja muuttuu hitaasti. Suurten arvomuutosten seurauksena omaksumisen sijaan syntyy helposti hämmennystä. Kestävän muutoksen saavuttaminen edellyttää johdonmukaisuutta, pitkäjänteisyyttä, rauhallisuutta ja kykyä hyväksyä jatkuva keskeneräisyys.

On olennaista ymmärtää, että muutos on matka, jota rakennetaan arjen teoilla ja yhteisillä valinnoilla. Pienet ja toistuvat teot muokkaavat vähitellen toimintatapoja ja asenneilmapiiriä muutokselle otolliseksi, jolloin uudet käytännöt vakiintuvat hiljalleen osaksi normaalia toimintaa ja asenteet ohjautuvat arvojen suuntaisesti.

3 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelmassa käydään läpi tekijöitä, jotka ovat olennaisia tämän työn suorittamisen kannalta. Suunnitelma sisältää tekijät, jotka ovat johtaneet tämän tutkimuksen suorittamiseen tässä laajuudessa ja käytetyillä menetelmillä. Suunnitelmassa on kuvattu motiivi tutkimukselle, tutkimuksen tavoite sekä avattu lyhyesti tutkimusmenetelmiä.

3.1 Motiivi tutkimukselle

Työn aiheen valinta tehtiin yhdessä tutkimuksen rahoittavan yrityksen, Mipro Oy:n kanssa. Mipron intresseissä on ollut usean vuoden ajan selkeyttää ja sanoittaa organisaatiomme kulttuuri. Organisaatiokulttuuria on käsitelty yhteistyössä useiden sisäisten sidosryhmien kanssa käsittäen mm. omistajat, hallituksen, johtoryhmän sekä laatu- ja turvallisuusorganisaation. Tämän lopputyön motiivi on luoda viitekehys turvallisuuskulttuuriin syvempään olemukseen, mahdollistaa kehittyminen kohti tavoitetilaa sekä kytkeytyä osaksi organisaatiokulttuuria.

3.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on luoda viitekehys, jota hyödynnetään organisaation turvallisuuskulttuurin sanoittamisessa, arvojen ja asenteiden asemoinnissa sekä turvallisuuskulttuurin johtamisessa kohti tavoitetilaa. Turvallisuuskulttuurin sanoittaminen tehdään dokumentaarisenä tuotoksena hyödyntäen lopputyön aikana Mipron henkilöstölle tehtyjä kyselyitä ja haastatteluja.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat kokeellinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimus. Tämän työn kirjallisuusselvityksen teoriaosuuteen kohdistui pääosin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivista menetelmää hyödynnetään kyselyiden tulosten arvi-

oinnissa. Marshall & Rossman Designing qualitative research mukaan tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan usein neljän piirteen perusteella; kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava (Marshall, C. & Rossman, G. B. 1995). Nämä neljä piirrettä voivat esiintyä tutkimuksessa erillisinä, tai tutkimuksen vaiheet voivat muodostua eri tarkoituksista sisältäen useamman piirteen. Tätä tutkimusta kuvaa olennaisilta osiltaan piirteet kartoittava, selittävä sekä kuvaileva.

3.4 Tutkimusote

Työssä sovelletaan kvalitatiivista tutkimusotetta kirjallisuusselvityksen osalta sekä kvantitatiivista tutkimusotetta haastattelujen ja kyselyiden tulosten analysoinnissa ja arvioinnissa. Turvallisuuskulttuurin sanoittamisessa ja sovittamisessa organisaatiokulttuuriin sovelletaan teoriapohjan, oman kokemuksen sekä haastatteluiden ja henkilöstökyselyiden tuloksien tutkimusta.

4 Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria

4.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiokulttuuri usein määritellään jaettujen arvojen, normien, uskomusten ja toimintatapojen kokonaisuutena, joka ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä. Edgar Scheinin klassisen mallin mukaan kulttuuri rakentuu kolmelle tasolle: artefaktit, julkilausutut arvot ja perusoletukset (Schein, E. H. 2010).

4.2 Turvallisuuskulttuurin määritelmä

Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Se muodostuu kolmesta keskeisestä tekijästä:

- arvoista
- asenteista
- käyttäytymisestä.

Arvot antavat suunnan, asenteet vaikuttavat tulkintaan ja käyttäytyminen paljastaa todelliset prioriteetit (Cooper, M. D. 2000.).

Kulttuuri ilmenee siinä, että miten turvallisuudesta puhutaan, miten havaintoihin reagoidaan ja miten turvallisuus asemoidaan suhteessa organisaation muihin tavoitteisiin.

Turvallisuuskulttuuria voidaan tarkastella myös systeemisenä ilmiönä, jossa yksilöiden toiminta kytkeytyy organisaation rakenteisiin ja johtamiseen, eikä turvallisuus ole pelkästään yksilön vastuulla (Reason, J. 1997).

Turvallisuuskulttuuri on identiteetin realisaatio, joka paljastaa todellisen luonteensa silloin kun kukaan ei näe tai seuraa toimintaa. Kulttuuria ilmentää

se, että keskeytetäänkö vaarallinen toiminta, uskalletaanko virheistä raportoida ja koetaanko turvallisuus yhteisenä vastuuna vai yksilön asiana. Kulttuuri ratkaisee, miten turvallisuus toteutuu käytännössä.

4.3 Yrityskulttuurin vaikutus turvallisuuteen

Yrityskulttuurin yleiset piirteet, kuten suhtautuminen auktoriteettiin, oppimiseen ja virheisiin, vaikuttavat suoraan turvallisuuskulttuuriin. Syyllistävä kulttuuri heikentää poikkeamien raportointia, kun taas oppimiseen kannustava ja avoin kulttuuri tukee turvallisuuden jatkuvaa parantamista.

4.4 Turvallisuuskulttuuri ja yhteisöllisyys

Turvallisuuskulttuuria voidaan tarkastella myös yhteisöllisenä ilmiönä, joka rakentuu organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Turvallisuus ei muodostu pelkästään ohjeista, rakenteista tai yksilöiden osaamisesta, vaan siitä, miten yhteisö tulkitsee arvoja, jakaa vastuuta ja toimii arjen tilanteissa. Organisaatiokulttuuri luo kehyksen, jossa turvallisuutta koskevat käsitykset, normit ja toimintatavat muotoutuvat. Tällöin turvallisuuskulttuuri heijastaa laajemmin organisaation toimintatapoja ja sosiaalista dynamiikkaa.

Tätä näkökulmaa on korostettu myös turvallisuuskulttuuria käsittelevässä tutkimuksessa, jossa yhteisöllisyys nähdään keskeisenä perustana kestävän turvallisuuskulttuurin rakentumiselle, koska se vaikuttaa siihen, miten turvallisuutta koskeva tieto, kokemukset ja käytännöt jaetaan organisaatiossa (Wai-tinen, M. 2011).

5 Arvot turvallisuuskulttuurin perustana

5.1 Arvojen käsite organisaatiokontekstissa

Arvot ovat organisaation toiminnan peruseriaatteita, jotka ohjaavat päätöksentekoa, priorisointia ja vuorovaikutusta. Ne ilmaisevat, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja hyväksyttävänä. Turvallisuuden näkökulmasta arvot määrittävät, nähdäänkö ihmisten turvallisuus ja yleinen hyvinvointi aidosti ensisijaisena vai alisteisena muille tavoitteille, kuten nopeudelle tai taloudelliselle tulokselle.

Arvot voidaan jakaa julkilausuttuihin ja toteutuviin arvoihin. Julkilausutut arvot esiintyvät usein strategioissa, arvolupauksissa ja viestinnässä, kun taas toteutuvat arvot ilmenevät arjen päätöksissä ja käytännöissä.

5.2 Arvojen ja yrityskulttuurin välinen suhde

Yrityskulttuuri muodostuu ajan kuluessa arvojen, normien ja kokemusten yhteisvaikutuksesta. Arvot ovat keskeinen kulttuuria rakentava elementti, mutta ne eivät yksin määritä kulttuuria. Turvallisuuskulttuuri heijastaa yrityskulttuurin syvempiä oletuksia, kuten suhtautumista virheisiin, oppimiseen ja vastuuseen.

Mikäli yrityskulttuurissa korostetaan tulosten saavuttamista hinnalla millä hyvänsä, turvallisuusarvot jäävät helposti retorisiksi. Vastaavasti oppimista ja avoimuutta painottava yrityskulttuuri luo edellytykset vahvalle turvallisuuskulttuurille.

5.3 Arvoristiriidat ja niiden vaikutus turvallisuuteen

Arvoristiriidat syntyvät, kun organisaation julkilausutut arvot eivät vastaa todellista toimintaa. Turvallisuuskontekstissa tämä ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa turvallisuus on määritelty keskeiseksi arvoksi, mutta tuotannolliset tai aikataululliset paineet ohittavat sen toistuvasti.

Arvoristiriidat heikentävät luottamusta ja synnyttävät kyynisyyttä henkilöstössä. Pitkittyessään ne voivat johtaa siihen, että turvallisuus nähdään pelkänä muodollisuutena eikä todellisena prioriteettina.

5.4 Arvojen konkretisoituminen johtamisessa ja rakenteissa

Arvot muuttuvat merkityksellisiksi vasta, kun ne konkretisoituvat johtamiskäytännöissä, päätöksenteossa ja resursoinnissa. Johdon rooli on keskeinen arvojen näkyväksi tekemisessä.

Konkreettisia keinoja arvojen jalkauttamiseen ovat:

- turvallisuuden huomioiminen päätöksenteon kriteerinä
- turvallisuustavoitteiden sisällyttäminen esihenkilöiden vastuisiin
- palkitsemisjärjestelmät, jotka tukevat turvallista toimintaa
- avoin ja johdonmukainen viestintä.

Arvojen kytkeytyessä yksilön ja yhteisön turvallisuuteen, palkitsemiskäytännön lisäksi myös asianmukainen ja sopivasuhtainen menettely virheisiin puuttumisen näkökulmasta voi olla tarpeen.

5.5 Arvot osana turvallisuuskulttuurin kehittämistä

Arvojen tarkastelu tarjoaa lähtökohdan turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Ilman yhteisesti jaettuina ja uskottavina arvoina turvallisuustoimenpiteet jäävät helposti irrallisiksi. Arvot luovat kehyksen, jonka sisällä asenteet ja käyttäytymisen muotoutuvat.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttääkin arvojen kriittistä tarkastelua: mitä arvoja organisaatio tosiasiallisesti toteuttaa ja millaisia signaaleja se lähettää henkilöstölle päivittäisessä toiminnassaan.

6 Asenteet ja turvallisuuskäyttäytyminen

6.1 Asenteiden käsite ja muodostuminen

Asenteet voidaan määritellä suhteellisen pysyviksi taipumuksiksi suhtautua tiettyihin asioihin, ilmiöihin, tilanteisiin tai toimintatapoihin myönteisesti tai kielteisesti. Turvallisuuskontekstissa asenteet vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee riskit, turvallisuusohjeet ja oman vastuunsa osana työyhteisöä.

Asenteet eivät synny tyhjiössä, vaan ne muotoutuvat kokemusten, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja organisaation viestien kautta. Erityisesti varhaiset kokemukset työyhteisössä, perehdytys ja esihenkilöiden esimerkki ovat ratkaisevia asenteiden muodostumisessa.

6.2 Asenteiden ja käyttäytymisen välinen yhteys

Vaikka asenteiden ja käyttäytymisen välinen suhde ei ole täysin yksiselitteinen, sosiaalipsykologiaan liittyvät tutkimukset osoittavat niiden olevan kuitenkin vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tutkimusten mukaan asenteet ja käyttäytyminen ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa erityisesti silloin, kun asenne eli henkilökohtainen suhtautuminen kohdistuu tiettyyn toimintaan ja otetaan huomioon sosiaaliset normit ja kontrollin tunne (Ajzen, I. & Fishbein, M. 1975). Meta-analyysitutkimus osoitti, että asenteet vaikuttavat käyttäytymiseen, kun asenteet ovat vahvoja, helposti mieleen palautettavissa ja kun asenteen kohteeseen on suora kokemus (Kraus, S. 1995). Myönteinen asenne turvallisuutta kohtaan lisää todennäköisyyttä turvalliseen käyttäytymiseen, mutta vain silloin, kun ympäristö tukee tätä käyttäytymistä.

Organisaatioissa esiintyy usein ristiriitatilanteita, joissa yksilön turvallisuusasenne on myönteinen, mutta käytännön paineet ohjaavat riskialttiiseen toimintaan. Tällöin käyttäytyminen mukautuu ympäristön odotuksiin eikä yksilön arvoihin.

6.3 Sosiaaliset normit ja yhteisön vaikutus

Työyhteisön normit vaikuttavat voimakkaasti turvallisuuskäyttäytymiseen. Ihmiset pyrkivät toimimaan tavalla, joka on sosiaalisesti hyväksyttävää omassa viiteryhmissään. Jos riskialtis toiminta on normi, poikkeaminen turvallisempaan suuntaan vaatii yksilöltä sosiaalista rohkeutta (Geller, E. S. 2001).

Turvallisuuteen liittyvät asenteet eivät muodostu pelkästään yksilön omien kokemusten perusteella, vaan ne rakentuvat vahvasti yhteisössä. Organisaation arjessa työntekijät havainnoivat toistensa toimintaa, tulkitsevat hiljaisia normeja ja mukauttavat omaa käyttäytymistään ryhmän käytäntöihin. Tämän vuoksi turvallisuuskäyttäytyminen on suurelta osin sosiaalinen ilmiö, jossa yhteisöllisyys vaikuttaa siihen, miten riskeihin suhtaudutaan, poikkeamista keskustellaan ja turvallisuutta pidetään esillä päivittäisessä toiminnassa.

Turvallisuuskulttuuria koskevassa tutkimuksessa onkin korostettu yhteisöllisyyden merkitystä turvallisuuden perustana, sillä juuri yhteisön kautta turvallisuuteen liittyvät asenteet ja toimintatavat vakiintuvat osaksi organisaation normaalia toimintaa (Waitinen, M. 2011).

Uusien työntekijöiden on taipumus omaksua nopeasti vallitsevat käytännöt, vaikka ne olisivat ristiriidassa ohjeiden kanssa. Tämä korostaa epävirallisen kulttuurin merkitystä turvallisuuskulttuurin muodostumisessa.

6.4 Asenteiden muokkaaminen ja oppiminen

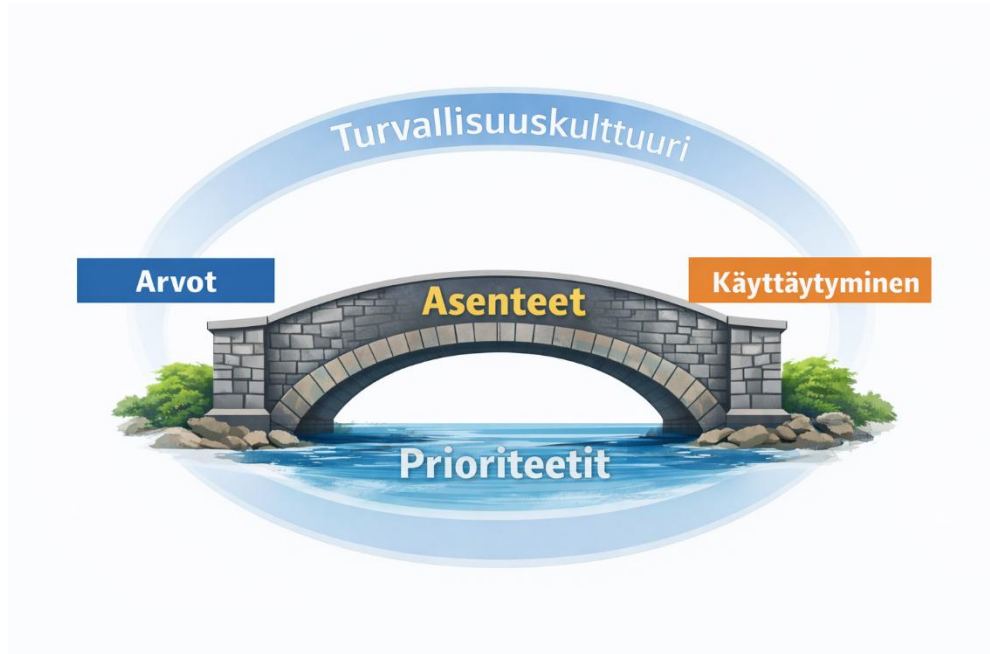
Asenteisiin voidaan vaikuttaa, mutta muutos edellyttää aikaa ja johdonmukaisuutta. Pelkkä tiedon lisääminen ei yleensä riitä muuttamaan asenteita, jos organisaation rakenteet ja toimintatavat eivät tue muutosta.

Tehokkaita keinoja asenteiden muokkaamiseen ovat:

- johdon ja esihenkilöiden esimerkillinen toiminta
- avoin keskustelu virheistä, havainnoista ja poikkeamista
- osallistavat turvallisuuskäytännöt
- kokemuksellinen oppiminen ja reflektio.

6.5 Asenteet osana turvallisuuskulttuuria

Asenteet muodostavat sillan arvojen ja konkreettisen käyttäytymisen välille. Ne heijastavat organisaation todellisia prioriteetteja ja vaikuttavat siihen, miten turvallisuuskulttuuri koetaan arjessa.



Kuva 1 Asenteet muodostavat sillan arvojen ja todellisen käyttäytymisen välille.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä asenteiden tarkastelu tarjoaa tärkeän näkökulman siihen, miksi tietyt käytännöt juurtuvat ja toiset eivät. Asenteet eivät ole vain yksilön ominaisuus, vaan yhteisöllinen ilmiö, jota voidaan johtaa ja kehittää.

7 Riskikäyttäytyminen ja riskiaversio

7.1 Riskin käsite turvallisuuskontekstissa

Turvallisuustutkimuksessa riski määritellään tyypillisesti tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurausten vakavuuden yhdistelmänä. Tämä tekninen määritelmä on kuitenkin riittämätön selittämään ihmisten todellista käyttäytymistä työympäristöissä. Yksilöt eivät arvioi riskejä objektiivisesti, vaan tulkinna on vahvasti sidoksissa kokemuksiin, tunteisiin, sosiaalisiin normeihin ja organisaation kulttuuriin.

Työelämässä riskit eivät useinkaan näyttäydy yksittäisinä poikkeamina, vaan osana normaalia arkea. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa vaaralliset toimintatavat voivat normalisoitua osaksi rutiinia.

7.2 Käyttäytymistieteellinen näkökulma riskiin

Käyttäytymistieteet tarjoavat keskeisen viitekehyksen riskikäyttäytymisen ymmärtämiseen. Toisin kuin klassinen rationaalisen toimijan malli olettaa, ihmiset eivät tee päätöksiä pelkästään loogisen hyödyn maksimoinnin perusteella. Päätöksiin vaikuttavat heuristiikat, vinoumat ja tunteet.

Daniel Kahnemanin ja Amos Tverskyn kehittämä prospektiteoria osoittaa, että ihmiset kokevat tappiot voimakkaammin kuin vastaavat voitot (Tversky, A. & Kahneman, D. 1979). Turvallisuuskontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä välttää työn keskeyttämistä kokiessaan menetyksen ajassa tai vaivassa, vaikka turvallisuusriski olisi tunnistettu.

7.3 Riskiaversio ja riskihakuisuus

Riskiaversio viittaa taipumukseen välttää epävarmuutta ja mahdollisia menetyksiä. Yksinkertaisimmillaan tämä näkyy siten, että valitsemme mieluummin varman, mutta pienemmän hyödyn kuin epävarman vaihtoehdon.

Turvallisuustyössä tämä ilmenee usein kahtalaisesti:

- työntekijä voi välttää riskinottoa noudattamalla ohjeita tarkasti
- toisaalta henkilö voi vältellä sosiaalisia tai organisatorisia riskejä, kuten virheiden raportoimista.

Paradoksaalisesti sama yksilö voi olla teknisessä mielessä riskihakuisempi mutta sosiaalisessa mielessä riskiaverti. Tämä selittää, miksi vaarallisia työvaiheita saatetaan jatkaa, mutta poikkeamista ei raportoida

Riskihakuisuuden tarkastelussa on usein otettava huomioon mukaan inhimilliset ja organisatoriset tekijät (HOF = Human and Organisational Factors). Tästä käytetään termiä HARA, joka on lyhenne sanoista Hyperbolic Absolute Risk Aversion. HARA on taloustieteessä käytetty hyötyfunktioimalli, joka kuvaa, miten yksilön riskin välttäminen muuttuu varallisuuden tai hyötytason kasvaessa. HARA-mallissa riskin välttämisen aste ei ole vakio, vaan se muuttuu hyötyfunktion mukaisesti. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa, että kuinka paljon onnellisuutta tai tyydytysmyötä yksilö kokee tietystä saavutetusta hyödystä. Varallisuuden kasvaessa tarvitaan tyypillisesti suurempi tuotto, jotta saavutetaan sama onnellisuuden taso kuin mitä aikaisemmin saavutettiin pienemmän tuoton myötä.

Turvallisuuskontekstissa HARA voidaan kuvata mallina, joka selittää miten ihmisten tai organisaatioiden riskin välttämisen taso muuttuu tilanteen, resurssien tai koetun turvallisuusmarginaalin mukaan. Esimerkiksi taloudenpidossa, kun resurssit ja aika koetaan riittäviksi, riskinotto voi kasvaa, kun taas epävarmuus lisää varovaisuutta. Turvallisuustyössä on huomionarvoista ymmärtää, että riskinotto voi myös lisääntyä erityisesti paineenalaisessa tilanteessa, jossa aikaa ja resursseja on vähän käytettävissä. Kuitenkin, useimmiten kun tilanne koetaan epävarmaksi tai riskialttiiksi, riskin välttäminen kasvaa ja toiminta muuttuu varovaisemmaksi.

Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta HARA auttaa ymmärtämään, miksi riskikäyttäytyminen ei ole vakio, vaan vaihtelee sen mukaan, miten turvallinen tai paineinen tilanne koetaan.

7.4 Riskin normalisoituminen

Diane Vaughanin esittelemä käsite “normalization of deviance” on keskeinen turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa (Vaughan, D. 1996). Riskin normalisoituminen tarkoittaa prosessia, jossa toistuvat poikkeamat ilman negatiivisia seurauksia alkavat tuntua hyväksyttäviltä.

Organisaatioissa riskin normalisoituminen ilmenee esimerkiksi:

- turvaohjeiden asteittaisena ohittamisena
- suojavälineiden käytön lipsumisena
- hiljaisena hyväksyntänä “näin meillä tehdään” -ajattelulle.

7.5 Organisaatiokulttuurin vaikutus riskikäyttäytymiseen

Riskikäyttäytymistä ei voida tarkastella pelkästään yksilön valintoina, vaan se muotoutuu osana organisaation sosiaalista ympäristöä. Yhteisössä vallitsevat käytännöt, odotukset ja hiljaiset normit vaikuttavat siihen, millaisia riskejä pidetään hyväksyttävinä ja milloin poikkeamiin puututaan. Jos riskinotto normalisoituu osaksi arkea, yksilöt mukautuvat helposti vallitsevaan toimintatapaan, vaikka se poikkeaisi virallisista ohjeista. Turvallisuuskulttuurin tarkastelussa on tärkeää ymmärtää riskikäyttäytyminen yhteisöllisenä ilmiönä, jossa organisaation vuorovaikutus, kokemusten jakaminen ja yhteinen oppiminen vaikuttavat siihen, miten riskejä tunnistetaan ja hallitaan. Tutkimuksessa on korostettu, että turvallisuuskulttuurin perusta rakentuu yhteisöllisyydelle, joka ohjaa myös sitä, millaiseksi riskin hyväksyttävä taso organisaatiossa muodostuu (Waitinen, M. 2011).

7.6 Riskikäyttäytymisen ymmärtäminen turvallisuuskulttuurin näkökulmasta

Riskikäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää siirtymistä yksilön syyllistämisestä kohti järjestelmällistä ja kulttuurista tarkastelua. Riskiaversio, sosiaaliset normit ja organisaation palkitsemismekanismit muodostavat kokonaisuuden, joka joko tukee tai heikentää turvallisuuskulttuuria.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä keskeistä on

- tunnistaa, millaisia riskejä organisaatiossa vältellään ja minkä vuoksi
- tehdä turvallisesta toiminnasta yksilölle ja yhteisölle rationaalinen valinta.

8 Turvallisuuskulttuurin tasomallit

8.1 Tasomallien tarkoitus ja tausta

Turvallisuuskulttuurin tasomallit on kehitetty kuvaamaan organisaatioiden erilaisia tapoja suhtautua turvallisuuteen. Mallit eivät ole diagnostisia totuuksia, vaan viitekehyksiä, jotka auttavat jäsentämään kulttuurisia ilmiöitä ja ohjaamaan kehittämistyötä.

Yksi tunnetuimmista tasomalleista pohjautuu Westrumin organisaatiokulttuuriluokitteluun, jota on sittemmin sovellettu laajasti turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa (Westrum, R. 2004).



Kuva 2 Turvallisuuden tasomallit.

8.1.1 Patologinen taso: “Turvallisuus on este”

Patologisella tasolla turvallisuus nähdään toiminnan hidasteena tai välttämättömänä pahana. Vastuu turvallisuudesta ulkoistetaan ja poikkeamia pyritään peittelemään. Virheistä rangaistaan, joka johtaa vaikenemisen kulttuuriin.

Tyypillisiä piirteitä ovat

- turvallisuusasioihin puututaan vain pakon edessä
- syyllistävä ilmapiiri
- alhainen luottamus johtoon.

8.1.2 Reaktiivinen taso: “Opimme vasta kun jotain tapahtuu”

Reaktiivisella tasolla turvallisuuteen reagoidaan onnettomuuksien tai vakavien poikkeamien jälkeen. Toimenpiteet ovat korjaavia, eivät ennakkoivia. Vaikka turvallisuus otetaan vakavammin kuin patologisella tasolla, kehittäminen on edelleen tapahtumalähtöistä.

8.1.3 Sääntöperusteinen taso: ”Meillä on prosessit ja ohjeet”

Sääntötasolla turvallisuus perustuu vahvasti ohjeisiin, prosesseihin ja järjestelmiin. Turvallisuustyö on usein organisoitua ja dokumentoitua, mutta henkilöstön omaehtoinen sitoutuminen voi olla rajallista.

Vaarana on näennäinen turvallisuus, jossa sääntöjen noudattaminen korvaa ajattelun.

8.1.4 Proaktiivinen taso: ”Ennakointi on osa toimintaa”

Proaktiivisella tasolla organisaatio pyrkii ennakoimaan riskejä ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Henkilöstö osallistuu aktiivisesti turvallisuustyöhön, ja poikkeamat nähdään oppimisen mahdollisuuksina.

Turvallisuus on osa arjen päätöksentekoa, ei erillinen toiminto.

8.1.5 Generatiivinen taso: “Turvallisuus on tapa toimia”

Generatiivisella tasolla turvallisuus on sisäänrakennettu osa organisaation identiteettiä. Tieto kulkee avoimesti, luottamus on korkea ja turvallisuus nähdään yhteisenä vastuuna.

8.2 Siirtymät tasolta toiselle

Organisaatiot eivät yleensä toimi vain yhdellä tasolla, vaan eri osat voivat olla eri kehitysvaiheissa. Siirtyminen tasolta toiselle vaatii tietoista johtamista, resursointia ja kulttuurista muutosta.

8.3 Tasomallien hyödyntäminen käytännössä

Tasomallit tarjoavat yhteisen kielen turvallisuuskulttuurista keskusteluun. Niiden avulla voidaan jäsentää ja asemoida omaa toiminnan tasoa, asettaa realistisia tavoitteita ja kohdentaa kehittämistoimenpiteitä.

On kuitenkin tärkeää välttää tasomallien käyttöä leimaavina luokituksina. Tavoitteena ei ole luokittelu, vaan ymmärrys ja kehittäminen.

9 Turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmät

9.1 Arvioinnin merkitys turvallisuuskulttuurin kehittämisessä

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää ymmärrystä organisaation nykytilasta. Ilman systemaattista arviointia kehittämistoimenpiteet perustuvat helposti oletuksiin tai yksittäisiin havaintoihin. Arviointimenetelmien avulla voidaan tunnistaa vahvuuksia, heikkouksia sekä kulttuurisia ilmiöitä, jotka eivät ole suoraan näkyvissä päivittäisessä toiminnassa.

Nykytilan tuntemisen lisäksi organisaation on tarve varautua ja ennakoida tulevaa. Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta on tärkeää tunnistaa ja arvioida riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti jo saavutettuun turvallisuuden tasoon.

Turvallisuuskulttuurin arviointi ei ole vain mittaamista, vaan myös viestinnällinen teko. Se osoittaa, että turvallisuutta pidetään tärkeänä ja että henkilöstön kokemuksia arvostetaan.

9.2 Riskinhallinta

Turvallisuustyössä keskeistä on riskinhallinta. Turvallisuuskulttuuriin kohdistuvat riskit ovat tyypillisesti organisatorisia, inhimillisiä ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka heikentävät arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen välistä vuorovaikutusta.

Turvallisuuskulttuuriin kohdistuvat riskit liittyvät usein siihen, miten johtaminen, organisaation ilmapiiri, toimintamallit ja arjen käyttäytyminen tukevat turvallisuuden toteutumista.

Johtamisen liittyy riski, jos turvallisuus ei näy päätöksenteossa tai jos turvallisuuden ja muiden tavoitteiden välille syntyy ristiriitoja. Riskiä kasvattaa

myös epäjohdonmukainen johtaminen ja vastuun siirtäminen ainoastaan operatiivisen tason toimintaan.

Organisaation ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten turvallisuudesta keskustellaan. Riski psykologisen turvallisuuden heikkenemisestä on ilmeinen tukahduttamaan avoimuuden kulttuurin. Jos virheistä tai riskeistä ei uskalleta puhua avoimesti, oppiminen vaikeutuu ja poikkeamat voivat jäädä piiloon. Turvallisuusajattelu voi kaventua ja kokonaisuuksien sijasta keskitytään yksittäisiin osa-alueisiin.

Prosesseihin ja toimintatapoihin liittyy riski erityisesti silloin, jos turvallisuus koetaan ainoastaan byrokratiana ja täysin irrallisena käytännön työstä. Tällöin prosessit eivät tue arjen toimintaa ja turvallisuus jää helposti dokumentaation tasolle.

Käyttäytymiseen liittyy riski, joka on omiaan kohoamaan edellä kuvattujen riskien myötävaikutuksesta. Tämä näkyy siinä, miten ihmiset toimivat arjessa käytännössä. Välinpitämättömyys lisääntyy, havaintojen ja poikkeamien raportointi vähenee, ohjeita kierretään ja riskihakuisuus lisääntyy. Arvoristiriita on päässyt syntymään ja turvallisuus ei ohjaa enää päätöksentekoa.

Turvallisuuskulttuurin heikkeneminen on usein seurausta useiden latenttien tekijöiden kasautumisesta organisaatiossa (Reason, J. 1997). Tällöin useamman riskin tulee muuttua ja vieläpä suhteellisen samanaikaisesti. Todennäköisyys lyhyellä tähtämellä on verrattain pieni, joskin ketjuuntuminen syyseuraussuhteeltaan on täysin mahdollinen. Tämän vuoksi riskinhallinnan kokonaisuuden tarkastelu on keskeistä turvallisuuskulttuurin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Turvallisuuskulttuurille negatiivisen vaikutuksen voisi tuottaa esimerkiksi seuraavien riskien ketjuuntuminen:

- johtaminen muuttuu epäjohdonmukaiseksi
- ilmapiiri muuttuu varovaisemmaksi
- prosessit byrokratisoituvat
- käyttäytyminen mukautuu hiljaisesti uusiin normeihin.

Riskinhallinnassa on olennaista tunnistaa oikeasuhtaiset riskinhallintatoimet. Joissakin tilanteissa erityiset riskin suuruutta alentavat toimet ovat välttämättömiä, toisessa tilanteessa pelkästään riskien tiheällä katselmoinnilla voidaan havaita muutokset riittävän varhaisessa vaiheessa ja kohdentaa korjaavat toimet sen mukaisesti.

9.3 Kyselyt ja henkilöstön kokemusten kartoittaminen

Kyselyt ovat yleisimpiä turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmiä. Niiden avulla voidaan kerätä laajasti tietoa henkilöstön asenteista, kokemuksista ja käsityksistä turvallisuudesta.

Hyvin laaditut kyselyt käsittelevät muun muassa:

- johdon sitoutumista turvallisuuteen
- avoimuutta ja luottamusta
- poikkeamien raportointia
- ohjeiden toimivuutta arjessa.

Kyselyiden rajoituksena on, että ne mittaavat koettua todellisuutta, eivät välttämättä todellista käyttäytymistä. Tämän vuoksi kyselyitä tulisi täydentää muilla menetelmillä.

9.4 Haastattelut ja ryhmäkeskustelut

Haastattelut ja työpajat mahdollistavat syvällisemmän ymmärryksen turvallisuuskulttuurista. Ne auttavat tunnistamaan ilmiöitä, joita kyselyt eivät tavoita, kuten arvoristiriitoja tai epävirallisia käytäntöjä.

Ryhmäkeskustelut voivat myös toimia kulttuuria muokkaavana interventiona, kun turvallisuudesta keskustellaan avoimesti eri organisaatiotasolla.

9.5 Käyttäytymishavainnot

Käyttäytymishavainnot keskittyvät siihen, miten työ tehdään todellisuudessa. Havainnoinnin avulla voidaan tunnistaa turvalliset ja turvattomat käytännöt riippumatta siitä, mitä ohjeissa tai kyselyvastauksissa todetaan.

Havainnointiin liittyy kuitenkin riski kontrollin tai valvonnan kokemuksesta, minkä vuoksi sen toteutuksessa korostuu luottamus ja avoin viestintä.

9.6 Poikkeamien ja läheltä piti -tilanteiden analyysi

Poikkeamien raportointi ja analysointi tarjoavat arvokasta tietoa turvallisuuskulttuurista. Raportointimäärä ei yksinään kerro kulttuurin tasosta, vaan olennaista on raporttien laatu, käsittely ja niistä oppiminen. Arvioinnissa on huomioitava, että poikkeamat ja riskit syntyvät usein useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ei yksittäisistä virheistä, mikä korostaa myös osaltaan systeemisen tarkastelun merkitystä (Reason, J. 1997).

Avoin raportointikulttuuri edellyttää luottamusta ja syyllistämättömyyttä.

9.7 Auditoinnit ja kypsyysmallit

Auditoinnit ja kypsyysmallit tarjoavat rakenteellisen tavan arvioida turvallisuuskulttuuria. Kypsyysmallit, kuten turvallisuuskulttuurin tasomallit, auttavat jäsentämään kehitysvaiheita ja asettamaan realistisia tavoitteita.

On tärkeää ymmärtää, että auditoinnit eivät yksin muuta kulttuuria, mutta ne voivat toimia kehittämisen lähtökohtana.

9.8 Arviointimenetelmien yhdistäminen

Yksittäinen menetelmä ei anna kattavaa kuvaa turvallisuuskulttuurista. Tehokas arviointi perustuu useiden menetelmien yhdistämiseen, jolloin saadaan sekä määrällistä että laadullista tietoa.

Turvallisuuskulttuurin arviointi tulee nähdä jatkuvana prosessina, ei kertaluonteisena toimenpiteenä tai yksittäisenä kehityshankkeena.

10 Turvillisuuskulttuurin kehittäminen ja johtaminen

10.1 Turvillisuuskulttuurin kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina

Turvillisuuskulttuurin kehittäminen on pitkäjänteinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka edellyttää johdon sitoutumista, henkilöstön osallistamista ja systemaattista otetta. Kyse ei ole yksittäisistä toimenpiteistä tai kampanjoista, vaan organisaation toimintatapojen ja ajattelumallien asteittaisesta muuttamisesta.

Kehittämistyössä on tärkeää ymmärtää, että kulttuuria ei voida käskää muuttamaan. Sen sijaan voidaan luoda edellytyksiä, jotka ohjaavat toivottuun suuntaan: rakenteita, käytäntöjä ja vuorovaikutusta.

10.2 Johdon ja esihenkilöiden rooli

Johto ja esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa turvillisuuskulttuurin kehittämisessä. Heidän toimintansa toimii jatkuvana signaalina siitä, mitä organisaatiossa todella pidetään tärkeänä.

Turvillisuusjohtaminen ei rajoitu strategisiin linjauksiin, vaan näkyy arjen teoissa:

- miten turvillisuudesta puhutaan
- mihin asioihin puututaan ja mihin ei
- miten poikkeamiin reagoidaan
- millaisia valintoja tehdään ristiriitatilanteissa.

Esihenkilöiden kyky käydä avointa ja luottamuksellista keskustelua turvillisuudesta on ratkaisevaa henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen kannalta.

10.3 Osallistaminen ja vuorovaikutus

Turvallisuuskulttuuri kehittyy parhaiten, kun henkilöstö osallistuu aktiivisesti turvallisuustyöhön. Osallistaminen lisää omistajuutta ja vahvistaa kokemusta yhteisestä vastuusta.

Käytännön keinoja osallistamiseen ovat esimerkiksi:

- yhteiset turvallisuuskeskustelut ja työpajat
- henkilöstön osallistuminen riskien arviointiin
- matalan kynnyksen palautekanavat.

Vuorovaikutteinen lähestymistapa tukee oppimista ja auttaa tunnistamaan arjen todelliset haasteet.

10.4 Oppiminen ja oikeudenmukainen kulttuuri

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tärkeää on oppiminen virheistä ja poikkeamista ilman syyllistämistä, mikä on keskeinen tekijä oikeudenmukaisuuden kulttuurille (Reason, J. 2016).

Oikeudenmukainen kulttuuri korostaa eroa inhimillisten virheiden, riskialttiin käyttäytymisen ja tietoisesti vaarallisen toiminnan välillä (Dekker, S. 2007). Tämä lähestymistapa tukee luottamusta ja raportointia ilman syyllistämistä.

10.5 Koulutus ja perehdytys turvallisuuskulttuurin välineenä

Perehdytys ja jatkuva koulutus ovat keskeisiä turvallisuuskulttuurin kehittämisen välineitä. Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta koulutuksen tulee olla muutakin kuin ohjeiden läpikäyntiä.

Tehokas perehdytys yhdistää turvallisuuden organisaation arvoihin, käsittelee todellisia tilanteita esimerkein sekä rohkaisee kysymään ja kyseenalaistamaan.

10.6 Mittaaminen ja jatkuva parantaminen

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää jatkuvaa seuranta- ja arviointia. Mittaamisen tulee kattaa sekä ennakoivia että jälkikäteisiä mittareita. Ennakoivassa arvioinnissa auttaa systemaattinen ja vaikuttava riskinhallinta kat-

selmointiprosesseineen. Jälkikäteisessä mittaroinnissa hyvä työkalu on jatkuvan parantamisen palautesilmukka, jossa havainnot hyödynnetään kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

10.7 Kehittämisen haasteet ja onnistumisen edellytykset

Turvallisuuskulttuurin kehittämiseen liittyy useita haasteita, kuten muutosvastarinta, resurssipaineet ja ristiriitaiset tavoitteet. Onnistumisen edellytyksiä ovat johdon ja esihenkilöstön johdonmukaisuus, avoin viestintä ja realistiset tavoitteet (Flin, R. et al. 2000).

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on ennen kaikkea luottamustyötä, joka vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä.

11 Pohdinta ja johtopäätökset

11.1 Arvot, asenteet ja käyttäytyminen kokonaisuutena

Tämän tutkielman keskeinen lähtökohta on ollut ajatus siitä, että turvallisuuskulttuuri ei ole irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan heijastuma sen syvimmistä arvoista, vakiintuneista asenteista ja arjen käyttäytymismalleista. Arvot määrittävät sen, mitä pidetään tärkeänä, asenteet sen, miten näihin arvoihin suhtaudutaan, ja käyttäytyminen sen, miten arvot ja asenteet lopulta ilmenevät käytännössä.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä haasteena ei ole useinkaan tiedon puute, vaan arvojen ja asenteiden välinen ristiriita. Organisaatio saattaa julistaa turvallisuuden ensisijaiseksi arvoksi, mutta käytännön päätöksenteko, aikataulupaineet ja palkitsemismallit ohjaavat käyttäytymistä toiseen suuntaan. Tämä ristiriita rapauttaa luottamusta ja heikentää turvallisuuskulttuurin uskottavuutta.

11.2 Johtamisen ja esimerkin merkitys

Johtamisella on keskeinen rooli turvallisuuskulttuurin muodostumisessa ja ylläpidossa. Esihenkilöiden ja ylimmän johdon toiminta viestii arvoista usein voimakkaammin kuin yksikään kirjallinen ohje. Se, miten johto reagoi poikkeamiin, virheisiin ja epäonnistumisiin, määrittää pitkälti sen, uskalletaanko turvallisuudesta puhua avoimesti.

Tutkielmassa esiteltyt tasomallit osoittavat, että kehittyneemmät turvallisuuskulttuurin tasot edellyttävät johdonmukaista, pitkäjänteistä johtamista. Erityisesti siirtymä reaktiivisesta kulttuurista proaktiiviseen ja edelleen generatiiviseen tasoon vaatii johdolta kykyä luopua kontrollikeskeisestä ajattelusta ja siirtyä luottamukseen perustuvaan toimintamalliin.

11.3 Perehdytyksen vaikutus turvallisuuskulttuuriin

Perehdytys on yksi voimakkaimmista turvallisuuskulttuurin muovaajista. Se on hetki, jolloin organisaation arvot, normit ja odotukset tehdään näkyviksi uudelle työntekijälle. Perehdytys ei välitä ainoastaan tietoa, vaan myös asenteita: mitä pidetään tärkeänä, mistä vaietaan ja millaista käyttäytymistä arvostetaan.

Ensivaikutelmalla on pitkäkestoinen merkitys. Jos perehdytyksessä korostetaan turvallisuutta johdonmukaisesti ja esimerkillisesti, muodostuu käsitys, että turvallisuus on aidosti keskeinen arvo. Jos taas turvallisuus käsitellään muodollisena veloitteena tai kiireen keskellä ohitettavana osiona, viesti on ristiriitainen.

Perehdytyksen vaikutus näkyy erityisesti kolmella tasolla:

1. **Arvotaso:** Uusi työntekijä omaksuu käsityksen siitä, mikä organisaatiossa on tärkeää.
2. **Asennetaso:** Työntekijä havainnoi, millä tavalla kokeneemmat suhtautuvat turvallisuuteen.
3. **Käyttäytymistaso:** Arjen käytännöt, esimerkit ja reaktiot muovaavat konkreettisia toimintatapoja.

Perehdytys toimii myös normien välittäjänä, jonka avulla voidaan oikoa hiljaisen tiedon välittämiä signaaleja. Työyhteisön epäviralliset käytännöt nimitäin siirtyvät usein hiljaisen tiedon kautta, kuten esimerkiksi se, että ilmoitetaan pienistä poikkeamista tai pysäytetäänkö työ vaaran uhatessa. Tämän vuoksi perehdytyksessä on tärkeää tehdä näkyväksi myös se, millaisia odotuksia turvalliseen toimintaan liittyy.

Vaikuttava perehdytys sisältää:

- selkeän arvoperustan esittämisen
- konkreettiset esimerkit toivotusta käyttäytymisestä
- mahdollisuuden kysymyksiin ja keskusteluun
- johdon ja esihenkilöiden näkyvän sitoutumisen.

Pitkällä aikavälillä perehdytys vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin kumulatiivisesti. Jokainen uusi työntekijä vahvistaa tai muuttaa olemassa olevaa kulttuuria. Kun perehdytys on linjassa organisaation todellisen toiminnan kanssa, se

toimii kulttuurin vahvistajana. Jos perehdytys ja arjen käytäntö ovat ristiriidassa, syntyy arvoriiriita, joka heikentää luottamusta.

Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta perehdytys ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan prosessi, joka jatkuu työuran alkuvaiheessa mentoroinnin, palautteen ja arjen vuorovaikutuksen kautta. Näin perehdytys toimii siltana julkilausuttujen arvojen ja käytännön käyttäytymisen välillä.

11.4 Arvoriiriidat ja niiden seuraukset

Organisaatiot toimivat harvoin yhden arvon varassa. Turvallisuus, nopeus, tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja kustannustehokkuus ovat kaikki legitimejä ja usein keskenään jännitteisiä tavoitteita. Arvoriiriita syntyy, kun kaksi tai useampi arvo ohjaa päätöksentekoa eri suuntiin eikä niiden välistä tasapainoa käsitellä avoimesti.



Kuva 3 Arvoriiriita horjuttaa päätöksentekoa.

Tyypillinen arvoriiriita ilmenee turvallisuuden ja aikataulupaineen välillä. Jos organisaatio korostaa julkisesti turvallisuutta, mutta palkitsee käytännössä nopeudesta ja tuloksesta, syntyy implisiittinen viesti siitä, mikä arvo on todellisuudessa ensisijainen. Tällöin työntekijät mukauttavat asenteensa vastaamaan koettua todellisuutta, eivät virallista arvopuhetta.

Arvoristiriitojen seurauksia voivat olla:

- **Normien liukuminen:** Poikkeamista tulee vähitellen hyväksytyä arkea
- **Luottamuksen heikkeneminen:** Henkilöstö kokee, että organisaatio ei toimi omien arvojensa mukaisesti
- **Hiljainen riskinotto:** Turvallisuutta koskevat kompromissit jäävät raportoimatta
- **Kyynistyminen:** Arvot nähdään retoriikkana, ei todellisina ohjaavina periaatteina.

Arvoristiriitoja ei voida täysin poistaa, mutta niitä voidaan johtaa. Keskeistä on tehdä jännitteet näkyviksi ja käydä niistä avointa keskustelua. Kun organisaatio tunnistaa tilanteet, joissa arvot joutuvat vastakkain, se voi tietoisesti määrittää, miten päätöksiä tehdään ja millä perusteella priorisointi tapahtuu.

Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta ratkaisevaa ei ole se, että muita arvoja ei olisi, vaan se, että turvallisuuden asema on selkeä ja johdonmukainen myös paineen alla. Juuri kriittiset hetket paljastavat, ovatko arvot aidosti sisäistettyjä vai vain julkilausuttuja.

11.5 Oppimiskulttuurin rakentaminen

Oppimiskulttuuri on turvallisuuskulttuurin kehittynein ilmentymä. Se tarkoittaa organisaation kykyä tunnistaa, käsitellä ja hyödyntää kokemuksiaan systemaattisesti. Oppiminen ei rajoitu yksittäisiin koulutuksiin tai tapaturmatutkintoihin, vaan se on jatkuva osa arjen toimintaa.

Oppimiskulttuurin rakentaminen edellyttää kolmea keskeistä tekijää:

1. **Psykologinen turvallisuus:** Työntekijöiden tulee voida tuoda esiin havaintoja, virheitä ja epävarmuutta ilman pelkoa leimautumisesta. Tämä luo perustan avoimelle keskustelulle.
2. **Rakenteellinen tuki:** Organisaatiolla tulee olla selkeät käytännöt poikkeamien käsittelyyn, palautteen jakamiseen ja opitun viemiseen käytäntöön.
3. **Asenteellinen muutos:** Virheitä ei nähdä yksilön heikkoutena vaan järjestelmän kehittämismahdollisuutena.

Oppimiskulttuurissa keskeistä on siirtyminen kysymyksestä "Kuka teki virheen?" kysymykseen "Miten järjestelmä mahdollisti tämän?". Tämä ei poista yksilön vastuuta, mutta siirtää tarkastelun laajempaan kokonaisuuteen. Oppiminen ei koske myöskään vain virheitä, vaan myös onnistumisia (Hollnagel, E. 2014).

Oppiminen vahvistuu, kun:

- läheltä piti -tilanteita käsitellään avoimesti
- onnistumisia analysoidaan yhtä systemaattisesti kuin epäonnistumisia
- johto näyttää esimerkkiä myöntämällä myös omat virhearvionsa.

Oppimiskulttuurin rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi. Se vaatii johdonmukaista viestintää, esimerkillistä johtamista ja toistuvaa arjen vahvistamista. Kun oppimisesta tulee osa identiteettiä, turvallisuuskulttuuri ei ole enää reaktiivista riskien hallintaa, vaan ennakoivaa ja kehittyvää toimintaa.

11.6 Turvallisuuskulttuuri oppimisprosessina

Turvallisuuskulttuuria voidaan tarkastella jatkuvana oppimisprosessina. Virheet, poikkeamat ja läheltä piti -tilanteet eivät ole ainoastaan riskejä, vaan myös arvokkaita oppimisen paikkoja. Kehittyneessä turvallisuuskulttuurissa näitä tilanteita hyödynnetään systemaattisesti toiminnan parantamiseen.

Oppiminen edellyttää psykologista turvallisuutta. Työntekijöiden tulee voida tuoda esiin huoliaan ja havaintojaan ilman pelkoa syyllistämisestä tai sanktioista. Tämä liittyy vahvasti aiemmin käsiteltyyn oikeudenmukaisen kulttuurin (Dekker, S. 2014) käsitteeseen, jossa vastuu ja oppiminen erotetaan toisistaan.

11.7 Turvallisuuskulttuurin kehittämisen rajat ja realismi

On tärkeää tunnistaa, että turvallisuuskulttuuria ei voida muuttaa nopeasti eikä pakottamalla. Kulttuuriset muutokset tapahtuvat hitaasti ja vaativat aikaa, johdonmukaisuutta sekä organisaation kaikkien tasojen osallistumista. Lisäksi organisaatiot toimivat aina reaali maailman rajoitteiden puitteissa: taloudelliset paineet, resurssivajeet ja ulkoiset vaatimukset vaikuttavat väistämättä turvallisuustyöhön.



Kuva 4 Tulokset syntyvät johdonmukaisuudella ja oikeilla prioriteeteilla.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä keskeistä onkin realistinen lähestymistapa, jossa tunnustetaan nykytila, asetetaan saavutettavia tavoitteita ja edetään askel kerrallaan. Tasomallit tarjoavat hyödyllisen viitekehyksen kehityksen jäsentämiseen, mutta niitä ei tule käyttää organisaatioiden leimaamiseen tai yksinkertaistamiseen.

11.8 Johtopäätökset ja käytännön sovellettavuus

Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää arvojen, asenteiden ja rakenteiden samanaikaista tarkastelua. Yksittäiset toimenpiteet, kuten koulutukset tai kampanjat, eivät riitä, elleivät ne kytkeydy organisaation laajempaan kulttuuriseen kokonaisuuteen.

Perehdytyksen näkökulmasta turvallisuuskulttuurin käsittely tarjoaa mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa, yhteisiä toimintamalleja ja odotuksia uusille työntekijöille. Kun turvallisuus nähdään osana ammattiylpeyttä ja työn laatua, siitä tulee luonteva osa arkea, ei erillinen velvoite.

Lopulta turvallisuuskulttuuri on valinta: se rakentuu jokapäiväisistä päätöksistä, vuorovaikutuksesta ja siitä, mihin organisaatio on valmis panostamaan myös silloin, kun se on vaikeaa tai epämukavaa.

12 Organisaation turvallisuuskulttuurin sanoittaminen

Lopputyössä tarkastellaan turvallisuuskulttuuria osana organisaatiokulttuuria keskittyen arvojen ja asenteiden merkitykseen turvallisuuskäyttäytymisen muodostumisessa. Työ yhdistää teoreettisia näkökulmia kirjallisuusselvityksen näkökulmasta sekä käytännönläheisiä lähestymistapoja organisaation turvallisuuskulttuurin sanoittamisen muodossa. Tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten turvallisuuskulttuuria voidaan arvioida, kehittää ja johtaa systemaattisesti kohti tavoitetilaa.

Tämä käsillä oleva osa lopputyötä käsittelee turvallisuuskulttuuria ja sen ole-musta teoriaviitekehyksen näkökulmasta. Kirjallisuusselvityksen lisäksi olennainen osa lopputyötä on organisaation turvallisuuskulttuurin sanoittaminen, ns. julkilausuma, josta tästä eteenpäin käytetään nimitystä positiopaperi.

Positiopaperi jatkaa siitä, mihin tämä lopputyö päättyy. Se konkretisoi ja sanoittaa rakenteellisesti sitä asiasisältöä, joka tämän tutkielman tuotoksena on syntynyt. Kirjallisuusselvitys toimii tukirankana ja positiopaperi lihaksistona, muodostaen näin eheän kokonaisuuden.

Positiopaperi on tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön. Kokonaisuuden kannalta on kuitenkin olennaista, että lopputyö arvioidaan yhdessä teoriaviitekehyksen ja positiopaperin kanssa. Lopputyö julkaistaan ilman sisäiseen käyttöön tarkoitettua asiasisältöä, käsittäen tämän käsillä olevan tuotoksen kokonaisuudessaan.

12.1 Henkilöstön haastattelu ja kyselyt

Vuonna 2025 toteutettiin Mipron turvallisuuskulttuuria koskeva henkilöstökysely. Kysely toteutettiin poikkileikkaavalla otannalla kattaen henkilöstön edustajia kaikista organisaation osista kattaen aina omistajat ja hallituksen.

Kyselyn tarkoitus oli kuvata henkilöstön omasanaisesti sanoittamana Mipro-laisuus, arvojen näkyminen turvallisuuskulttuurissa sekä kuvata Mipron sloganin ”Your partner in safety” merkitys.

12.2 Your partner in safety

Vastauksista nousi esiin viisi keskeistä teemaa:

- turvallisuus ensisijaisena arvona
- kumppanuus – enemmän kuin toimittaja
- ammatillinen osaaminen ja edelläkävijyys
- luottamus ja luotettavuus
- jaettu vastuu turvallisuudesta.

Sloganimme ”Your partner in safety” kuvastaa meille sekä ulkoista että sisäistä kumppanuutta. Toimimme yhteistyössä asiakkaidemme kanssa ja tuemme toisiamme työyhteisönä.

Kumppanuus näkyy työyhteisössämme kollegoiden tukemisena, missä korostuu yhteisen normiston mukainen toiminta, luottamus, avoimuus ja työkaverista huolehtiminen.

Ulkoisesti viestimme saavuttamastamme asemasta. Olemme vastuullinen ja luottamuksen arvoinen kumppani, enemmän kuin toimittaja. Vastaamme turvallisuudesta yhdessä asiakkaan kanssa, kukin omalla vastualueellaan. Yhteistyössä toimimme avoimesti ja suoraselkäisesti.

Slogan toimii meille:

- arvolupauksena
- osaamislupauksena
- luottamislupauksena
- yhteistyölupauksena.

Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta slogan vahvistaa turvallisuuden asemaa ydinarvona, ohjaa asenteitamme tinkimättömyyteen ja korostaa kollektiivista vastuuta.

Kun toteutamme ”Your partner in safety” -slogania arjessamme, se ei ole pelkkä viesti – se on osa organisaatiomme identiteettiä ja kulttuurin ydin.

13 Kirjallisuus ja viitteet

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). Theory of Reasoned Action.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1991). Theory of Planned Behavior.

Cooper, M. D. (2000). Towards a Model of Safety Culture.

Dekker, S. (2007). Just Culture: Balancing Safety and Accountability.

Dekker, S. (2014). The Field Guide to Understanding Human Error.

Flin, R. et al. (2000). Measuring Safety Climate.

Geller, E. S. (2001). The Psychology of Safety.

Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management.

Kraus, S. (1995). Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of Empirical Literature.

Marshall, C. & Rossman, G. B. 1995. Designing qualitative research. London. Sage.

Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. London: Ashgate.

Reason, J. (2016). Organizational Accidents Revisited. Routledge.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.

Vaughan, D. (1996). Normalization of deviance. Sage.

Waitinen, M. (2011). Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsingin yliopisto.

Westrum, R. (2004). A Typology of Organisational Cultures. American Behavioral Scientist.