

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**TURVALLISUUS – KULTTUURINEN JA KOKEMUKSELLINEN NÄKÖKULMA**

Pro Gradu -tutkimus

Yliluentantti  
Petri Laine

Maisterikurssi 3  
Maasotalinja

Huhtikuu 2014

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

|   |  |
|---|--|
| Kurssi<br>Sotatieteiden maisterikurssi 3  | Linja<br>Maasotalinja                              |
| Tekijä<br>Yliluutnantti Petri Laine   |  |
| Tutkielman nimi<br><b>Turvallisuus – kulttuurinen ja kokemuksellinen näkökulma</b>  |  |
| Oppiaine, johon työ liittyy<br>Johtaminen   | Säilytyspaikka<br>Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Huhtikuu 2014   | Tekstisivuja 64                                    |
| <b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Turvallisuus on korostuneessa roolissa Puolustusvoimissa. Puolustusvoimat voi nähdä jopa turvallisuuskriittisenä organisaationa. Turvallisuuskriittiset organisaatiot ovat sellaisia, joiden toimintaan liittyy vaaroja, jotka voivat huonosti hallittuna aiheuttaa huomattavia vahinkoja ihmisille ja ympäristölle. On myös tärkeää, että asevelvollisuuttaan suorittavien nuorten turvallinen palvelus pystytään takaamaan. Turvallisuuden merkitys ei poistu kriisinkään aikana. Sotilaallinen operaatio voi epäonnistua vihollisen toiminnan johdosta, mutta myös onnettomuuden seurauksena. Turvallisen toiminnan perusteet luodaan jo rauhan aikana.</p> <p>Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää turvallisuuskulttuuria. Syitä tähän on useita. Viime vuosikymmeninä on alettu ymmärtää, että onnettomuuksien taustalla on usein muitakin tekijöitä kuin inhimilliset virheet tai tekniset toimintahäiriöt. Turvallisuuskulttuuri on tuonut yhden ulottuvuuden lisää tähän keskusteluun. Toinen syy miksi aihe on tärkeä, on käsitteen yleinen käyttö mutta epäselvä merkitys. On esitetty, että turvallisuuskulttuuria parantamalla voidaan parantaa turvallisuutta, mutta usein jää epäselväksi mitä se oikeastaan tarkoittaa. Aihetta lähestyttiin kahdella tutkimuskysymyksellä. Ensimmäinen kysymys oli: Mitä ovat keskeiset turvallisuuskulttuurin määritelmät kirjallisuudessa ja mitkä ovat sen liittynyt organisaatiokulttuuriin? Toinen kysymys oli: Minkälaisia turvallisuuskulttuurin piirteitä Kaartin jääkäriyrykmentissä ilmenee henkilöstön kokemuksen mukaan?</p> <p>Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Turvallisuuskulttuurille ei löytynyt yhtä, laajasti vakiintunutta määritelmää. Keskeistä monille tutkijoille on ymmärtää käsite monitasoisena ja vahvasti organisaatiokulttuuriin liittyvänä. Turvallisuuskulttuuri on näkyvältä osaltaan suojavälineitä ja turvallisuusohjeita. Lisäksi se on arvoja, asenteita ja epävirallisia normeja koskien turvallisuutta ja turvallista käyttäytymistä. Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä myös tietoisuutta korostavana kulttuurina. Tällä tarkoitetaan sitä, että riskien hallinnan vaikeassa tehtävässä ei pidä sortua yksinkertaistuksiin. Tähän tarjosi ajatuksia HRO- teoria.</p> <p>Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta suorittamalla viisi haastattelua Kaartin jääkäriyrykmentin perusyksiköissä työskenteleville kouluttajille. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tulosten mukaan perusyksiköiden turvallisuuskulttuurissa korostuvat realistiset asenteet riskejä kohtaan, kiinnostus onnettomuuksien syihin ja halu oppia niistä. Toinen keskeinen havainto oli, että hierarkiassa perusyksikön yläpuolella olevien johtajien suuntaan kommunikointi on kouluttajille vaikeaa. Virkatie on paras tie. Kolmas oleellinen tulos oli, että läheltä piti- tilanteiden raportointiin ei käytetä siihen tarkoitettua järjestelmää, koska virheitä ei haluta tuoda yleiseen tietoisuuteen seurausten pelossa.</p> |  |
| <b>AVAINSANAT</b><br>turvallisuus, turvallisuuskulttuuri, organisaatiokulttuuri, laadullinen tutkimus, sisällönanalyysi   |  |

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | TUTKIMUKSEN PÄÄMÄÄRÄ  | 3         |
| 1.2      | AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET   | 3         |
| 1.3      | TUTKIMUKSEN YLEINEN VIITEKEHYS SEKÄ KESKEISET KÄSITTEET JA RAJAUKSET                            | 5         |
| <b>2</b> | <b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1      | KULTTUURINTASOT   | 12        |
| 2.2      | KULTTUURI JA JOHTAMINEN   | 14        |
| <b>3</b> | <b>TURVALLISUUSKULTTUURI</b>  | <b>16</b> |
| 3.1      | VTT:N KOLMIULOTTEINEN MALLI TURVALLISUUSKULTTUURIN ULOTTUVUUKSISTA                              | 20        |
| 3.1.1    | Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet   | 21        |
| 3.1.2    | Turvallisuuskulttuurin psykologiset ulottuvuudet  | 25        |
| 3.1.3    | Turvallisuuskulttuurin sosiaaliset ulottuvuudet   | 26        |
| 3.2      | HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS (HRO) – MALLI ERITTÄIN LUOTETTAVASTI TOIMIVISTA ORGANISAATIOISTA | 28        |
| 3.3      | JAMES REASONIN KÄSITYKSIÄ   | 34        |
| <b>4</b> | <b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>   | <b>36</b> |
| 4.1      | TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGISET VALINNAT  | 36        |
| 4.2      | MENETELMÄT  | 39        |
| 4.3      | TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA HAASTATTELUJEN TOTEUTUS   | 40        |
| 4.4      | HAASTATTELUJEN ANALYYSI   | 41        |
| <b>5</b> | <b>KOKEMUKSIA TURVALLISUUDESTA</b>  | <b>45</b> |
| 5.1      | JOHDANTOIMINTA, SUHTAUTUMINEN SEKÄ SITOUTUMINEN TURVALLISUUTEEN                                 | 45        |
| 5.1.1    | Kokemuksia lähimmästä esimiehestä   | 45        |
| 5.1.2    | Kokemuksia muusta johdosta  | 46        |
| 5.1.3    | Viralliset normit   | 47        |
| 5.1.4    | Resurssit   | 47        |
| 5.2      | TYÖYHTEISÖN TURVALLISUUSASENTEET  | 49        |
| 5.3      | RISKIKÄSITYKSET - JA ASENTEET   | 51        |
| 5.4      | INFORMATIIVINEN KULTTUURI   | 52        |
| 5.4.1    | Raportoiva ja oikeudenmukainen kulttuuri  | 52        |
| 5.4.2    | Oppiva kulttuuri  | 55        |
| 5.5      | HRO – ORGANISAATION PIIRTEET  | 56        |
| <b>6</b> | <b>POHDINTA</b>   | <b>57</b> |
| 6.1      | TEORIOIDEN ARVIOINTIA   | 57        |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.2 | HAASTATELUJEN YHTEENVETO                                  | 59 |
| 6.3 | LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA NÄKEMYKSIÄ JATKOTUTKIMUKSESTA | 62 |

LÄHDELUETTELO  
LIITTEET

# TURVALLISUUS – KULTTUURINEN JA KOKEMUKSELLINEN NÄKÖKULMA

## 1 JOHDANTO

Puolustusvoimat voidaan nähdä turvallisuuskriittisenä organisaationa. Turvallisuuskriittiset organisaatiot ovat organisaatioita, joiden toimintaan sisältyy tai jotka toiminnassaan käsittelevät sellaisia vaaroja, jotka voivat huonosti hallittuna aiheuttaa huomattavia vahinkoja kansalaisille tai ympäristölle (Reiman ja Oedewald 2008, 7). Vaikka tällaisiksi organisaatioiksi on perinteisesti nähty esimerkiksi ydinvoimalat, lentoyhtiöt ja kemiantehtaات (Reiman ja Oedewald 2008, 7), on Puolustusvoimien toiminnassa nähtävissä näitä piirteitä. Puolustusvoimat esimerkiksi varastoi ja kuljettaa suuria määriä räjähdysaineita. Lisäksi harjoitustoiminnassa käytetään erilaisia aseita ja ampumatarvikkeita. Puolustusvoimat harjoittaa myös lentotoimintaa sekä merenkulkua, jotka on nähty turvallisuuskriittisiksi aloiksi.

Työssäni kouluttajana olen kohdannut monia turvallisuuden osa-alueita, painotuksen ollessa palvelusturvallisuudessa, jolla pyritään muun muassa varmistamaan turvalliset harjoitusolosuhteet koulutuksessa oleville varusmiehille. Lisäksi olen joutunut pohtimaan asioita, jotka liittyvät ulkoisiin uhkiin, kuten rikollisen toiminnan aiheuttamiin riskeihin. Onhan harjoitusjoukoilla merkittävä määrä anastusherkkää materiaalia mukanaan. Olen todennut, että Puolustusvoimat on voimakkaasti normeilla ohjattava organisaatio, ja esimerkiksi erilaisten varomääräysten määrä on mittava. Mutta onko se tae turvallisuudesta? Joskus on tuntunut siltä, että normien määrä on jo niin suuri, että niitä kaikkia ei pysty sisäistämään. Keskusteluissa on tullut myös esille jonkinasteinen välinpitämättömyys tiukkaa normatiivista sääntelyä kohtaan, kommenttien ollessa jotain sen suuntaista kuin ”Taas uusi varomääräys, ei sitä jaksa lukea”. Kuitenkin omalla palvelusurallani vakavia onnettomuuksia tai muita turvallisuusuhkien ilmentymiä ei ole juurikaan sattunut. Onko tämä normien ansiota vai vaikuttaako taustalla jokin syvemmät oletukset? Tästä ajatuskulusta heräsi oma mielenkiintoni organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin tutkimusta kohtaan. Koko tutkimuksen ajan nämä omat esikäsitykset

ni ohjasivat prosessia. Kokemukseni mukaan turvallisuudesta puhutaan omassa joukko-osastossani paljon, ja nyt, kun olen perehtynyt käsitteisiin, oma tuntemukseni on, että niissä yksiköissä, joissa olen työskennellyt, on vallinnut turvallisuutta korostava kulttuuri.

Tämä opinnäytetyö pyrkii ensinnäkin avaamaan kahta asiaan liittyvää keskeistä käsitettä, organisaatiokulttuuria ja turvallisuuskulttuuria.

Monesti ajatellaan, että onnettomuudet ovat yksilöstä johtuvia. Puhutaan inhimillisestä virheestä tai huolimattomuudesta. Tämän tutkimuksen edetessä on kuitenkin tullut ilmi, että taustalla vaikuttavat myös muut asiat. Puhuttaessa turvallisuudesta ja onnettomuuksista on huomioitava erot organisatoristen ja yksilöllisten onnettomuuksien välillä. Yksilöllisissä onnettomuuksissa on kyse yksittäisen ihmisen aiheuttamasta tapahtumasta, jossa myös seuraukset ovat rajalliset. Yleensä myös onnettomuuden uhri ja aiheuttaja ovat sama henkilö. Organisatoriset onnettomuudet ovat puolestaan seurauksiltaan vakavampia ja laajempia. Seuraukset myös mahdollisesti ulottuvat sivullisiin ja muodostavat uhan koko organisaation turvallisuudelle sekä sen toiminnan jatkumiselle (Reason 1997, 1). Vaikka yksilölliset onnettomuudet ovatkin edelleen yleisempiä, on viime vuosikymmenten monimutkaistunut teknologia lisännyt organisatoristen onnettomuuksien määrää ja vakavuutta (Reason 1997, 1). On huomioitava, että useimmat tutkimukset ja kirjallisuus tältä alalta ovat keskittyneet teollisuuteen ja ilmailuun, joissa teknologiakeskeisyys onkin varmasti lisääntynyt. Mutta mikä on asian tila Puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa? Jos asiaa tarkastelee varusmieskoulutuksen kannalta, on totta, että osa asejärjestelmistä on monimutkaistunut ja teknistyneet, mutta samalla perinteiset yksinkertaiset järjestelmät kuten rynnäkkökivääri ja sitä käyttävä taistelija ovat säilyneet muuttumattomina. Onkin huomioitava Puolustusvoimien toiminnan eri osa-alueet. Sotilasilmailu ja sotilasmerenkulku ovat varmasti aloja, joissa laajamittainen organisatorinen onnettomuus on mahdollinen. Myös virheet räjähteiden kuljettamiseen ja säilyttämiseen liittyvissä toiminnoissa voivat aiheuttaa onnettomuuden, jolla on laajamittaisia vaikutuksia.

Turvallisuus linkittyy myös Puolustusvoimien päätehtävään. On tärkeää, että palvelus ja työ ovat turvallisia rauhan ajan koulutusorganisaatiossa, mutta ehkä vieläkin oleellisempaa on, että kriisin aikana suoritettavat operaatiot onnistuvat. Onnettomuus ajoneuvolla, vahingonlaukaus tai räjähdeonnettomuus aiheuttaa samanlaisia materiaali- ja henkilövahinkoja niin kriisin kuin rauhan aikana. Rauhan aikana koulutus voidaan keskeyttää ilman merkittäviä seurauksia, mutta kriisin aikana tehtävän keskeytymisellä on paljon vakavampia vaikutuksia. Lisäksi onnettomuuksien todennäköisyys luultavasti kasvaa johtuen joukkojen määrän kasvusta ja toi-

minnalle asetettavien nopeus- ja tarkkuusvaatimusten lisääntymisestä. Turvallisen toiminnan periaatteita ja turvallisuutta lisäävää kulttuuria ei kuitenkaan voi niin sanotusti ottaa käyttöön kriisin sattuessa, vaan perustan on oltava luotuna jo normaaliolojen aikana.

## 1.1 Tutkimuksen päämäärä

Tällä tutkimuksella on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen on selventää turvallisuuskulttuuria käsitteenä. Toinen on kuvailla joukko-osaston turvallisuuskulttuuria henkilöstön kokemusten kautta.

Tähän pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä ovat keskeiset turvallisuuskulttuurin määritelmät kirjallisuudessa ja mitkä ovat sen liitännät organisaatiokulttuuriin?
2. Minkälaisia turvallisuuskulttuurin piirteitä joukko-osastossa ilmenee henkilöstön kokemuksen mukaan?

Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Siinä pyritään kirjallisuuskatsauksella selvittämään turvallisuuskulttuuria ilmiönä ja sen liittymäpintoja organisaatiokulttuuriin. Näin mahdollistetaan empiirisen osuuden parempi kohdentaminen ja tulkinta. Empiirinen osuus koostui haastatteluista, jotka kohdennettiin Kaartin jääkäriyhtymässä palveleviin ammattisotilaisiin.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Rajavartiolaitoksen turvallisuusjohtamisesta on Tom Hanén tehnyt diplomityön vuonna 2005. Siinä hän on bibliografisella analyysillä kartoittanut turvallisuus käsitettä. Hanén päätyy erottelemaan englanninkieliset termit safety ja security toisistaan. Lisäksi hän esittää, että turvallisuusjohtamisen käsite ei olisi kovin merkityksellinen, vaan pitäisi puhua laajemmin turvallisuuskulttuurista. Hän perustelee näkemystään sillä, että oleellista onnettomuuksissa ei ole se kuka teki virheen ja miksi, vaan se, miten organisaatio ja sen kulttuuri mahdollisti tapahtuneen. Hanén esittää jatkotutkimustarpeeksi nimenomaan turvallisuuskulttuurin valtionhallinnossa ja sen liitännät organisaatiokulttuuriin.

Kimmo Ahvonen on vuonna 2008 tutkinut turvallisuuskulttuuria käsitteenä ja sen suhdetta muihin läheisiin käsitteisiin sekä johtamiseen esipuseerikurssin opinnäytteessään. Hänen johtopäätöksensä on, että turvallisuuskulttuurin ydin on yksilölliset riskikäsitteet, joiden perusteella muodostetaan käsitys siitä, mikä on turvallista ja mikä ei. Turvallisuuskulttuuri voidaan hänen mukaansa ymmärtää tietyn yhteisön tapana toimia turvallisuusasioissa. Sitä ei ole tarpeen erottaa organisaatiokulttuurista vaan voitaisiin puhua turvallisuutta korostavasta organisaatiokulttuurista.

Pekka Halonen on tutkinut väitöskirjassaan Puolustusvoimien koulutuskulttuuria. Tutkimus liittyy organisaatiokulttuuriin ja käsittelee sen yhtä osa-aluetta. Hänen tulostensa mukaan Puolustusvoimilla on haasteita oppivan organisaation periaatteiden omaksumisessa ja sitä hidastavat Puolustusvoimien pitkä historia, organisaatiokulttuurin erityispiirteet ja pysyvyys, vahvat perinteet, monitasoiset symboliset kulttuurituotteet, ohjaava koulutusnormisto sekä perinteiset ajattelu- ja toimintamallit (Halonen 2007, 5). Tämä on siinä mielessä oleellista turvallisuuskulttuurin näkökulmasta, että turvallisuus on nähty oppimisvetoiseksi (Reiman, Pietikäinen, Oedewald 2008, 58).

Teemu Hokkanen on yleisesikuntaupseerikurssilla tehdyssä diplomityössään tutkinut puolustusvoimien organisaatiokulttuuria sekä vertaillut maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuureita selvittäen niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Hänen tutkimuksensa kohdistui puolustushaaraesikunnissa palveleviin upseereihin. Tulosten mukaan eri puolustushaaroilla on omat toisistaan eroavat kulttuuriset piirteet ja niiden syntyyn ovat vaikuttaneet tehtävän luonne, organisaation koko ja traditiot. Eri puolustushaarojen keskeisinä ominaispiirteinä on maavoimissa toiminnan perusteellisuus, merivoimissa komentajakeskeisyys ja ilmavoimissa kehityshakuisuus. Hokkasen yhtenä johtopäätöksensä on, että Puolustusvoimien arvot eivät ole yhdenmukaiset ja tämä vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin. Oman tutkimukseni kannalta oleellinen maavoimien organisaatiokulttuuri on Hokkasen tutkimuksen perusteella muun muassa hierarkkinen, perusteelliseen asioiden valmisteluun keskittyvä ja selkeitä johtosuhteita painottava. (Hokkanen 2011.) Näitä tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon tutkimuksen kohderyhmä. Puolustushaaraesikunnissa työskentelevillä henkilöillä voi olla erilainen kokemus kulttuurista kuin esimerkiksi perusyksiköissä palvelevilla. Esikuntiin voi olla myös muodostunut työn ja tehtävän luonteesta johtuen joukko-osastoista poikkeava kulttuuri.

Turvallisuutta ja organisaatiokulttuuria yhdistelevän tutkimuksen on tehnyt Mikko Villikari. Hän on diplomityössään (Villikari 2007) tutkinut Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan



strategian jalkauttamista merivoimissa. Saatujen tulosten mukaan tutkimuksen teon hetkellä melko uusi turvallisuustoiminnan strategia ei ollut jalkautunut merivoimissa halutulla tavalla, koska laivastojoukkoihin oli muodostunut tietynlainen kulttuuri turvallisuusasioissa. Tämä esti osaltaan uusien toimintatapojen omaksumista ja Villikarin mukaan kulttuuri on vaikein muutettavissa oleva turvallisuuden elementti. Lisäksi Villikari esittää jatkotutkimustarpeeksi Puolustusvoimien turvallisuuskulttuurin ja kehottaa tarkastelemaan sitä myös muulta kuin palvelusturvallisuuden kannalta.

Börjesson, Österberg ja Enander (2011) ovat tehneet Ruotsin puolustusvoimia koskevan määrällisen tutkimuksen. Tutkimuksen lähtökohtana oli heikentynyt palvelusturvallisuus. Yhdeksi syyksi oli esitetty huonoa turvallisuuskulttuuria ja asenteita turvallisuutta kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yksilöllisten piirteiden, johtajuuden (leadership), ryhmäkiinteyden ja riski - sekä turvallisuus asenteiden yhteyksiä. Tutkimusjoukkona oli 389 ruotsalaista asevelvollista. Tulosten mukaan turvallisuuteen keskittyvä johtaminen ja turvallisuusasenteet korreloivat positiivisesti. Lisäksi tarpeettomien riskien ottamiseen liittyvät asenteet olivat negatiivisessa yhteydessä turvallisuuteen keskittyvään johtamiseen ja ryhmäkiinteyteen, mutta positiivisessa yhteydessä turvallisuus fatalismiin ja riskien ottamista korostavaan johtamiseen. Turvallisuusasenteet heikkenivät siirryttäessä peruskoulutuksesta ryhmäkohtaiseen koulutukseen.

### 1.3 Tutkimuksen yleinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet ja rajaukset

Johtamisen tutkimus jaetaan Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitoksella neljään osa-alueeseen. Nämä ovat kuvassa 1. Tämä tutkimus liittyy organisaatiokulttuurin osa-alueeseen.



Kuva 1: Johtamisen tutkimuksen kokonaisuus Maanpuolustuskorkeakoululla ja organisaatiokulttuurin osuus sekä siihen liittyvät tieteenalat (Valtanen 2008, 12,14)

Turvallisuuskulttuuri on olemukseltaan organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Lisäksi se on kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. (Oedewald, Pietikäinen ja Reiman 2008, 48.)

Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä osaksi organisaatiokulttuuria tai sen ilmentymäksi. Turvallisuuskulttuuri-käsite keskittyy organisaatiokulttuurin turvallisuuteen liittyviin puoliin eli tekijöihin, jotka vaikuttavat turvallisuuteen positiivisesti tai negatiivisesti. Organisaatiokulttuurin käsitteeseen verrattuna turvallisuuskulttuurin käsite on lähtökohtaisesti normatiivisempi ja funktionaalisempi. (Reiman, Oedewald, Pietikäinen ja 2008, 48.)

Tämä yllä oleva Oedewaldin ja muiden turvallisuuskulttuurin määritelmä on vain yksi monista. Palaan käsittelemään tätä ja muita näkökulmia myöhemmässä luvussa.

Turvallisuus on laaja käsite. Englannin kielessä erotetaan toisistaan termit safety ja security. Hanén on laajassa diplomityössään selvittänyt näiden eroa. Käsitteiden safety ja security eroista voidaan Hanénin (2005, 22) mukaan todeta, että safety käsite ei sisällä tahallisuutta, vaan se liittyy niin sanottuihin puhtaisiin onnettomuuksiin. Näistä esimerkkeinä voi olla auto-onnettomuus tai inhimillisestä erehdyksestä johtuva ydinvoimalaonnettomuus. Lisäksi se liitetään työturvallisuuteen. Käsite security sisältää tahallisen tai tarkoituksellisen toiminnan kuten

rikollisuuden ja terrorismin. Tämä tutkimus painottuu enemmän safety käsitteeseen. Puolustusvoimissa käytetään myös termiä työ- ja palvelusturvallisuus. Työ- ja palvelusturvallisuus käsitetään puolustusministeriön määritelmän mukaan olosuhteina ja tekijöinä, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstön ja tilapäisten työntekijöiden, urakoitsijana toimivan henkilöstön, vierailijoiden tai kenen tahansa henkilön hyvinvointiin työpaikalla (PLM strategia 2011). Toisin sanoen turvallisuus voidaan käsittää ulkopuolisille aiheutuvien uhkien minimoimisena sekä oman henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisena. Toisaalta safety ja security voidaan nähdä toisiaan tukevana kokonaisuutena. Esimerkiksi tietoturvallisuus voidaan nähdä security asiana, jolla pyritään estämään tiedon päätyminen rikollisten haltuun. Siitä tulee safety ongelma, kun tahaton huolimattomuus, inhimillinen virhe vaikkapa salasanojen käsittelyssä johtaa tiedon vuotamiseen.

Toinen tarkastelukulma turvallisuuteen on organisatorinen. Turvallisuuden tasoa on mitattu organisaatioissa yleensä sellaisilla menetelmillä, jotka seuraavat onnettomuuksien ja muiden turvallisuutta heikentävien tapahtumien esiintymistiheyttä jollakin ajanjaksolla. Tämä ei kuitenkaan välttämättä anna oikeaa kuvaa tilanteesta. Kaikkia onnettomuuksille altistavia tekijöitä ei voi koskaan kokonaan poistaa tai hallita. Näin ollen vähäinen vaaratapahtumien määrä ei tarkoita sitä, ettei uhkia olisi edelleen olemassa. Myös sattumalla on osuutensa. Näin ollen turvallisuusasiat todellisuudessa hyvin hoitava organisaatio voi kohdata suuronnettomuuden. Vastaavasti asioihin välinpitämättömästi suhtautuva organisaatio voi välttyä niiltä. (Reason 1997, 107–108.) Tästä voidaan siis nähdä, että turvallinen organisaatio – vaaratapahtumien ja onnettomuuksien määrällä mitattuna – ei välttämättä ole sitä. Edelleen on huomioitava, että mainittuun tapahtumien seuraamiseen perustuva kuva turvallisuudesta on yksipuolinen.

Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia – asiakirja (PEturv-os PAK 01:02) määrittää keskeiset linjat puolustusvoimien turvallisuustoiminnalle. Siinä organisaation turvallisuus määritellään tilaksi jossa riskit ovat hallinnassa. Kokonaisturvallisuuteen kyseisessä asiakirjassa katsotaan kuuluvan kaikki turvallisuuden osa-alueet, joilla tähdätään puolustusvoimien toiminnan, henkilöstön, tiedon, materiaalin ja ympäristön turvaamiseen. Näin ollen turvallisuus jaetaan:

1. Toiminnan turvallisuuteen,
2. Henkilöstöturvallisuuteen,
3. Tietoturvallisuuteen ja
4. Fyysiseen turvallisuuteen.

Turvallisuuskulttuuriin otetaan kantaa asiakirjan saatesanoissa, joiden mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri muodostuu johdon sitoutumisesta, riittävästä ammattitaidosta ja motivoituneesta henkilöstöstä, ajantasaisesta normistosta sekä vaatimukset täyttävästä toiminnasta ja teknologiasta. Lisäksi mainitaan, että turvallisesti toimivassa työyhteisössä arvostetaan henkilöä, tietoa ja taitoa sekä huolehditaan materiaalista.

Puolustusvoimissa harjoitetaan monen tyyppistä toimintaa. Sotilasilmailu, sotilasmerenkulku sekä maavoimien suuret ampuma- ja taisteluharjoitukset ovat kaikki turvallisuuskriittisiä toimintoja. Tässä tutkimus on rajattu koskemaan Kaartin jääkäriyrykmentin toimintaa ja siellä asevelvollisia kouluttavia perusyksiköitä. Päädyin tähän rajaukseen useista syistä. Ensimmäinen oli se, että olen itse palvellut kyseisessä joukko-osastossa ja tästä johtuen haastattelujen kohdentaminen oli helpompaa. Toinen syy oli, että mielestäni varusmieskoulutuksen turvallisuus on tärkeää. Suurin osa maavoimien toiminnasta keskittyy asevelvollisten kouluttamiseen, ja lisäksi siellä luodaan pohja tulevien ammattisotilaiden käsityksille. Kolmas keskeinen peruste oli, että löytämäni aikaisemmat turvallisuuteen ja turvallisuuskulttuuriin keskittyneet tutkimukset puolustusvoimissa eivät ole käsitelleet perusyksiköitä.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Alkuun on todettava, että kulttuurista ei ole yhtenäistä näkemystä ja sitä on käsitteenä vaikea määritellä. Kulttuurin hahmottamista vaikeuttavat sitä tarkastelevien koulukuntien runsaus, kulttuuri-ilmiön monimutkaisuus ja monitasoisuus ja sekä kulttuurillisten tuotteiden tulkin-  
nanvararaisuus. (Juuti 1997, 39). Pyrin kuitenkin tässä luvussa käsittelemään käsitettä mah-  
dollisimman monipuolisesti.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen organisaation ilmapiirin (or-  
ganizational climate) tutkimuksella 1970 – luvulla (Guldenmund 2000, 220). Tämä on siinä  
mielessä mielenkiintoista, että monilla työpaikoilla, myös Puolustusvoimissa, tehdään työil-  
mapiirikyselyitä. Ekvall (1983, Guldenmundin 2000, 220 mukaan) jakaa organisaation sosiaa-  
lisen järjestelmän neljään osaan. Näitä ovat: (1) organisaatiokulttuuri, eli uskomukset ja arvot  
koskien työtä, jotka ovat jaettuja useimpien organisaation jäsenten kesken; (2) sosiaalinen  
rakenne, etenkin epävirallinen organisaatio; (3) organisaation ilmapiiri, eli yhtäläisyydet or-  
ganisaation jäsenten tavoissa käyttäytyä ja ilmaista tunteitaan sekä (4); suhteet, etenkin joh-  
don ja työntekijöiden välillä. Ekvallin mukaan nämä kaikki ovat riippuvaisia toisistaan, mutta  
silti erotettavissa (Guldenmund 2000, 220). Toinen tapa lähestyä asiaa on metodinen. Glick  
(1983, Guldenmundin 2000, 220 mukaan) esittää että organisaation ilmapiirin tutkimus kehiti-  
tyi sosiaalipsykologian perinteestä, kun taas kulttuurin tutkimuksen juuret ovat antropologias-  
sa.

Schein puolestaan näkee ilmapiirin edeltävän kulttuuria organisaation aikaisessa kehitysvai-  
heessa. Kun johonkin ryhmään on muodostunut kulttuuri, ilmapiiri on sen heijastuma ja il-  
mentymä (Schein 1992, 230.) Tämä käsitys onkin levinnyt laajalti hyväksyty (Guldenmund,  
2000, 221).

Varsinainen organisaatiokulttuurin käsite ja tutkimus voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla.  
Tällöin alkoi tulla vastaan ilmiöitä, joihin siihen asti vallalla olleet teoriat eivät löytäneet vas-  
tausta. Yhtenä esimerkkinä tästä oli japanilaisten yritysten ylivoimaisuus. Vaikka japanilaisil-  
la ja yhdysvaltalaisilla yrityksillä oli samankaltainen rakenne, ensin mainitut menestyivät  
huomattavasti paremmin. Näin ollen funktionaaliset rakenneteoriat eivät kyenneet selittämään  
ilmiötä. Tutkijat alkoivat perehtyä mahdollisuuteen, että kansallisella kulttuurilla oli vaiku-  
tuksensa yritysten kulttuuriin. Tämä taas johti ajatukseen siitä, että jopa eri yrityksillä oli oma,  
osin kansallisista piirteistä eroava kulttuurinsa (Ouchi ja Wilkins 1985, 458.) Organisa-  
atiokulttuurille ei ole olemassa yksiselitteistä, laajasti hyväksyttyä määritelmää. Eräänä yhdis-

tävänä määritelmänä kulttuuri ymmärretään organisaatiossa laajasti omaksutuksi henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valintatapumuksia (Harisalo 2006, 266).

Edelleen organisaatioiden tutkimuksessa voidaan nähdä erottelu sen perusteella, käsitetäänkö kulttuuri muuttujaksi, vai oletetaanko organisaation olevan yhtä kuin kulttuuri. Taulukossa 1 on esitetty Smircichin käsitys eri tutkimustraditioiden välisistä yhteyksistä.

Vertailevassa liikkeenjohtotieteessä vertaillaan eri maiden kulttuureja. Kulttuuri ymmärretään taustalla vaikuttavaksi tekijäksi, joka tulee organisaatioon sen jäsenten mukana. Tavoitteena on antaa työkaluja johtajille yritysten toiminnan tehostamiseksi. (Smircich 1983, 343.) Toisin sanoen organisaation kulttuuri heijastaa aina sen maan kulttuuria, josta sen jäsenet ovat.

Yrityskulttuurin näkökulmasta taas organisaatiot tuottavat itse kulttuurinsa ja se on sitä kautta sisäinen muuttuja. Tämä näkemys liittyy systeemiteoreettiseen viitekehykseen, jonka mukaan yrityksen toiminta on sidoksissa ulkoisten ja sisäisten muuttujien muodostamaan kokonaisuuteen. Yrityksen kulttuuri on yksi näistä muuttujista ja se auttaa henkilöstön sitouttamisessa, ylläpitää tasapainoa, antaa identiteetin sekä luo merkityssisältöjä (Smircich 1983, 344–346; Juuti 1997 23; Seeck 2008, 210.) Kriitikot kuitenkin tuovat esille, että organisaation kulttuurin hallitseminen ei ole helppoa ja koko käsite on saanut liian suuret mittasuhteet (Smircich 1983, 346).

| <b>Kulttuurikäsitteen antropologinen viitekehys</b>   | <b>Tutkimuskohde liikkeenjohtotieteessä</b>              | <b>Organisaatioteoreettinen viitekehys</b>   |
|---|--|--|
| Kulttuuri on väline ihmisen biologisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttämiseksi.<br>Funktionalismi (Malinowski)  | Kulttuurien välinen tutkimus ja vertaileva liikkeenjohto | Organisaatiot ovat välineitä päämäärien saavuttamiseksi. Klassilliset organisaatio- ja johtamisteoriat   |
| Kulttuuri toimii sopeuttavana ja säännöstävänä mekanismina. Se yhdistää yksilöt sosiaaliseen rakenteeseen.<br>Strukturaalis-funktionalismi.<br>(Radcliffe-Brown)        | Yrityskulttuuri  | Organisaatiot ovat sopeutuvia organismeja, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kontingenssiteoria.  |
| Kulttuuri on yhteisesti omaksuttujen ajattelutapojen järjestelmä. Ihmismieli luo kulttuurin tietyksi sääntöjoukoksi.<br>Kognitiivinen kulttuurinäkemys.<br>(Goodenough) | Kognitiivinen organisaationäkemys                        | Organisaatiot ovat osaamisjärjestelmiä. Organisaatio muodostuu subjektiivisten merkityssisältöjen verkostoksi, jonka organisaation jäsenet ovat omaksuneet vaihtelevissa määrin. Kognitiivinen organisaatioteoria. |
| Kulttuuri on yhteisesti omaksuttujen symbolien järjestelmä. Symbolinen toiminta tulee tulkita, jotta se voidaan ymmärtää.<br>Symboliikka (Geertz)                       | Symbolismi   | Organisaatioita ylläpidetään symbolijärjestelmien, kuten kielen avulla. Nämä mahdollistavat yhteisen merkityssisällön ja yhteisen todellisuuskäsityksen syntymisen. Symbolinen organisaatioteoria.                 |
| Kulttuuri on ihmismielen universaalinen, alitajuisten syvärakenteen heijaste.<br>Strukturalismi (Levi-Strauss)  | Alitajuiset prosessit organisaatiossa                    | Organisaatiomuodot ja toimintatavat ovat alitajuisien prosessien ilmentymiä. Transformaalinen organisaatioteoria.  |

Taulukko 1 Smircich 1983, 342. Käännös Juuti 1997, 22.

Näissä kahdessa ensimmäisessä viitekehyksessä kulttuuri ymmärretään muuttujaksi. Smircichin mukaan tämän funktionalistisen paradigman tavoitteena on antaa työkaluja johtajille organisaation kontrollin ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi (Smircich 1983, 247.)

Kognitiivinen kulttuurinäkemys ymmärtää kulttuurin ajatteluprosessien tuloksena. Nämä prosessit määrittävät sen, mikä on olennaista tietoa ja oikeutettua käyttäytymistä. Symbolisen näkökulman edustajat taas käsittelevät kulttuuria yhteisesti omaksuttujen merkityssisältöjen ja symbolien järjestelmänä. Tavoitteena on selvittää, kuinka toiminta ja tietyt symbolit muodostavat loogisia merkitysjärjestelmiä. Strukturaalisen suuntauksen tutkijat näkevät kulttuurin alitajuisien psykologisten prosessien ilmentymänä. Toiminta ymmärretään alitajuisien prosessien projektiona. (Smircich 1983, 343–353.) Nämä kolme suuntausta käsittävät kulttuurin olevan yhtä kuin organisaatio, eli kulttuuri on metafora.

## 2.1 Kulttuurin tasot

Organisaatiokulttuurissa erotetaan yleensä kolme tasoa tai neljä tasoa (Glendon ja Stanton 2000, Reiman, Pietikäinen, Oewald 2008, 10 mukaan; Harisalo 2008, 268). Osa näistä tasoista on näkyviä ja osa ei-näkyviä, osin jopa tiedostamattomia kulttuurin jäsenille itselleen. Schein (1985, 2004) erottelee nämä tasot perusolettamuksiksi, arvoiksi ja artefakteiksi.

Kulttuurin perusolemus ja sitä määrittelevä kokonaisuus on Scheinin (1985, 24) mukaan perusolemusten ja uskomusten syvin, tiedostamaton taso, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. Nämä oletukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin (Schein 1985, 24). Scheinin teoriassa korostuu organisaation kulttuurin jaettu ja osittain tiedostamaton luonne. Kulttuuri on yhteisön jakama tapa ajatella, tuntea ja toimia asioiden suhteen, ja tätä tapaa myös ylläpidetään tietoisesti ja tiedostamatta. Koska oletukset perustuvat ratkaisuille, jotka ovat osoittautuneet jollakin tapaa toimiviksi, niitä ei ole tapana kyseenalaistaa eikä muunlaisia ratkaisuja ajatella. Kulttuuri on yhteisön oppima tapa vastata ympäristön vaatimuksiin ja pysyä sisäisesti yhtenäisenä.

Ulkoiseen ympäristöön ja vaatimuksiin sopeutumisessa organisaation Scheinin mukaan (1992, 52) on muodostettava yhteinen ymmärrys viidestä eri kokonaisuudesta. Näitä ovat:

- tehtävä ja strategia, yhteinen ymmärrys ydintehtävästä ja siitä johdetuista tehtävistä, osa voi olla piileviä
- tavoitteet, jotka johdetaan ydintehtävästä
- keinot jolla tavoitteet saavutetaan, näihin sisältyy organisaation rakenne, työnjako, palkitseminen ja johtamisjärjestelmä
- arvioinnin kriteerit, jolla tavoitteiden saavuttamista mitataan
- korjausstrategiat joita käytetään jos tavoitteita ei saavuteta

Sisäisen yhdentymiseen liittyviin haasteisiin vastaamiseksi ryhmän on luotava ymmärrys seuraavista asioista:

- yhteinen kieli
- määritelmä ryhmän rajoista, millä kriteerillä ryhmään kuulutaan
- vallanjako, millä perusteilla valtaa saa, sen menettää ja sitä ylläpidetään



- normit jotka käsittelevät henkilösuhteita
- minkälainen käytös on palkittavaa ja rangaistavaa ja millä perusteella, sekä mitä palkinnot ja rangaistukset ovat
- miten suhtaudutaan selittämättömiin tapahtumiin

(Schein 1992, 70–71.)

Edellä mainittujen käsitysten muodostamiselle luovat pohjan vieläkin syvemmällä vaikuttavat oletukset. Näitä Schein määrittelee kuusi kappaletta:

- totuuden ja todellisuuden luonne, mikä on totta ja mikä ei, mikä on sosiaalista todellisuutta ja mikä fyysistä todellisuutta
- ajan luonne, mikä on ajan merkitys, miten sitä mitataan
- tilan luonne, miten sitä jaetaan, sen symbolinen merkitys
- ihmisluonnon luonne, onko ihminen hyvä, paha vai neutraali, mitkä ovat arvostettuja ominaisuuksia
- ihmisen toiminnan luonne
- ihmissuhteiden luonne

(Schein 1992, 95–96.)

Keskimmäisellä tasolla ovat arvot. Ne ovat monesti tuotu esille toimintafilosofioissa ja strategioissa ja niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita (Schein 1985, 34). Lisäksi ihmisten tekemät valinnat ilmentävät niitä arvoja, joita he ovat elämässään omaksuneet (Juuti, 1997, 65). On kuitenkin huomioitava, että nämä arvot eivät välttämättä ole yhdenmukaisia pohjalla olevien perusoletusten kanssa. Voi olla, että ilmaistut arvot ovat joko järkeistämisen tulosta tai toiveita tulevaisuudesta (Schein 1985, 35). On myös mahdollista, että yksilöiden arvot ovat ristiriidassa yhteisön omaksumien arvojen kanssa (Juuti, 1997, 66).

Ylimpänä ja samalla näkyvimmillä tasolla Scheinin kuvauksessa ovat artefaktit. Artefakteja ovat esimerkiksi organisaatiossa käytettävä kieli, tekniikka ja tuotteet, organisaatiosta kerrotut tarinat sekä organisaation rituaalit ja seremoniat. Myös organisaatiokaaviot ja organisaation viralliset prosessit ovat artefakteja. Ne ovat helposti nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa kyseisessä organisaatiossa. Syvätasoa eli perusoletukset vaikuttavat julkilausuttuihin uskomuksiin ja arvoihin sekä artefakteihin. (Schein 1985, 32–33.)

Tämä Scheinin näkemys on kuitenkin vain yksi monista. Yhteistä kaikille organisaatiokulttuurin tutkijoille on se, että he näkevät kulttuurissa eri tasoja, mutta niiden määrä ja eri tekijöiden sijoittuminen noille tasoille vaihtelee. Guldenmund (2000, 224) on kirjallisuuskatsauksessaan listannut eri näkemyksiä. Ne ovat taulukossa 2.

Taulukossa esiin nostettujen tutkijoiden suurimpana erona Scheinin työhön on arvojen sisällyttäminen kulttuurin ytimeen. Edelleen muut jakavat rituaalit, sankarit ja symbolit usealle tasolle, kun taas Schein niputtaa ne yhteen, artefakteiksi.

| TUTKIJA                | YDIN                 | TASO 1            | TASO 2                              | TASO 3                                    |
|------------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------------|---|
| Deal ja Kennedy (1982) | Arvot                | Sankarit          | Riitit ja rituaalit                 | Kommunikaatio-kanavat                     |
| Hofstede (1986, 1991)  | Arvot                | Rituaalit         | Sankarit                            | Symbolit                                  |
| Sanders ja Nuijen      | Arvot ja periaatteet | Rituaalit         | Sankarit                            | Symbolit                                  |
| Schein (1992)          | Perusoletuksset      | Julkituodut arvot | Artefaktit                          |   |
| Van Hoewijk (1988)     | Vakaumukset          | normit ja arvot   | Myytit, sankarit, symbolit, tarinat | Käyttäytymissäännöt, rituaalit, käytännöt |

Taulukko 2 Kulttuurin tasot (Guldenmund 2000, 224).

## 2.2 Kulttuuri ja johtaminen

Johtajuus, leadership, on yksi tekijöistä, jonka on nähty liittyvän olennaisesti kulttuuriin. On jopa esitetty, että johtajuuden yksi keskeisistä tehtävistä on luoda, hallita ja muokata kulttuuria (Schein 1992, 209). Kuten edellä toin esille, tämä liittyy etenkin käsitykseen kulttuurista muuttujana. Kulttuuriparadigman sisällä johtaminen nähdään korostuneesti ihmisiin vaikuttamisena ja henkilöstön merkityssisältöjen muokkaamisena. Asioiden johtaminen, management, on enemmänkin kulttuurin ilmentymä. Esimerkiksi organisaation rakenne ja työnjako heijastavat taustalla vaikuttavia perusoletuksia ja arvoja. Toisaalta Alvessonin mukaan asioiden johtaminen, management, toimii kulttuuria vahvistavana tekijänä. (Alvesson 2002, 115).

Taulukossa 3 on esitetty Scheinin näkemys kulttuuria muovaavista tekijöistä.

Kuten taulukosta voi havaita, johtajien merkitys kulttuurin muokkaajana on suuri. Erilaiset palkitsemiskäytännöt, ylentämisen perusteet ja muut johtajien toimenpiteet luovat käsityksen siitä, mikä on hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei.

| <b>Ensisijaiset istuttamismekanismit</b>   | <b>Kulttuuria ilmentävät ja vahvistavat mekanismit</b>           |
|--|--|
| Mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mittaavat ja kontrolloivat säännöllisesti                  | Organisaation rakenne  |
| Miten johtajat reagoivat kriiseihin  | Organisaation toimintatavat                                      |
| Kriteerit joilla johtavat jakavat resursseja   | Fyysisten tilojen ja rakennusten ulkoasu                         |
| Valmentaminen, opettaminen ja mallintaminen  | Tarinat, myytit ja legendat tapahtumista ja ihmisistä            |
| Kriteerit joilla johtajat palkitsevat ja antavat ylennyksiä                                      | Viralliset julkilausumat organisaation arvoista ja filosofioista |
| Kriteerit joilla johtavat palkkaavat, valitsevat, ylentävät ja irtisanovat organisaation jäseniä |  |

Taulukko 3 Kulttuuria luovat ja muovaavat tekijät (Schein 1992, 231).

Kulttuurin vaikutus toimii myös toiseen suuntaan. Organisaatioon on yleensä muodostunut käsitys siitä, minkälainen johtajan tulisi olla. Lisäksi organisaation jäsenet heijastavat odotuksiaan, pelkojaan ja toiveitaan johtajiin. Erilaisissa organisaatiokulttuureissa voi olla myös hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä johtajuudella edes tarkoitetaan. Näin ollen kyse ei ole pelkästään siitä, mitä johtaja tekee tai miten hän käyttäytyy, vaan miten ihmiset tulkitsevat johtajan teot. (Alvesson 2002, 115.) Tästä voi seurata esimerkiksi se, että organisaation ulkopuolelta tullut uusi johtaja ei saa haluamaansa vaikutusta aikaiseksi, ennen kuin hän ymmärtää minkälainen käsitys johtajuudesta kyseisessä kulttuurissa vallitsee. Johtaja on tässä mielessä kulttuurin vanki.

### 3 TURVALLISUUSKULTTUURI

Turvallisuuskulttuuri on nähty tärkeänä käsitteenä puhuttaessa turvallisuudesta, mutta viime vuosikymmenten tutkimus ei ole tuonut sen syntytekijöihin, sisältöön tai seurauksiin yhdenmukaisuutta (Guldenmund 2000, 215). Sekavuutta saattaa lisätä se, että kuten organisaatiokulttuurin tutkimuksessakin, niin myös turvallisuuden alalla puhuttiin ensin turvallisuusilmapiiristä (safety climate). Ongelmana turvallisuuskulttuuria koskevissa tutkimuksissa onkin ollut se, että tosiasiallista vaikutusta onnettomuuksien määrään on harvoin mitattu, ja ne tutkimukset joissa tähän on pyritty, ovat koskeneet turvallisuusilmapiiriä (Mearns ja Flin, 1999).

Turvallisuuskulttuurin käsite sai alkunsa käytännöllisistä lähtökohdista. Sitä käytettiin ensimmäisen kerran 1980-luvulla Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkimuksen yhteydessä havainnollistamaan sitä, että onnettomuudet eivät johdu pelkästään teknisistä vioista tai yksittäisten ihmisten tekemistä inhimillisistä virheistä. Turvallisuuskulttuuri-käsitteen avulla haluttiin tuoda esiin, että johtamiseen, organisaatioon, työyhteisöön ja jopa yhteiskuntaan liittyvät tekijät vaikuttavat onnettomuuksien syntymiseen (Reiman, Pietikäinen ja Oedewald 2008, 18). Turvallisuuskulttuuriin voidaan nähdä olevan kaksi erilaista lähestymistapaa. Nämä erot liittyvät kahteen erilaiseen oletukseen, jonka kautta käsitettä tarkastellaan. Eriäviä näkemyksiä esiintyy sen suhteen, katsotaanko, että kaikilla organisaatioilla on turvallisuuskulttuuri, hyvä tai huono, vai onko turvallisuuskulttuuri vain niillä organisaatioilla, jotka korostavat turvallisuutta (Reiman ym. 2008, 19.) Lisäksi näkemyseroja on siinä, miten turvallisuuskulttuurin katsotaan suhteutuvan organisaatiokulttuuriin ja organisaatioon yleisesti (Reiman ym. 2008, 20).

Keskeinen syy turvallisuuskulttuurikäsitteen käyttöönotolle voidaan löytää myös siitä muutoksesta, joka tapahtui käsityksissä onnettomuuksien syissä. Varhaisimmat onnettomuusteoriat käsitelivät onnettomuuksia tapahtumaketjuina, joissa onnettomuus oli seurausta selkeistä syy-seuraussuhteista. Onnettomuuksien estämiseen pyrittiin poistamalla yksi osa tästä ketjusta. Näitä poistettavia osia oli kahdenlaisia, ihmisiin ja olosuhteisiin liittyviä. Lopulta kuitenkin havaittiin, että tutkimuksen ja ennaltaehkäisyn painopiste oli väärä. Onnettomuuksien ehkäisy keskittyi ihmisten toimintaan ja tekniikkaan, mutta niiden merkitys onnettomuuksien välttämässä oli todellisuudessa pieni. Syytä alettiin etsiä kulttuurista (Ruuhilehto ja Vilppula 2000, 7–10.)

Tutkijat, jotka pitävät turvallisuuskulttuuria asiana, joka on vain turvallisuutta korostavilla organisaatioilla lähestyvät asiaa kahdella eri tavalla. He joko samaistavat turvallisuuskulttuurin organisaatiokulttuuriin, jossa turvallisuus korostuu, tai pitävät turvallisuuskulttuuria itsenäisenä tekijänä, joka syntyy organisaation muiden tekijöiden tuloksena. Jälkimmäistä näkökulmaa suosivat tutkijat eivät välttämättä käytä ollenkaan organisaatiokulttuurin käsitettä, ja jos käyttävät, he pitävät turvallisuuskulttuuria ja organisaatiokulttuuria toisistaan suurelta osin riippumattomina ja organisaatiokulttuuria yhtenä organisaation toimintaan vaikuttavana muuttujana siinä missä turvallisuuskulttuuriakin (Reiman, Pietikäinen, Oedewald 2008, 20.)

Ne tutkijat, jotka pitävät turvallisuuskulttuuria asiana, joka on kaikilla organisaatioilla, voivat puolestaan pitää turvallisuuskulttuuria joko itsenäisenä ilmiönä, johon vaikuttavat organisaation eri tekijät, kuten johtaminen, osaaminen ja töiden resursointi, tai organisaatiokulttuurin kanssa vahvasti vuorovaikutteisena ilmiönä. Ensimmäisen näkökulman kannattajat eivät yleensä käytä organisaatiokulttuuri- termiä, vaan tarkastelevat tiettyjä organisatorisia tekijöitä, joilla on erityistä merkitystä turvallisuudelle. Jälkimmäistä näkemystä suosivat tutkijat katsovat, että organisaatiota voidaan tarkastella kulttuurina, joka samalla muodostaa mahdollisuuksia ja rajoituksia turvallisuuskulttuurille. Turvallisuuskulttuuri on tällöin rajatumpi, organisaatiokulttuurin turvallisuuteen liittyviin tekijöihin keskittyvä ilmiö.

(Reiman, Pietikäinen, Oedewald 2008, 20.)

Taulukossa 3 on esitetty Guldenmundin (2010) kooste eri tutkijoiden määritelmistä. Viimeisessä sarakkeessa esitetty kirjain ilmaisee kulttuurin tasoa, jolle määritelmä asettuu. Kuten voi havaita, kuusi käsittelee ydintä, kolme ilmentymiä ja kolme kokonaisuutta. Yhteenvetona voi todeta, että määritelmät ovat hyvin samankaltaisia kuin organisaatiokulttuurilla.

| Kirjoittaja                         | Organisaation turvallisuuskulttuurin määritelmä   | Taso <sup>a</sup> |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| Deal & Kennedy (1982)               | Tapa millä asiat meillä tehdään   | I                 |
| Cox & Cox (1991)                    | Turvallisuuskulttuuri heijastelee asenteita, uskomuksia, käsityksiä ja arvoja jotka työntekijät jakavat suhteessa turvallisuuteen   | Y                 |
| INSAG (1991)                        | Turvallisuuskulttuuri on kokoelma piirteitä ja arvoja organisaatioissa ja yksilöissä, joiden perusteella ydinvoimalan turvallisuusasiat saavat arvoisensa huomion   | Y                 |
| Pidgeon (1991)                      | Kokoelma uskomuksia, normeja, asenteita, rooleja ja sosiaalisia sekä teknisiä käytäntöjä jotka pyrkivät minimoimaan työntekijöihin, johtajiin, asiakkaisiin sekä kansalaisiin kohdistuvia haitallisia tai vaarallisia tekijöitä   | K                 |
| ACSNI (1993)                        | Organisaation turvallisuuskulttuuri on yhdistelmä yksilöiden ja ryhmien arvoja, asenteita, käsityksiä, kykyjä ja käyttäytymispiirteitä jotka määrittävät sitoutumisen turvallisuuteen ja sen johtamiseen. Organisaatiot, joilla on hyvä turvallisuuskulttuuri, omaavat luottamukseen perustuvan viestinnän, jakavat käsityksen turvallisuusasioiden tärkeydestä ja uskovat ehkäisevien toimenpiteiden tehokkuuteen. | K                 |
| Ostrom, Wilhelmsen, & Kaplan (1993) | Konsepti, jonka mukaan organisaation uskomukset ja asenteet, jotka ilmenevät käytännöissä, politiikassa ja prosesseissa vaikuttavat sen turvallisuuteen   | K                 |
| Geller, E.S. (1994)                 | Kokonaisvaltaisessa turvallisuuskulttuurissa kaikki tuntevat vastuuta turvallisuudesta ja tavoittelevat sitä päivittäin   | I                 |
| Berends (1996)                      | Organisaation jäsenten kollektiivinen henkinen ohjelmointi turvallisuutta kohtaan   | Y                 |
| Guldenmund (2000)                   | Ne organisaatiokulttuurin osa-alueet jotka vaikuttavat riskejä vähentäviin tai lisääviin asenteisiin ja käyttäytymiseen   | Y                 |
| Hale (2000)                         | Jaettu asenteita, uskomuksia ja käsityksiä joiden perusteella muodostuu arvoja ja normeja, jotka määrittävät miten ryhmä reagoi ja toimii suhteessa riskeihin ja riskienhallintajärjestelmiin.  | Y                 |
| Richter & Koch (2004)               | Jaettu ja opittuja merkityksiä, kokemuksia ja tulkintoja työstä ja turvallisuudesta – jotka ilmenevät osin symbolisesti – ja jotka ohjaavat ihmisten toimintoja riskejä, onnettomuuksia ja ennaltaehkäisyä kohtaan  | Y                 |
| Westrum (2004)                      | Organisaation toimintamalli kohdatessaan ongelmia ja mahdollisuuksia  | I                 |

<sup>a</sup> Kulttuurin taso jota määritelmä pääosin koskee Y= Ydin, I= Ilmentymät, K= Kokonaisuus

#### Taulukko 4 Turvallisuuskulttuurin määritelmiä (Guldenmund 2010,1467)

Guldenmund on muodostanut oman mallinsa turvallisuuskulttuurista Scheinin työn pohjalta (Guldenmund 2000, 251). Ansiokasta tässä on se, että hän harvoja tutkijoita, joka on pyrkinyt tukeutumaan jo olemassa olevaan, laajalti käsiteltyyn viitekehukseen.

| Kulttuurin taso   | Näkyvyys  | Esimerkkejä   |
|---|---|---|
| Uloin taso – artefaktit   | Näkyviä, mutta näiden avulla on vaikea tulkita perusoletuksia               | Julkilausumat, tarkastusraportit, pukeutuminen, henkilökohtaiset suojarusteet |
| Keskitaso – ilmaistut arvot/asenteet koskien muun muassa:<br>- turvallisuusmittareita, suojavälineitä<br>- turvallisuuskoulutusta, turvallisuustietoisuutta<br>- ihmisiä<br>- riskejä, turvallisuudesta viestimistä | Ovat suhteellisen näkyviä ja tiedostettuja                                  | Asenteet, politiikka, onnettomuusraportit                                     |
| Ydin – perusoletukset koskien:<br>- todellisuuden ja totuuden luonnetta<br>- ajan luonnetta<br>- tilan luonnetta<br>- ihmisluonnon luonnetta<br>- ihmisen toiminnan luonnetta<br>- ihmissuhteiden luonnetta         | Pääosin näkymättömiä, itsestään selviä organisaation jäsenille, alitajuisia | Täytyy päätellä artefakteista ja arvoista sekä havainnoimalla                 |

Taulukko 5 Turvallisuuskulttuurin tasot Guldenmundin (2010, 251) mukaan

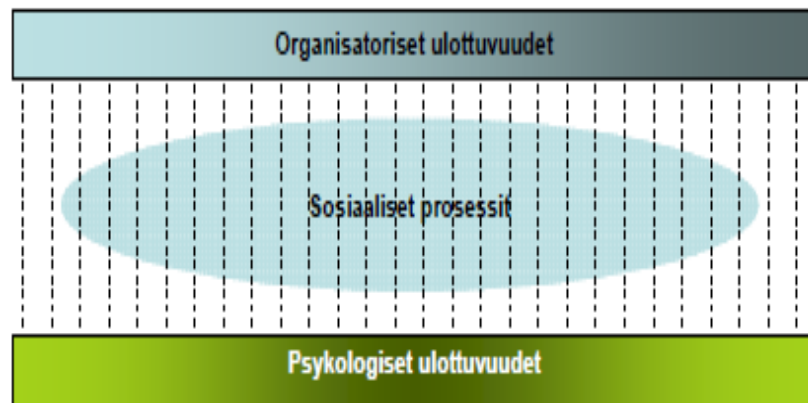
Jos turvallisuuskulttuuria tarkastelee Scheinin teorian pohjalta, voi myös ajatella että ryhmän on pitänyt ottaa kantaa turvallisuuteen liittyviin tekijöihin syntyvaiheessaan. Ratkaistessaan ulkoisiin vaatimuksiin ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä kysymyksiä on muodostunut perusoletuksia myös turvallisuudesta. Tämä kuitenkin luultavasti vaatii, että turvallisuus on

keskeisessä asemassa ryhmän tehtävän kannalta. Lisäksi johtajien on kiinnitettävä siihen huomiota.

### 3.1 VTT:n kolmiulotteinen malli turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksista

Valtion teknillisen tutkimuslaitoksen tutkijat Teemu Reiman, Elina Pietikäinen ja Pia Oedewald (2008) ovat hahmotelleet kirjassaan Turvallisuuskulttuuri – teoria ja arviointi yhden mallin millä jäsentää turvallisuuskulttuuria. Esittelen tässä alaluvussa tuon mallin keskeisiltä osilta. Malli on kuitenkin mielestäni jossain määrin ongelmallinen. Koska työ perustuu pääosin ydinvoimateollisuudessa ja terveydenhuollossa tehtyihin tutkimuksiin, voi sen kattavuutta muilla aloilla kyseenalaistaa. Lisäksi voi pohtia, onko mahdollista yhdistää yksilötasolla vaikuttavat psykologiset prosessit ja toisaalta yhteisölliset organisatoriset ja sosiaaliset ilmiöt, etenkin kun ottaa huomioon kulttuurin yleiset määritelmät. Toisaalta tämä työ on laajin löytämäni kotimainen aiheen käsittely ja siinä on mielestäni oleellisia havaintoja.

Reimanin ja muiden näkemyksen mukaan turvallisuuskulttuuri jakautuu kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat kuvassa 2.



Kuva 2 Turvallisuuskulttuurin kolme ulottuvuutta (Reiman, Pietikäinen Oedewald 2008, 50)



### 3.1.1 Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet

|   |
|---|
| 1. Johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen |
| 2. Johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi   |
| 3. Turvallisuudesta viestiminen                     |
| 4. Lähiesimiestoiminta                              |
| 5. Yhteistyö ja tiedonkulku lähityöyhteisössä       |
| 6. Yhteistyö ja tiedonkulku yksiköiden välillä      |
| 7. Eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittaminen  |
| 8. Organisatorisen oppimisen käytännöt              |
| 9. Osaamisen varmistaminen ja koulutus              |
| 10. Resurssien hallinta                             |
| 11. Työn tukeminen ohjeilla                         |
| 12. Ulkopuolistentoimijoiden hallinta               |
| 13. Muutosten hallinta                              |

Taulukko 6 (Reiman ym. 2008, 51)

Organisatorisista ulottuvuuksista kolme ensimmäistä voidaan katsoa liittyvän toisiinsa (Reiman, Pietikäinen Oedewald 2008, 51). Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan Reimanin ja muiden mukaan sitä, miten selkeästi kuvattuja ja ymmärrettyjä viralliset roolit ja vastuut ovat organisaatiossa, ja toisaalta sitä, miten hyvin turvallisuuden kannalta keskeiset prosessit on organisaatiossa määritelty (Reiman ym. 2008, 53). Tämän kuvauksen perusteella johtamisjärjestelmän voi nähdä liittyvän Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen nelikentässä organisaatorakenteeseen ja asioiden johtamisen osa-alueisiin. Scheinin kulttuurimallissa nämä ovat mielestäni artefakteja.

Johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi käsittelee sitä, miten turvallisuusasiat huomioidaan resursseja jaettaessa, päätöksiä tehtäessä ja toimintaa suunniteltaessa. (Reiman ym. 2008, 53). Kulttuuria tämä voisi heijastaa siinä mielessä, että organisaation arvot vaikuttavat

näihin valintoihin. Tämän voi nähdä edelleen liittyvän asioiden johtamiseen. Puolustusvoimissa on melko kattavat turvallisuusohjeistukset ja esimerkiksi riskianalyyseja käytetään harjoituksia suunniteltaessa, joten tähän on kiinnitetty huomioita. Toisaalta taas on huomioitava, että turvallisuuteen liittyvät suunnitelmat ovat hyviä vain niin kauan kuin niitä noudatetaan ja niiden pohjalta tehdään päätöksiä, jotka ovat aidosti turvallisuutta lisääviä.

Turvallisuusviestintään puolestaan kuuluu johdon turvallisuuden eteen tekemien asioiden kertominen henkilöstölle, tapaturmista ja muista vaaratilanteista informoiminen sekä turvallisuuteen liittyvien päätösten perusteluiden viestiminen (Reiman ym. 2008, 53). Voikin sanoa, että turvallisuusviestintä on kahdensuuntaista. Ensinnäkin johdon on viestittävä omaa suhtautumistaan turvallisuudesta alaspäin. Näin pyritään luomaan tunne siitä, että esimiehet ovat kiinnostuneita turvallisuuteen liittyvistä asioista. Tämän voi nähdä selkeästi yhtenä kulttuuria luovana tekijänä. Esimerkiksi Schein ottaa esiin johdon merkittävän roolin organisaatiokulttuurin luomisessa (Schein 1992, 230-231). Toiseksi viestinnän tarkoituksena on antaa johdolle kuva siitä, minkälainen turvallisuustilanne organisaatiossa vallitsee. Tähän pyritään esimerkiksi raportoimalla turvallisuutta heikentäviä tapahtumia ja olosuhteita. Vaarana kuitenkin on, että raportteja siistitään, koska ajatellaan että esimiehet eivät halua kuulla ikäviä uutisia (Reiman ym. 2008, 54). Lisäksi voidaan pelätä, että ilmoittaja joutuu itse vastuuseen asiasta. Puolustusvoimien melko hierarkkisessa kulttuurissa juuri tämä voi muodostua ongelmaksi.

Neljänneksi ulottuvuudeksi Reiman ym. nostavat lähiesimiestoiminnan. Erotuksena edellä kuvatusta johdon vaikutuksesta, tämä ulottuvuus käsittelee linjaesimiehen roolia. Puolustusvoimien ympäristössä kyseessä voisi olla yksikön päällikkö tai muu vastaava työpisteen esimies. Reiman ym. näkevät tämän tasoisella esimiehellä olevan useita tehtäviä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ja luomisessa. Ensiksi esimiehen tulee vastata laadukkaasti työn edellytysten olemassaolosta ja tukemisesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi resursoinnin riittävyydestä huolehtimista ja työoloja heikentävien tekijöiden poistamisesta. Esimiehet, jotka pyrkivät kiinnittämään huomiota näihin asioihin, vaikuttavat hyvin todennäköisesti samalla kokonaisturvallisuuteen positiivisesti (Reiman ym. 2008, 55).

Toinen keskeinen lähiesimiehen tehtävä liittyy turvallisuuden esiintuomiseen arvona ja organisaation toiminnan kannalta keskeisenä asiana. Esimiehen suora turvallisuuden korostuksen osoittaminen vaikuttaa työyhteisön toimintaan ainakin työturvallisuutta parantavasti. Lähiesimiehen kolmantena tehtävänä on toimia linkkinä ja johdon ja alaisten välillä. Tämä tar-

koittaa asioiden, positiivisten, negatiivisten ja neutraalien, viestimistä kentältä ylöspäin sekä toisille saman tason esimiehille. Tärkeää on myös esimiehen avoin suhtautuminen virheisiin oppimismahdollisuuksina, erityisesti silloin kun alaiset itse tuovat omia virheitään esille. Esimiehen vihamielinen reagoiminen virheiden oma-aloitteiseen esille nostamiseen lopettaa tällaisen turvallisuuden kannalta tärkeän toiminnan hyvin pian. Lisäksi työntekijät oppivat, että virheistä ei ole tässä työyhteisössä sopivaa puhua. (Reiman ym. 2008, 55–56.) Nämä edellä kuvatut hyvän esimiehen ominaisuudet voi liittää myös transformationaaliseen johtajuuteen.

Reiman ym. yhdistävät yhteistyöhön ja tiedonkulkuun liittyvät kohdat 5-7. Heidän mukaansa ongelmat näillä alueilla ovat tyypillisiä tekijöitä eri aloilla tapahtuneissa onnettomuuksissa. Yhteistyön haasteet esiintyvät organisaatiossa sekä pystysuunnassa (esimies-alainen) että sivusuunnassa (työntekijöiden välillä) (Reiman ym. 2008, 56.) Olennaisiksi kohteeksi Reiman ym. (2008, 56–57) nostavat yhteistyön ja tiedonkulun pienryhmien sisällä ja välillä. Etenkin erilaiset siirtymät kuten vuoronvaihdot ja työntekijän vaihtuminen ovat kriittisiä kohteita (Reiman ym. 2008, 57). Esimerkkinä tästä voisi olla sairaala jossa potilas siirtyy toiselle osastolle. Tällöin on oleellista, tieto annetusta lääkityksestä ja muista potilaan hoitoon vaikuttavista asioista siirtyä uudelle osastolle. Jos asiaa ajatellaan Puolustusvoimien ympäristössä, voisi kyseessä olla tilanne, jossa taisteluammunnan toimihenkilö vaihtuu kesken ammunnan. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että hän selvillä ammunnan yleisjärjestelyistä ja varotoiminnasta.

Yhdeksi haasteeksi tiedonkulun ja yhteistyön kannalta Reiman ym. (2008, 57–58) nostavat vallitsevat normit ja valtasuhteet. Nämä ovat osa kulttuuria ja vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Vaihtelua voi esiintyä myös eri ammattiryhmien välillä. Toimintaa haittaavaksi tekijäksi nämä muodostuvat, kun vallitseva normi on sellainen, että alainen ei voi tuoda esimiehelle vapaasti esille turvallisuuteen vaikuttavia asioita. Lisäksi voi olla epäsopivaa huomauttaa esimiestä jos tämä tekee jonkin virheen.

Kahdeksas ulottuvuus käsittelee organisaation oppimista. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio pyrkii aktiivisesti tarkkailemaan poikkeamia, vaaratilanteita ja epäonnistumisia. Tämän lisäksi organisaatiossa pyritään muuttamaan toimintaa näiden havaintojen perusteella. Tähän pyritään systemaattisella raportoinnilla. Jotta organisaatio olisi vaaratilanteista oppiva, on kulttuurin oltava sellainen, että virheisiin suhtaudutaan ensisijassa ei-rankaisevasti. (Reiman ym. 2008, 58–59.)

Yhdeksäs ulottuvuus, osaamisen varmistaminen ja koulutus, voidaan Reimanin ja muiden mukaan (2008, 60–61) nähdä sekä turvallisuuskoulutuksena että yleisen ammattitaidon varmistamisena. Työnsä hyvin osaava henkilö on motivoituneempi ja tunnistaa siihen liittyvät riskit helpommin. Lisäksi Reiman ym. nostavat (2008, 61) erääksi tärkeäksi osa-alueeksi yksilöiden ja ryhmien toiminnan harjoittelun. Puolustusvoimien toimintaympäristössä tästä on esimerkkinä joidenkin taisteluumuntonojen kehysarjoittelu ennen kovapanosvaihetta.

Kymmenes ulottuvuus käsittelee resurssien hallintaa. Jotta työ voidaan tehdä turvallisesti, täytyy tekijöitä olla riittävästi ja heidän tulee olla riittävällä osaamistasolla. Tämän lisäksi resursseilla tarkoitetaan riittäviä ja oikeanlaisia työtiloja sekä työvälineitä. Resursoinnissa on kyse myös työn rytmittämisestä ja työtehtävien sujuvan toteuttamisen varmistamisesta. (Reiman ym. 2008, 62–64.)

Ulottuvuus 11, työn tekeminen ohjeilla, on etenkin puolustusvoimissa keskeisellä sijalla. Muita esimerkkejä voimakkaasti säännellyistä aloista ovat ilmailu ja ydinvoima. Etenkin näillä aloilla sääntökeskeistä turvallisuusorientaatiota kohtaan on esitetty kritiikkiä (Dekker 2005, Reimanin ym. 2008, 65 mukaan). On oletettava, että säännöistä ja turvallisuusohjeista ei tehdä voi niin laajoja, että ne kattaisivat kaikki mahdolliset tilanteet. Näin ollen tilannekohtaiselle harkinnalle jää aina oma paikkansa. Reason (1997, 74–76) toteaaakin, että onnistuneiden, turvallisuutta aidosti lisäävien sääntöjen lisäksi on aina olemassa tilanteita, joissa säännöt ovat tilanteeseen sopimattomia tai sääntöjä ei ole ollenkaan. Jos säännöt on laadittu huonosti, ne haittaavat tehokasta työn tekemistä ja niitä rikotaan. Jos taas sääntöjä ei kyseiseen tilanteeseen ole laisinkaan, seurauksena on improvisointi. Kummassakin tapauksessa seurauksena voi olla joko onnistunut toiminta tai vaaratapahtuma. Toisaalta sääntöjen merkitystä ei voi unohtaa, koska ne kiinnittävät huomion olennaisiin turvallisuusnäkökohtiin (Reason 1997, 75).

Ulottuvuus kaksitoista ottaa esiin haasteet liittyen toimintojen ulkoistamiseen. Kommunikatio-ongelmia ja sosiaalisia esteitä voi muodostua organisaation omien ja ulkopuolisten työntekijöiden välille jotka vaikuttavat turvallisuuteen (Clarke 2005, Reimanin ja ym. 2008, 66 mukaan). Samoin eri organisaatioilla voi olla erilainen kulttuuri turvallisuusasioissa, joka puolestaan aiheuttaa ristiriitatilanteita jos asiaan ei kiinnitetä huomioita. Puolustusvoimissa esimerkiksi erilaiset huollon tehtävät on ulkoistettu tai niitä hoitaa jokin erillinen organisaatio, jolloin mainittuja ongelmia voi muodostua.

Kolmastoista ulottuvuus eli muutosten hallinta on Puolustusvoimissa myös ajankohtainen. Organisaation muuttuessa käsitystä organisaation turvallisuuden tilasta voi olla vaikea pitää ajan tasalla. Muutoksen hallintaan sisältyy niin itse muuttuneiden toimintatapojen kuin muutosprosessinriskien arviointi ja kontrollointi sekä varautuminen odottamattomiin sivuvaikutuksiin. Muutoksen hallinta on näin ollen organisaation haavoittuvuuksien ennakointia ja hallintaa. Organisaation haasteena on ulkoisten muutospaineiden ja sisäisen toimintakulttuurin muutosten yhteisvaikutuksen hallinta. (Reiman ym. 2008, 68.)

### 3.1.2 Turvallisuuskulttuurin psykologiset ulottuvuudet

|  |
|--|
| 1. Turvallisuusmotivaatio  |
| 2. Ymmärrys oman työn ja organisaation vaaroista, vaaramekanismeista ja mahdollisista onnettomuuksista |
| 3. Ymmärrys organisaation turvallisuudesta ja organisaatiosta  |
| 4. Vastuu organisaation turvallisuudesta   |
| 5. Työn hallinta   |

Taulukko 7 (Reiman ym. 2008, 69)

Keskeinen hyvän turvallisuuskulttuurin kriteeri on se, että turvallisuus motivoi ihmisiä. Turvallisuuden on oltava selkeästi tunnistettava, toimintaa ohjaava arvo organisaatiossa. Toisinaan turvallisuuskulttuurin tasoa luonnehditaan nimenomaan sen kautta, minkälaisen arvon turvallisuus organisaatiossa saa. Kehittyneemmällä turvallisuuskulttuurin tasolla turvallisuus ymmärretään tärkeäksi tavoitteeksi, joka on edellytyksenä organisaation muiden tavoitteiden saavuttamiselle. Ideaalitalanteessa turvallisuus on organisaatiossa aito arvo, jonka tavoittelemisen itsessään motivoi henkilöstöä ja ohjaa sen toimintaa. (Reiman ym. 2008, 69).

Kiinnostusta epäonnistumisiin on pidetty yhtenä keskeisistä korkean luotettavuuden organisaatioiden piirteistä (Weick & Sutcliffe, 2007) ja vaaratilanteiden raportoinnilla on ollut keskeinen sija turvallisuuden kehittämisessä. Organisaation turvallisen toiminnan kannalta on välttämätöntä, että henkilöstö on tietoinen toimintaansa liittyvistä tyypillisistä vaaroista sekä niistä vaaramekanismeista joiden kautta vaarat omassa organisaatiossa voivat toteutua. Tämä tieto voi auttaa henkilöstöä välttämään tyypillisimpiä, usein esiintyviä ongelmia ja myös kiinnittämään huomiota ennakoivasti erilaisiin ongelmiin. Jokaisella työntekijällä on jonkinlainen

enemmän tai vähemmän tiedostettu sisäinen malli siitä, miten onnettomuudet ylipäätään inhimillisessä toiminnassa syntyvät. Vahva oletus onnettomuuksien synnystä on inhimillinen virhe tai muu yksilön ominaisuus, kuten välinpitämättömyys, huolimattomuus tai tyhmyys. Organisaatiossa, jossa on hyvä turvallisuuskulttuuri, virheet, vaaratilanteet ja onnettomuudet ymmärretään organisaation toiminnan ilmentymiksi tai tuotoksiksi, samaan tapaan kuin turvallisuuskin. (Reiman ym. 2008, 70–71).

Onnettomuuksien syntymisen lisäksi henkilöstö muodostaa enemmän tai vähemmän tiedostettuja mielensisäisiä malleja myös turvallisuudesta. Se, miten henkilöstö ymmärtää turvallisuuden, ohjaa sitä, mihin asioihin se kiinnittää huomiota, mitä asioita turvallisuuden suhteen mitataan ja mitä toimenpiteitä tehdään turvallisuuden parantamiseksi. Usein turvallisuus mielletään onnettomuuksien puuttumiseksi. Tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, ettei turvallisuutta tulisi nähdä pelkästään onnettomuuksien tai vaarallisten tapahtumien poissaolona (Reason 1997), vaan laajempänä ilmiönä, johon vaikuttavat tekijät ovat osin erilaisia kuin onnettomuuksiin johtavat tekijät. Käsitys turvallisuudesta yksittäisen työntekijän toiminnan tuloksena on vaarallinen monimutkaisissa organisaatioissa, joissa vastuu turvallisuudesta jakautuu useille eri työntekijöille ja monesti myös useammille organisaation yksiköille. Hyvän turvallisuuskulttuurin lähtökohtana voidaankin pitää sitä, että turvallisuus ymmärretään koko organisaation yhteisenä asiana. (Reiman ym. 2008, 71).

Työn hallinta tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö pystyy suoriutumaan työtehtävistään hyvin ja huolellisesti. Tämä kokemus on yhteydessä turvallisuuteen ja monissa onnettomuustutkinnoissa on havaittu, että työntekijöiden ymmärtämys työn kohteesta on ollut vajavainen. Työn hallinta perustuu usein ohjeille, jotka kuvaavat sitä, mitä toimenpiteitä on tehtävä erilaisissa tilanteissa. Ihmiset joutuvat ongelmiin silloin, kun tilannetta ei ole helppo hahmottaa, tieto on epävarmaa ja joitakin toimintoja tai tietolähteitä on poissa käytöstä. (Reiman ym. 2008, 75–76).

### 3.1.3 Turvallisuuskulttuurin sosiaaliset ulottuvuudet

|   |
|---|
| 1. Ymmärryksen luominen päivittäisistä tapahtumista ja omasta roolista niissä |
| 2. Normien ja sosiaalisen identiteetin muodostuminen ja ylläpitäminen         |
| 3. Toimintatapojen optimointi ja ajalehtiminen                                |
| 4. Poikkeamien normalisoiminen  |
| 5. Työtä ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurtuminen                   |

Taulukko 8 (Reiman ym. 2008, 77).

Organisaatioon sosiaalisia prosesseja ei usein ole sisällytetty turvallisuuskulttuurikäsitteeseen. Nämä prosessit selittävät sitä, miten organisatoriset prosessit vaikuttavat henkilöstöön eri tavoin eri ympäristöissä eri aikoina. Lisäksi pyritään ymmärtämään miten henkilöstölle tämän seurauksena syntyneet psykologiset tilat vaikuttavat toimintaan sekä edelleen organisatorisiin prosesseihin suhtautumiseen ja niiden tulkintaan. (Reiman ym. 2008, 77.)

Ymmärryksen luominen perustuu ihmisten pyrkimykselle rakentaa ymmärrettävä käsitys siitä, mitä on tapahtumassa ja mikä on tapahtuneiden asioiden merkitys. Ihmiset pyrkivät toimimaan sen mukaan, miten he kussakin tilanteessa näkevät parhaaksi, ja jälkikäteen tulkitsemaan tilanteen sellaiseksi, että heidän toimintansa oli tilanteeseen sopivaa. Ymmärryksen luominen on sosiaalinen prosessi. Ymmärryksen luominen kohdistuu myös turvallisuuteen ja siihen, mitä organisaation historia kertoo turvallisuudesta. Tulkitaanko menneisyyden vähäiset vaaratilanteet siten, että toiminnan vaarat ovat hallinnassa, vai suhtaudutaanko vähäisiin vaaratilanteisiin epäilevästi, tunnistaen että vaarojen välttämiseksi myös tulevaisuudessa on tehtävä jatkuvasti työtä. (Weick 1995, 17–62; Reiman ym. 2008, 78.)

Normit muodostuvat osana yksilön sosiaalisen identiteetin määrittelyä. Yksilö määrittelee itsensä jonkin ryhmän jäseneksi ja omaksuu tämän ryhmän normit. Ryhmän normeilla tarkoitetaan sääntöjä, jotka ryhmä on asettanut jäsenilleen ilmaisemaan sitä, minkälainen käyttäytyminen on suotavaa ja minkälainen ei. Normit koskevat muun muassa vuorovaikutuksen tapoja, palkitsemisen ja rankaisemisen kriteereitä sekä sosiaalisesti hyväksyttävää käyttäytymistä. Lisäksi normit auttavat ryhmän toiminnan koordinoimisessa ja sääntelemisessä, sen tavoitteiden saavuttamisessa ja ryhmän sosiaalisen identiteetin ylläpitämisessä. Ryhmän normit vaikuttavat muun muassa siihen, miten turvallisuuteen ja riskeihin suhtaudutaan. Vahva yhtenäinen ryhmä voi olla myös haitallinen turvallisuuden kannalta, jos vahva pyrkimys yhtenäisyyteen estää kriittistä suhtautumista oman ryhmän tekemisiin.

(Reiman ym. 2008, 78–79.)

Ajelehtiminen tarkoittaa sosiaalista prosessia, jossa organisaation toimintojen käytännöt muokkautuvat vähitellen paikallisten normien, tavoitteiden ja koettujen toimintamahdollisuuksien mukaan. Työryhmät, tiimit ja yksiköt pyrkivät paikallisesti optimoimaan toimintatapojaan ja rutineitaan. Tämän seurauksena organisaatioon kehittyy tapoja, jotka eivät ole optimaalisia koko organisaation tavoitteiden kannalta. Osien toiminta voi hiljalleen ajautua tilaan, joka ei vastaa koko järjestelmän tasolla virallisesti määriteltyä toimintatapaa. Paikalli-

sesti käytännöllisistä ja paikalliset tehokkuuskriteerit täyttävistä toimintatavoista tulee vähitellen normi, jos ne osoittautuvat toimiviksi. (Reiman ym. 2008, 79–80.)

Poikkeamien normalisointi tarkoittaa sitä, että usein toistuvat häiriöt aletaan vähitellen mieltää osaksi organisaation normaalia arkea eikä niihin enää kiinnitetä tarvittavaa huomiota. Häiriöistä tulee osa normaalia työtä. Esimerkiksi Challenger avaruussukkulan räjähdyksessä vuonna 1986 (ks. tapahtumakuvaus Oedewald ja Reiman 2006, liite A) räjähdysten aiheuttaneen O-renkaan korroosio-ongelmat tiedettiin jo etukäteen. O-renkaan korroosiosta oli tullut vähitellen Yhdysvaltojen avaruushallinnolle normaali tapahtuma sosiaalisen tulkintaprosessin ansiosta. Tästä johtuen sitä ei pidetty merkinä turvallisuuden vaarantumisesta. Jokainen onnistuminen, joka saavutetaan vähittäisen etäisyyden päässä alkuperäisistä säännöistä, voi luoda uuden normin. Seuraava askel on jälleen vain pieni korjausliike ja näin rutiineista poikkeamisesta tulee osa rutiinia. (Reiman ym. 2008, 80–81.)

Työtä ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurtuminen tarkoittaa sitä, että organisaation rakenteelliset ja teknologiset ratkaisut ohjaavat tietynlaisiin kulttuurisiin käsityksiin ja ylläpitävät niitä. Esimerkiksi tietojärjestelmiin sisältyy suunnittelijoiden käsityksiä siitä, miten työtä tulisi tehdä, miten turvallisuus saavutetaan ja mikä on ihmisen rooli turvallisuuden varmistamisessa. Nämä käsitykset antavat edelleen organisaation jäsenille vihjeitä siitä, mikä on oikeaa toimintaa. Työntekijä, jolla on tietty työväline, havainnoi työtään osittain siitä näkökulmasta, miten hän voi hyödyntää työkaluaan. Tämä mekanismi toimii myös monimutkaisemmissa työkaluissa kuten muodollisissa riskianalyseissa. Myös historian aikana työvälineisiin juurtuu käsityksiä sen mukaisesti, miten niitä totutaan käyttämään. Tästä näkökulmasta teknologia on aina yhtä aikaa fyysistä ja sosiaalista. (Reiman ym. 2008, 81.)

### 3.2 High reliability organizations (HRO) – malli erittäin luotettavasti toimivista organisaatioista

Berkeleyyn yliopistossa aloitettiin 1990 – luvulla tutkimusprojekti, jonka tarkoituksena oli selvittää tunnetusti korkean luotettavuuden ja tehokkuuden saavuttaneiden organisaatioiden menestystekijöitä. Tutkimuksen kysymyksiä olivat muun muassa minkälaiset rakenteet ja säännöt ovat tyypillisiä näille organisaatioille, miten riskit otetaan huomioon ja minkälaiset kulttuurin piirteet ovat tyypillisiä ohjaamaan toimintaa? (Oedewald ja Reiman 2006, 34.)



Tutkijat havaitsivat tyypillisiksi muun muassa seuraavia piirteitä (LaPorte 1996, ks. Oedewald ja Reiman 2006, 34–36).

- Tuottavaan toimintaan ja turvallisuuteen suhtaudutaan yhtä suurella painoarvolla
- Henkilöstö on ammatillisesti pätevää ja tämä ammattitaito määrittää valta-asemaa ja päätöksentekoa. Lisäksi turvallisuuden kannalta keskeisiä henkilöitä motivoidaan antamalla hyvä asema organisaatiossa.
- Kykyä vastata ennustamattomiin tapahtumiin pyritään edistämään rakenteellisella joustavuudella. Työnkierto on yleistä osaamisalueiden laajentamiseksi ja keskeiset henkilöt ovat saaneet koulutuksen useampaan tehtävään.
- Organisaatioissa on hierarkkinen toimintamalli, mutta kun työn tahti kiihtyy tai joudutaan hätätilanteeseen, tiedon kulku ja roolit muuttuvat jotta osaaminen yhdistyisi tilanteen vaatimalla tavalla.
- Päätöksenteko on hajautettu työn toteuttajien tasolle ja niin sanotuista taktisista päätöksistä neuvotellaan eri asiantuntijoiden kanssa.
- Päätökset pannaan toimeen nopeasti ja eikä niitä muuteta herkästi. Toisaalta jälkeensä etsitään parannuskohteita keräämällä palautetta. Organisaatiossa esiintyy poikkeuksellista halukkuutta virheiden tunnistamiseen ja niiden raportointiin.
- Kulttuurissa yhdistyvät tehtävän täyttämisen normit ja turvallisuuskulttuuri
- Esimiehillä ja työntekijöillä on valta tehdä itsenäisiä päätöksiä tilanteissa joissa aikaa on vähän ja turvallisuus on vaarantumassa.

Karl E. Weick ja Kathleen M. Sutcliffe ovat edelleen kehittäneet näitä ajatuksia. Heidän tutkimuksensa ovat keskittyneet muun muassa lentotukialuksiin, lennonjohtoon ja ensihoidossa toimiviin tiimeihin. Yhteistä näille organisaatioille on se, että ne kaikki toimivat ympäristössä jossa vaaratilanteet ovat yleisiä ja riskitaso on korkea. Odottamattomat tapahtumat ovat niille arkipäivää mutta ne säilyvät silti toimintakykyisinä ja pystyvät toteuttamaan tehtävänsä. Tosin on huomioitava, että Puolustusvoimat ei kaikessa toiminnassaan täytä näitä kriteereitä. Etenkään asevelvollisten koulutus ei ole toimintaympäristönä täysin verrattavissa esimerkiksi lennonjohtoon, koska toiminnan rytmiä voidaan säädellä turvallisuuden lisäämiseksi. Toisaalta yksi Puolustusvoimien päätehtävistä on Suomen sotilaallinen puolustaminen ja perusta kriisinajan toimintaympäristössä suoriutumiseksi on luotava jo rauhan aikana. Sodan ajan ympäristö omaa varmasti edellä mainittuja HRO – organisaatioiden toimintaympäristöjen piirteitä.

Weick ja Sutcliffe (2007, 9-16) ovat tunnistaneet viisi yhteistä periaatetta jotka ovat löydettävissä kaikista heidän tutkimistaan organisaatioista.

Ensimmäiset kolme periaatetta liittyvät ennakointiin. HRO – organisaatiot ovat herkkiä aistimaan poikkeamia ja heikkoja signaaleja. Sen lisäksi poikkeamien merkityksiä pystytään ymmärtämään paremmin ja niihin reagoidaan oikein. (Weick ja Sutcliffe 2007, 45.)

#### Periaate 1: Poikkeamien ja epäonnistumisten huomioiminen

HRO – organisaatiot seuraavat tarkkaan vaara- ja läheltä piti-tapahtumia. Oletuksena on, että pieneenkin indikaation vaarasta pitää reagoida, koska se saattaa olla enne jostain tulevasta, vielä suuremmasta tapahtumasta. Lisäksi toiminnoissa ei keskitytä pelkästään niihin tekijöihin, jotka ovat edellytyksenä onnistuneelle toiminnalle vaan huomio on korostuneesti riskeissä.

#### Periaate 2: Asioiden pelkistämisen välttäminen

Luotettavasti toimivissa organisaatioissa ymmärretään, että heidän toimintaympäristönsä on monimutkainen, epävakaa ja ennustamaton. Näissä organisaatioissa kuunnellaan erilaisia mielipiteitä ja tarkastellaan asioita mahdollisimman monipuolisesti. Ihmisillä on ymmärrys siitä, että aikaisemmat tapahtumat ja kokemukset jostakin tilanteesta eivät välttämättä ennusta tulevaa tai anna oikeaa kuvaa siitä mitä tällä hetkellä on tapahtumassa.

#### Periaate 3: Tilannekuvan ylläpitäminen ja tehtävän asettaminen etusijalle

Tutkituissa organisaatioissa henkilöstö ja etenkin johto seuraa tarkasti niin sanottua pintatilannetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Näin tilanteessa tapahtuviin muutoksiin voidaan reagoida ajoissa ennen kuin asiat pääsevät hallinnasta. Yhtenä onnistumisen edellytyksenä on, että tilanteessa mukana olevien ihmisten näkemykset otetaan huomioon ja asioiden esille tuomiseen kannustetaan. Lisäksi tehtävä asetetaan etusijalle huolimatta esimerkiksi kustannuksista, etenkin jos ihmishenkiä on vaarassa.

Kohdat 4 ja 5 liittyvät sietokykyyn. Vaikka organisaatiot kohtaavat ongelmia ja ennustamattomia tapahtumia, ne toipuvat niistä ja pystyvät jatkamaan toimintaansa. Kyse ei ole vain hyvästä suunnittelusta. Suunnitelmien tekeminen poikkeavien tilanteiden varalle on melko tyy-

pillinen tapa varautua niihin, mutta siinä on ongelmia. Ensinnäkin suunnitelmat ohjaavat ajattelua, koska ne luovat odotuksia tapahtumien kulusta. Nämä odotukset vaikuttavat siihen, mitä asioita pidetään oleellisina ja mitä epäoleellisina. Lisäksi epäselvät asiat tulkitaan näiden odotuksien kautta ja suunnitelmaan sopimattomat merkit jätetään huomiotta.

#### Periaate 4: Sietokyvyn ylläpitäminen

Myös erittäin luotettavasti toimivissa organisaatioissa tehdään virheitä eivätkä asiat aina mene niin kuin oli suunniteltu. Tämä ei kuitenkaan lamautta toimintaa. Epäonnistumisista pyritään oppimaan ja mahdollisia vahinkoja pystytään rajoittamaan niin että organisaatio pysyy toimintakykyisenä. Johtajat myös arvioivat tilannetta ja muodostavat mielikuvia siitä mikä on pahin mahdollinen tilanne. Näin he pystyvät tekemään ennakoivia päätöksiä mahdollistaen toiminnan menestyksellisen jatkamisen.

#### Periaate 5: Asiantuntemuksen kunnioittaminen

HRO periaatteiden mukaan toimivissa organisaatioissa voi olla virallisesti hierarkkinen organisaatorakenne, mutta siitä ei pidetä orjallisesti kiinni. Nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa päätöksenteko siirretään henkilölle jolla on eniten asiantuntemusta riippumatta hänen arvostaan tai asemastaan organisaatiossa. Yleensä tämä henkilö on myös niin sanotusti etulinjassa ja hänellä on hyvä kuva siitä mitä on tapahtumassa. Asiantuntemusta ei pidä kuitenkaan samaistaa kokemukseen. Kokenut henkilö ei automaattisesti tiedä miten tilanne etenee tai miten se pitäisi ratkaista. On lisäksi huomioitava, että liiallinen asiantuntemuksen ja kokemuksen kunnioittaminen voi johtaa siihen, että alaiset olettavat johtajan olevan kaikkietävä eivätkä näin ollen kerro hänelle tilanteeseen oleellisesti vaikuttavia asioita. Ihmiset voivat ajatella, että jos noin kokenut ja asiansa osaava henkilö ei ole asiaa jo huomannut, se ei ole oleellista.

Miten kulttuuri sitten liittyy näihin organisaatioihin ja periaatteisiin? On palattava edellä esitettyyn ongelmaan suunnitelmista ja odotuksista. Ihmiset luovat mielessään malleja ja odotuksia tapahtumien kulusta. Tämä helpottaa toimintaa, koska jos asiat tapahtuvat niin kuin kokemus on osoittanut, se vähentää kognitiivista rasitusta. Ihmiset myös pitävät mielellään kiinni näistä odotuksista ja etsivät niille vahvistusta. Tällöin huomio kiinnitetään korostuneesti niihin asioihin jotka vahvistavat omia oletuksia. Nämä odotukset voivat kuitenkin pettää kolmella tavalla. Ensinnäkin saattaa käydä niin, että tapahtuma tai sarja tapahtumia jota on odottanut, ei tapahdukaan. Toinen tilanne on se, kun tapahtuu jotakin odottamatonta. Kolmannessa mah-

dollisessa tilanteessa tapahtuma on täysin yllätyksellinen, sellainen jonka ei olisi pitänyt olla mahdollista missään tilanteessa. (Weick ja Sutcliffe 2007, 27–28.)

Kulttuurin jaettu luonne tulee tässä kohtaa oleelliseksi. Jos organisaatiossa on vahva, yhtenäinen kulttuuri, edellisessä kappaleessa kuvatut odotukset ohjaavat koko organisaation ajattelua ja toimintaa. Olisikin hyvä, jos organisaatiossa olisi alakulttuureita ja ihmisiä joilla on eriäviä näkemyksiä. Tämä estää liian yksipuoliset tulkinnat asioista. Etenkin jos organisaation toimintaympäristö on monimutkainen, tarvitaan myös itse organisaatiossa monimutkaisuutta. (Weick ja Sutcliffe 2007, 112–113.) On otettava myös huomioon, että viiden periaatteen toteutuminen vaatii yhteistä ymmärrystä niiden merkityksestä ja sisällöstä. Toisin sanoen niiden on tultava ilmi arvoissa, asenteissa ja käyttäytymisnormeissa.

Weick ja Sutcliffe yhtyvät Reasonin näkemykseen informatiivisesta kulttuurista sen eri osatekijöineen (Weick ja Sutcliffe 2007, 125–126).

Nämä periaatteet on yhdistetty myös riskiarvioiden tekemiseen. Riskien suuruutta arvioidaan monesti jonkin vaaratapahtuman todennäköisyyden ja merkityksen tulona. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä riittävän kattava menetelmä, koska usein nämä arvioinnit eivät ota huomioon odottamattomien tapahtumien mahdollisuutta. (Aven ja Krohn 2013, 1-10.) Otan esimerkin varusmieskoulutuksesta. Taisteluumuntoa suunnitellessaan ammunnan johtaja tekee riskiarvioinnin juuri edellä mainitulla tavalla, arvioiden tapahtuman todennäköisyyttä ja sen vakavuutta. Otettaessa huomioon HRO – periaatteet on ajateltava monipuolisemmin. Ensimmäinen periaate, poikkeamien huomioiminen, voisi ilmetä siten, että ammunnan johtaja ottaa huomioon joukon koulutustason ja kokemuksen vastaavista koulutustapahtumista tehdessään riskiarviota. Lisäksi hän tarvittaessa muuttaa ammuntaa helpommaksi, jos hän huomaa hie-man ennen ammuntaa sään muuttuneen merkittävästi huonommaksi tai joukon väsyneeksi.

Ei saa luottaa liikaa riskiarviointeihin joita on tehty aiemmin. Jos riskimatriisi ainoastaan kopioidaan uuteen käskyyn, ei tilannetta arvioida uudestaan. Jotkin asiat voivat olla muuttuneet. Riskejä arvioitaessa pitää ottaa myös huomioon odottamattomat tapahtumat. Esimerkkinä voisi mainita loukkaantumisen ammunnessa. Vaikka kyseisen kaltaisessa ammunnessa ei olisi tapahtunut koskaan aikaisemmin onnettomuutta ja riskin todennäköisyys olisi näin ollen matala, se ei tarkoita ettei siihen pitäisi varautua suunnittelemalla ja harjoittelemalla lääkintävun paikalle saaminen.

Kolmannen kohdan keskeinen sanoma on, että tilanteelle pitää olla herkkä ja tilanteen seuraaminen on oleellista. Esimerkissäni se voisi näkyä muun muassa siten, että jos kova lumisaade alkaa kesken ammunnan rajoittaa näkyvyyttä, pitää ammuntaa kenties muuttaa tai keskeyttää se kokonaan. Toinen mahdollinen seikka voisi olla joukon merkittävä väsyminen kesken ammunnan, jolloin riskit aseenkäsittelyyn liittyen kasvavat. Tällöin amunnasta voisi esimerkiksi jättää joitain osioita pois. Ammunnan johtajan voi etenkin paljon joukkoja osallistavassa amunnassa olla vaikea seurata ampujien vireystilaa jatkuvasti, joten on tärkeää että tulitoiminnan valvojat kertovat tilanteesta ja heitä myös kannustetaan siihen. Ei pidä myöskään unohtaa itse ammunnan henkilöstöä. Tulitoiminnan valvojen keskeinen tehtävä on valvoa turvallisuutta, mutta kuka valvoo valvojia? Ammunnan johtajan ja muun henkilöstön pitää olla valppaana myös tässä suhteessa ja tehdä ratkaisuja jos joku kouluttajista osoittaa väsymisen merkkejä tai on muuten huolimaton.

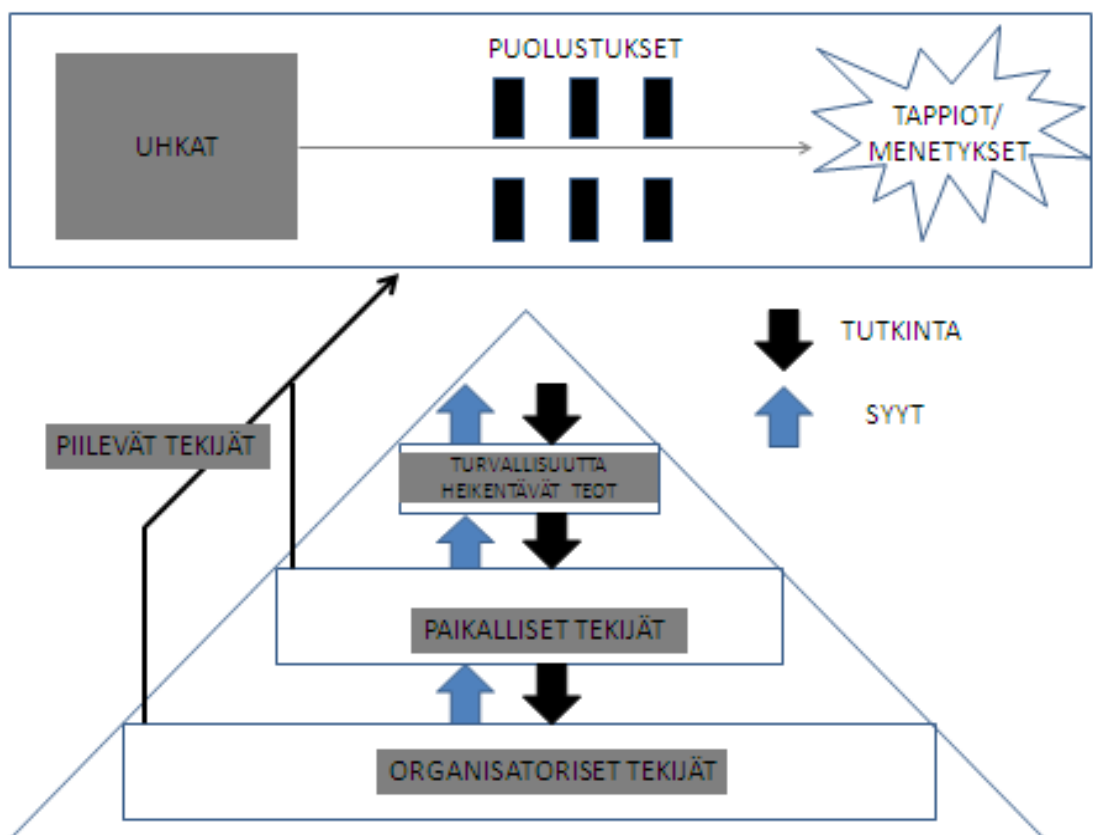
Neljäs periaate, sietokyky, tulee oleelliseksi jos jotain tapahtuu. Edellä mainitsemani onnettomuustilanne on yksi sellainen. Ammunnan johtajan on oltava varautunut toimimaan, jos henkilöä vahingossa ammutaan tai tapahtuu jokin muu, vastaavanlainen onnettomuus. Tässä on oleellista myös harjoittelu. Tilanteen pahenemista yleensä ehkäisevät toimenpiteet, jotka saadaan nopeasti käyntiin oikean suuntaisina. On esimerkiksi oleellista saada tieto tapahtuneesta kaikille ammuntaan osallistuville nopeasti, jotta lääkintäapu pääsee paikalle. Tähän liittyen esimerkiksi opastamiseen liittyvät toimenpiteet ovat tärkeitä. Tätä kaikkea voidaan harjoitella ennen ammunnan alkamista.

Kohta viisi, asiantuntemuksen kunnioittaminen voisi ilmetä siten, että ammunnan turvallisuusnäkökohtia ja riskejä pohtiessaan ammunnan johtaja ottaisi yhteyttä henkilöön, jolla on runsaasti kokemusta ja kysyisi tämän näkemyksiä. Onnettomuuden sattuessa hän olisi valmis asettamaan pelastushenkilöstön mielipiteet etusijalle, eikä pitäisi kiinni orjallisesti omista suunnitelmistaan.

Kulttuurin vaikutus tulee mukaan, kun pohditaan, miten nämä periaatteet todellisuudessa toteutuvat. Jos organisaatiossa on vallalla kulttuuri, jossa tämänkaltaista toimintaa ei ole johtajien huomion kohteena eikä käyttäytymistä ohjaavana kirjoittamattomana, yhteisesti jaettuna normina, on todennäköistä että se ei myöskään näy toiminnassa.

### 3.3 James Reasonin käsityksiä

Käsittelen tässä Reasonin ajatuksia omana alalukunaan. Päädyin tähän koska hän keskeinen tutkija alalla (ks. esim. Hanén 2005) ja muun muassa edellä mainitut Weick ja Sutcliffe yhtyvät hänen näkemyksiinsä.



Kuva 3 Onnettomuuksien synty ja vaikuttavat tekijät (Reason 1997, 17)

Kuvassa 3 esitetty Reasonin (1997, 17) malli onnettomuuksien synnystä on syytä ottaa esille, koska se on yhdistettävissä organisaatiokulttuuriin. Alimmalla tasolla olevat organisatoriset tekijät sisältävät muun muassa resurssien jakamisen, johdon tarkastukset, suunnittelun ja aikataulujen laadinnan, viestinnän sekä strategiset päätökset. Näihin vaikuttaa organisaatiossa vallitsevat arvot ja asenteet sekä tiedostamattomat perusoletukset (Reason 1997, 16), toisin sanoen Scheinin mallin alin ja keskimäinen taso. Tehdyt organisatoriset päätökset puolestaan vaikuttavat paikallisiin tekijöihin eli asioihin, jotka ilmenevät varsinaisia työtehtäviä

suorittavien keskuudessa. Näitä ovat muun muassa kohtuuttomat aikapaineet, huonot työolosuhteet ja välineet, henkilöstövaje sekä huonot työkäytännöt. Kun nämä yhdistyvät turvallisuutta heikentäviin inhimillisiin virheisiin, voi syntyä onnettomuus. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan erilaiset puolustusmekanismit voivat estää onnettomuudet. Lisäksi on huomioitava piilevät tekijät, jotka yhdistävät paikalliset ja organisatoriset tekijät ja saavat aikaan onnettomuuden ilman turvallisuutta vaarantavaa tekoa.

Reason näkee turvallisuuskulttuurin ennen kaikkea informatiivisena kulttuurina. Organisaatiossa saattaa olla hyvin vähäinen määrä varsinaisia onnettomuuksia, mutta tämä ei välttämättä anna oikeaa kuvaa turvallisuuden tasosta. Näin ollen on tärkeää kerätä ja tulkita tietoa organisaation turvallisuuden tasosta. Tämä tieto on esimerkiksi raporteja läheltä piti-tilanteista. Jotta oikeaa tietoa saadaan, on organisaatiossa vallittava raportoiva kulttuuri. Tällä tarkoitetaan sitä, että kulttuuri rohkaisee työntekijöitä tuomaan esille tehdyt virheet ja niistä seuranneet vaaratapahtumat. Edelleen raportoivan kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa se, miten organisaatiossa suhtaudutaan rangaistuksiin ja syyllisten löytämiseen. Osa ihmisen tekemistä virheistä on luonnollisesti sellaisia, että niitä ei voi katsoa niin sanotusti läpi sormien, kuten huumaaavien aineiden käyttö tai tietoinen välinpitämättömyys turvallisuusmääräyksistä. Tavoitteena onkin oikeudenmukainen kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat tuoda esille tehdyt virheet ja puutteet turvallisuudessa pelkäämättä rangaistusta, mutta tietävät silti vastuunsa. (1997, 195–196.)

Reason (1997, 196) tuo lisäksi esille yhtenä hyvän turvallisuuskulttuurin piirteinä joustavan kulttuurin. Tässä yhteydessä hän mainitsee HRO-organisaatiot, joiden piirteitä tuotiin esille edellisessä luvussa. Myös Reason näkee hierarkkisen rakenteen madaltamisen hyvänä organisaation ominaisuutena etenkin kriisitilanteessa. Viimeisenä turvallisuuskulttuurin osa-alueena Reason (1997, 196) tuo esille oppivan kulttuurin. Organisaation on pystyttävä tekemään oikeita johtopäätöksiä saadun tiedon pohjalta ja etenkin muuttamaan toimintaa ja käytäntöjä jotta turvallisuus parantuisi.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologiset valinnat

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan perustuva. Haastatteluaineiston tulkintaan käytin sisällönanalyysii. Pysin tässä luvussa avaamaan ja perusteamaan näitä valintoja.

Ihmistä muuna kuin biologisena olentona tutkivissa tieteissä tutkija ja tutkittava kuuluvat samaan ihmisten maailmaan. Tässä maailmassa kaikki muodostuu merkityksistä, joita ihmiset antavat tapahtumille ja ilmiöille. Tämän vuoksi ihmistä tutkivissa tieteissä merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina, joita ihmisillä, ihmisten toimilla ja kulttuurin ilmiöillä on (Varto 1992, 14.) Kulttuurin ja johtamisen tutkimuksen voidaan katsoa kuuluvan nimenomaan ihmistieteisiin jolloin on perusteltua käyttää laadullisia menetelmiä.

Karkeimmillaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän eroa voi luonnehtia analysoitavan aineiston perusteella. Kvantitatiivisessa menetelmässä aineisto on monesti alkuaan numeraalista tai tekstimuotoista. Aineistoa kuitenkin tulkitaan numeraalisesti esimerkiksi tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisessa menetelmässä taas aineisto on yleensä tekstiä, joka on syntynyt joko tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkkejä edellisestä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisistä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet. (Eskola & Suoranta 1996, 11.) Toisaalta samassa tutkimuksessa voidaan soveltaa molempia menetelmiä. Yhden näkemyksen mukaan ihmistieteellistä tutkimusta ei voikaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin, vaan voidaan erottaa kaksi tutkimuksen tekemistä tulkitsevaa ideaalimallia: yhtäältä luonnontieteen koeasetelma, toisaalta arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1999, 32). Yleisesti sosiaalitieteissä käytetty lomake- eli survey-tutkimus, tai toiselta nimeltään tilastollinen kysely, on käsitetty sosiaalitieteitä varten kehitetyksi sovellukseksi luonnontieteellisestä kokeesta (Alasuutari 1999, 32). Sillä saadaan tilastollista aineistoa, jota voidaan tulkita kvantitatiivisin menetelmin. Eli tällä tavalla syntyy mainittu luonnontieteellinen koeasetelma.

Eskola ja Suoranta (1996, 10–11) ovat listanneet laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä muun muassa:

- tutkittavien näkökulmien huomioiminen



- harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta
- aineiston laadullis-induktiivinen analyysi; aineistolähtöisyys

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan tutkittavien ihmisten oma näkökulma, oma ääni, esille. Tähän päästään esimerkiksi niin sanotulla kenttätyöllä eli tekemällä havaintoja ihmisistä ja ilmiöstä oikeissa arkielämän ympäristöissä. Tällöin tutkija pyrkii säilyttämään ilmiön sellaisena kuin se on. Tällä ei kuitenkaan välttämättä tarkoiteta perinteisen käsityksen mukaista objektiivisuutta, vaan enemmänkin sitä, että tutkija tiedostaa ja tuo esiin omat esioletuksensa ja arvostuksensa. (Eskola & Suoranta, 1996, 12–13).

Yhtenä lähestymistapana määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiseen tarkasteluun ja erotteluun voidaan käyttää asetelmaa realismi – konstruktivismi. Perinteisesti tutkimuksessa on nojaututtu realistiseen oletukseen, jonka mukaan todellisuus on olemassa ihmisen ulkopuolella hänen tajunnastaan riippumatta. Tämä oletus on määrällisen perinteen taustalla. Tähän käsitykseen voidaan myös liittää tutkijan objektiivisuuden ihanne, jonka mukaan tutkija on todellisuudesta erillinen olento, joka pyrkii tarkastelemaan todellisuutta ulkopuolisen, puolueettoman tarkastelijan näkökulmasta. (Heikkinen, Huttunen, Niglas, Tynjälä 2005, 341–342.)

1960-luvulla niin sanottu kriisikeskustelu ravisutti sosiaalitieteitä ja tapahtui niin sanottu kielellinen käänne. Kieli alettiin nähdä todellisuuden ja tiedon luoja. Tämän käsityksen mukaan se, mitä me pidämme todellisuutena, tuotetaan kielen ja kommunikaation kautta ja onkin tutkittava sitä, kuinka ihmiset rakentavat tämän todellisuuden vuorovaikutuksessaan. Eli emme pääse kiinni todellisuuteen sellaisenaan, vaan siihen, miten sitä konstruoidaan, dekonstruoidaan ja rekonstruoidaan. Onkin siis tutkittava todellisuuden rakentamisen sosiaalisia ja psykologisia syntytapoja. Tästä ajatusrakennelmasta kehittyi ilmaisu konstruktivismi, jota käytetään nykyään kuvaamaan tyypillisiä uskomuksia tiedon ja todellisuuden luonteesta. (Heikkinen, Huttunen, Niglas, Tynjälä 2005, 343–343.)

Tutkimusta tehdessä on pohdittava ihmiskäsitystä eli millainen ihminen on tutkimuskohteena sekä tiedonkäsitystä eli miten tuosta kohteesta saadaan tietoa ja millaista se on luonteeltaan. Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä on oleellista kokemuksen käsite. Kokemus käsitetään laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, maailmaan jossa hän elää (Laine 2010, 29). Yksilön suhde toisiin ihmisiin ja kulttuuriin ilmenee hänen kokemuksissaan. Kokemuksellisuus on siis ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. Tässä on oleellista intentionaalisuus. Se tarkoittaa sitä, että kaikki merkitsee meille jotain. Voidaan katsoa, että kokemus

muotoutuu noiden merkitysten mukaan (Laine 2010, 29.) Juuri noita merkityksiä fenomenologia tutkii.

Miten fenomenologia sitten liittyy kulttuurin tutkimukseen? Laineen (2010, 30) mukaan fenomenologinen merkitysteoria sisältää myös ajatuksen, että ihmisyksilö on perustaltaan yhteisöllinen. Merkityksiemme lähde on yhteisö, johon jokainen kasvaa ja kasvatetaan. Ihminen on näin ollen kulttuuriolento. Merkitykset nähdään intersubjektiivisina. Erilaisissa kulttuureissa elävillä ihmisillä on erilainen elämismaailma, toisin sanoen heillä he elävät erilaisissa todellisuuksissa, koska asioilla on heille erilaiset merkitykset (Laine 2010, 30). Näin ollen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä.

Hermeneutiikka tulee fenomenologiseen tutkimukseen mukaan tulkinnan tarpeen myötä. Hermeneutiikka tarkoittaa yleistä tulkintaoppia. Sen ajatus on, että ihmistieteiden tavoitteena on merkityksen tulkinta (Vadén ja Keinänen 2011, 153.) Hermeneutikkojen mukaan humanistinen tutkimus lähtee liikkeelle aina tutkimuskohdetta koskevasta esiymmärryksestä. Esiymmärrys ohjaa tutkijan tarkkavaisuutta ja toimii tulkintahypoteesien lähtökohtana. Tutkimuksen edetessä ymmärrys tarkentuu, syvenee tai jopa kumoutuu (Vadén ja Keinänen 2011, 154.) Tätä hermeneuttista kehää voisi kuvailla edestakaiseksi liikkeeksi osien ja kokonaisuuden välillä.

Guldenmund (2010, 1467) erottelee turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa kolme suuntausta. Näitä ovat akateeminen, analyttinen ja pragmaattinen. Akateeminen tutkimus on hänen mukaansa laadullista etnografista tai kenttätutkimusta ja sen tarkoitus on kuvailla tai ymmärtää kulttuuria. Tässä tutkimussuuntauksessa organisaatio ymmärretään kulttuuriksi sen sijaan että kulttuuri olisi jotain mitä organisaatiolla on. Metodina voidaan käyttää narratiivia, fenomenologiaa, grounded theory- pohjaista tutkimusta, etnografiaa, tapaustutkimusta tai jotain näiden yhdistelmää. (Guldenmund 2010, 1467.) Aineistonkeruun menetelmänä käytetään haastatteluja, havainnointia ja kirjallisuuskatsauksia. Tavoitteena on muodostaa kuvaus organisaation kulttuurista ja löytää tulkinnan kautta taustalla vaikuttavia perusoletuksia ja niiden yhtymäkohtia turvallisuuteen (Guldenmund 2010, 1468.) Harisalo (2008, 42–48) mainitsee organisaatioteorioiden yhtenä luokittelukriteerinä niiden metodologisen painopisteen. Tämän jaottelun mukaan Guldenmundin akateeminen turvallisuuskulttuuritutkimus voidaan nähdä symbolis-tulkinnallisena organisaatioanalyysinä. Sen ontologia kohdistaa huomion ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja heidän kokemilleen asioille antamiinsa merkityksiin (Harisalo 2008, 45; Hatch 1997, 231–232).

Oedewaldin ja Reimanin (2008, 27) mukaan turvallisuuskulttuurin tutkimus voidaan karkeasti kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvantitatiivisiin arviointimenetelmiin liittyvä kysymyksenasettelu on tyypillisesti muotoa miten hyvä turvallisuuskulttuuri tai jokin sen ennalta määritetty osa-alue on. Kvalitatiivisissa menetelmissä kysymyksenasettelu on enemmänkin muotoa millainen turvallisuuskulttuuri on tai miksi turvallisuuskulttuuri on sellainen kuin se on. Jaottelu kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin heijastelee laajempaa lähestymistapaa turvallisuuskulttuuri-ilmioon. Funktionaalista näkökulmaa edustavat tutkijat suosivat kvantitatiivisia menetelmiä, kun taas tulkinnallisen näkökulman edustajille kvalitatiiviset menetelmät ovat tyypillisempiä.

## 4.2 Menetelmät

Haastatteluun olen päätenyt ensinnäkin siksi, tutkimuksen tavoitteena on tutkia kokemuksia. Jos haluaa saada tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee, on luontevaa kysyä asiaa häneltä. Haastattelu puolestaan mahdollistaa syvemmän tiedon saamisen esimerkiksi lomakekyselyyn verrattuna. Lisäksi haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijä voi toistaa kysymyksiä ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Tällaista etua ei luonnollisesti ole postitse lähetettävässä kyselyssä. Haastattelut voidaan jakaa teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 72–74.)

Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioiden antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu myös mahdollistaa pitäytymisen tutkimuksen viitekehyyksessä. Etukäteen valitut teemat perustuvat tähän viitekehyykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde vaihtelee kokemuseräisten havaintojen sallimisesta vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72-75.)

Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton. Vain keskustelun aiheena oleva ilmiö on määritelty. Syvähaastattelussa korostuu ilmiön mahdollisimman perinpohjainen avaaminen. Tästä johtuen haastateltavien määrä on hyvin rajoittunut. Voi olla, että haastatellaan vain yhtä ihmistä. On myös tärkeää huomata eräs perusero teemahaastattelun ja syvähaastattelun välillä. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ymmärtävät käsiteltävänä olevat teemat suunnilleen samalla tavalla. Syvähaastattelussa taas henkilöt saavat kertoa suuremmasta asiakokonaisuudesta oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75–77.)

King (1994, 14–17) puolestaan erottelee haastattelut kolmeen luokkaan. Ensimmäinen näistä on laadullinen tutkimushaastattelu. Tämä on lähimpänä Tuomen ja Sarajärven mainitsemaa syvähaastattelua. Toinen on strukturoitu haastattelu. Tämä haastattelumuoto on verrattavissa lomakehaastatteluun. Kolmas tyyppi on strukturoitu avoin haastattelu. Se sopii tilanteisiin joissa halutaan tietoa jostain ilmiöstä, mutta etukäteen ei ole varmuutta kuinka paljon haastateltavat tietävät tai osaavat kertoa aiheesta.

Haastatteluun valitut teemat perustuvat yleensä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75; King 1994, 19). Tässä tutkimuksessa otin huomioon myös sen, että teemat tukisivat analyysyä. Toisin sanoen käytin edellä esitettyjä turvallisuuskulttuurin keskeisiä piirteitä lähtökohtana. Lisäksi otin huomioon Scheinin näkemyksen siitä, miten kulttuuria tulisi tutkia. Hänen mukaansa huomio tulee kiinnittää siihen, miten tapahtumiin reagoidaan tutkittavassa organisaatiossa ja mihin johtajat kiinnittävät huomiota (Schein 1992, 177–176).

Käyttämäni haastattelurunko oli yhdistelmä Kingin kuvailemaa strukturoitua avointa haastattelua ja teemahaastattelua. Syynä tähän oli se, että olin huolissani miten tuttu turvallisuuskulttuuri käsitteenä on haastateltaville. Koska olin itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa, tiesin että turvallisuudesta ei juurikaan puhuta näillä käsitteillä. Jos olisin tutkinut pelkästään organisaatiokulttuuria, olisi se luultavasti mahdollistanut avoimemman rungon käyttämisen. Nyt halusin tietoa turvallisuuskulttuurin eri osa-alueista, joten rakensin kysymykset sen mukaisesti. Haastattelurunko on liitteessä 1.

### 4.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja haastattelujen toteutus

Otanta on laadullisessa tutkimuksessa yleensä melko pieni. Kriteerinä ei ole määrä vaan laatu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastolisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. Laadullisessa tutkimuksessa myös puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta, eli tutkittava joukko valitaan tutkijan kriteereiden perusteella. Kiviniemi (2010, 75) toteaaakin, että laadullisessa tutkimuksessa voi aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuuutta pitää luontevana. Koska tutkittava joukko on pieni, ei saadusta aineistosta voi tehdä universaaleja johtopäätöksiä. Esimerkiksi perusyksikköä koskevia tuloksia ei voi ulottaa koskemaan kaikkia Suomen perusyksiköitä, vaan ehkäpä vain sen saman joukko-osaston sisällä olevia yksiköitä kuin missä tutkimus on tehty.

Haastattelut kohdistettiin kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti Kaartin jääkäriyhtymässä työskentelevään henkilöstöön. Tuomi ja Sarajarvi toteavat (2009, 85–86), että laadullisessa tutkimuksessa on oleellista valita henkilöt sillä perusteella, että heillä on kokemusta ja tietoa asiasta. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä tuli olla vähintään kahden vuoden palvelus takanaan kyseisessä joukko-osastossa. Tämä muodostui kriteeriksi sillä perusteella, että tuossa ajassa ehtii oletettavasti muodostua käsitys työn luonteesta, organisaation toiminnoista sekä turvallisuusnäkökohdista. Lisäksi valintaperusteena oli työ perusyksikössä asevelvollisten kouluttajana. Perusteena tälle oli alussa esille tuomani tutkimuksen rajaaminen. Haastattelupyyntö lähetettiin seitsemälle henkilölle sisäisen sähköpostin kautta. Näistä henkilöistä viisi vastasi sähköpostiin ja suostui haastateltavaksi.

Haastateltavista yksi oli arvoltaan aliupseeri ja neljä muuta upseereita. Aliupseeri oli ollut virassa seitsemän vuotta. Upseerien virka-ikä oli välillä 2,5 – 7 vuotta. Henkilöt palvelivat viidessä eri perusyksikössä.

Kaikkien haastateltujen työ liittyi asevelvollisten kouluttamiseen. Kolme heistä toimi saapumiserän johtajana. Tässä tehtävässä heidän työhönsä kuuluu päivittäisen koulutuksen ohjeistaminen muille kouluttajille sekä koulutustehtävät. Tutkimuksen kannalta tämä oli hyvä asia, koska heillä on hieman laajempi näkemys organisaation toimintaan. Kaksi muuta haastateltavaa olivat joukkueen kouluttajan tehtävässä.

Lähetin käsiteltävät kysymykset haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut suoritettiin henkilöiden omissa työyksiköissä rauhallisessa tilassa, jossa ei ollut muita henkilöitä. Olin itse pukeutunut siviiliasuun. Päädyin tähän ratkaisuun, koska haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta sotilasarvoltaan alempia ja olin huolissani, että tämä voisi vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi pyrin luomaan itsestäni mielikuvan puolueettomana tutkijana, en niinkään organisaation jäsenenä. Tämä osoittautui mielestäni hyväksi ratkaisuksi, koska haastattelutilanteet muodostuivat ilmapiiriltään avoimiksi.

#### 4.4 Haastattelujen analyysi

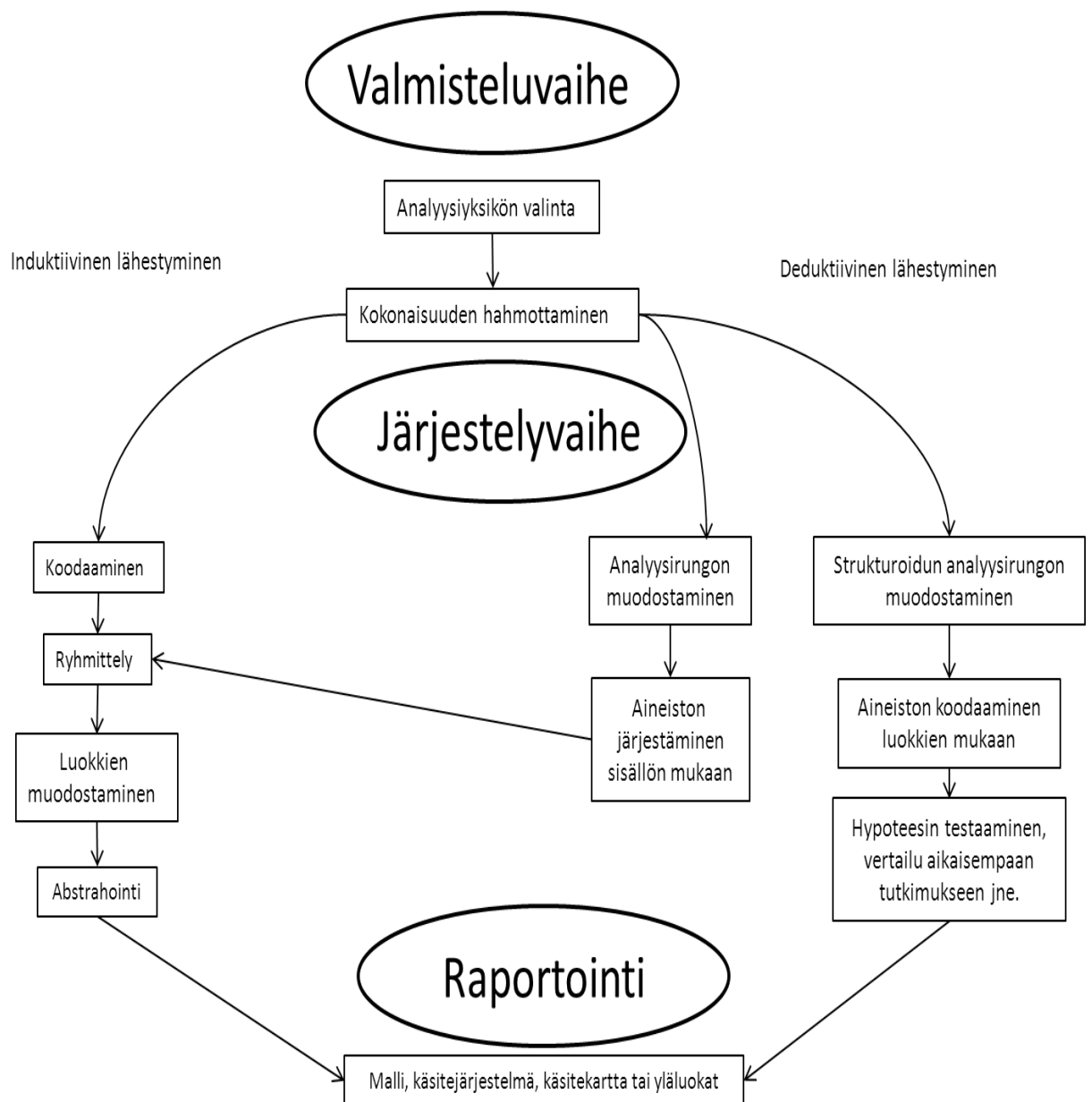
Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä voidaan erottaa useita eri muotoja. Monesti jaottelu tehdään välillä induktiivinen – deduktiivinen. Induktiivinen tarkoittaa päättelyn logiikkaa, jossa edetään

yksittäisestä yleiseen. Deduktiivinen puolestaan on tämän vastakohta, eli yleisestä yksittäiseen. Puhtaasti induktiivinen päättely voi olla kuitenkin vaikeaa ja on kyseenalaista voiko uusi teoria syntyä puhtaasti aineiston pohjalta. Onkin olemassa kolmas logiikan muoto, abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista kun siihen liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91, 95.)

Induktiivista analyysimuotoa käytetään yleensä silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljon aikaisempaa tutkimustietoa saatavilla. Deduktiivinen ja abduktiivinen analyysi on soveltuva, kun jotain aiemmin muodostettua teoriaa tai mallia testataan uudessa tilanteessa tai ympäristössä. Näin ollen induktiiviseen päättelyyn perustuvaa analyysiä voidaan kutsua aineistolähtöiseksi, deduktiiviseen päättelyyn perustuvaa teoriasidonnaiseksi ja abduktiiviseen ajatteluun pohjautuvaa vastaavasti teoriaohjaavaksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95–99; Elo ja Kyngäs 2008, 107–109.)

Olen kuviossa 2 esittänyt Elon ja Kyngäksen näkemyksen sisällönanalyysin etenemisestä. Heidän mukaansa analyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe, valmistelu, on samanlainen riippumatta siitä, tehdäänkö induktiivista vai deduktiivista analyysiä. Ensin valitaan analyysiyksikkö. Tämä voi olla yksittäinen sana, lause tai jokin laajempi kokonaisuus aineistosta. Seuraavaksi aineistoon tutustutaan lukemalla se läpi useita kertoja. Tämän tarkoituksena on saada kokonais käsitys aiheesta. Tässä vaiheessa kannattaa esittää kysymyksiä kuten kuka kertoo ja mitä. (Elo ja Kyngäs 2008, 109.)

Toinen vaihe eroaa sen mukaan, tehdäänkö induktiiviseen vai deduktiiviseen päättelyyn perustuvaa analyysiä.



Kuva 4 Sisällön analyysi, Kyngäs ja Elo 2008, 110

Deduktiivisessa analyysissä muodostetaan strukturoitu tai avoin analyysirunko. Jos analyysirunko on strukturoitu, eli siinä on valmiiksi teoriasta tuodut luokat, sijoitellaan aineisto niiden mukaan valmiisiin luokkiin. Jos taas käytetään avointa runkoa, tehdään jaottelu merkityssisällön mukaan ja edetään tämän jälkeen induktiivisen analyysin periaatteiden mukaan (Elo ja Kyngäs 2008, 111–112.)

Oman analyysini tein Tuomen ja Sarajärven (2009, 117) teoriaohjaavan ja kuvatun Elon ja Kyngäksen deduktiivisen analyysin yhdistelmänä.

Analyysini alkoi litteroitujen tekstien lukemisella. Luin tekstit useaan kertaan ja pyrin saamaan kokonaiskuvan aineistosta. Tässä vaiheessa analyysiyksikkönä oli koko materiaali. Tämän jälkeen keskityin pienempiin kokonaisuuksiin Analyysiyksiköksi valitsin lausuman, toisin sanoen merkitys- tai asiakokonaisuuden. Seuraavaksi tein analyysirungon Excel- taulukkolaskentaohjelmaan. Tein tämän siten, että kopion aineiston Excel- taulukkolaskentaohjelmaan tekemääni pohjaan ja käytin eri värejä koodimerkkeinä.

Seuraavaksi muodostin teemakokonaisuuksia. Merkitsin aineistosta ne kohdat, joissa käsiteltiin jotakin valittua teemaa. Tässä vaiheessa kokonaisuuksia muodostui viisitoista. Tämän jälkeen siirryin aineiston pelkistämiseen. Muokkasin alkuperäisilmaisut pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Liitin yhteen samanlaisia merkityksiä sisältävät kohdat. Tämän jälkeen työstin edelleen aineistoa tiiviimpään muotoon. Tässä vaiheessa peilasin aineistoa teoriaan. Lopullisia raportoitavia luokkia oli tässä vaiheessa kymmenen. Abstrahoin aineistoa edelleen ja näin muodostui tulososiossa esittelemäni luokat. Osa luokista on nimetty teorialähtöisesti, koska osa aineistosta asettui selkeästi johonkin käsitejärjestelmään. Tämä johtui luultavasti siitä, että haastattelurunko oli melko strukturoitu ja ohjasi aineiston muodostumista.



## 5 KOKEMUKSIA TURVALLISUUDESTA

### 5.1 Johdon toiminta, suhtautuminen sekä sitoutuminen turvallisuuteen

#### 5.1.1 Kokemuksia lähimmästä esimiehestä

*”No lähimmän esimiehen kanssa se on helppoo, välit ovat välittömät joten pystyy suoraan kertomaan että miten on mennyt... ja vaikka se liittyisi johonkin omaan virheeseen niin ei mulle tule sellainen olo että mä en voisi sitä kertoa seurausten pelossa, et suhtautuminen on mun mielestä positiivista”*

Esimiehellä tarkoitetaan tässä yhteydessä lähiesimiestä, perusyksikön päällikköä. Vastaavasti muulla johdolla tarkoitetaan hierarkiassa hänestä seuraavia, eli pataljoonan komentajia, esikuntien henkilöstöä ja rykmentin komentajaa. Koska kaikki haastateltavat olivat töissä perusyksikössä, nousi päällikön rooli eniten esille. Kokemukset lähiesimiehestä olivat poikkeuksetta positiivisia. Haastateltavien mukaan esimiestä on helppo lähestyä turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Esimerkiksi läheltä piti - tilanteita on helppo tuoda esille. Toisaalta esimies tukee alaisiaan suhtautumalla vaaratapahtumiin rakentavasti. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies ei ala välittömästi miettiä kuka on syyllinen ja pyri rankaisemaan tätä, vaan tärkeintä on oppia tapahtumasta ja estää sen uusiutuminen. Tämänkaltainen luottamusta rakentava käyttäytyminen on nähty turvallisuutta lisäävänä (Cox, Jones, Collinson 2006, 1136). Luottamuksen rakentaminen liittyy myös transformationaaliseen johtamiseen, joka on erään tutkimuksen mukaan tehokas johtamismalli turvallisuusasenteiden muuttamisessa (McFadden, Henagen, Gowen, 2009). Esimiehen tietoon on helpompi tuoda asioita, myös turvallisuuteen liittyviä, jos häneen luotetaan. Lisäksi positiivisena nähtiin esimiesten tapa tuoda turvallisuuteen vaikuttavia asioita esille koulutustapahtumiin liittyvissä kokouksissa. Haastateltavat kokivat hyvänä myös sen, että päällikkö pitää henkilöstön tietoisena turvallisuuteen liittyvissä ohjeissa tapahtuvista muutoksista.

Näiden havaintojen perusteella organisaation keskijohto, yksikön päälliköt, omaavat myönteisen asenteen turvallisuutta kohtaan. Tällöin on luultavaa, että myös yksiköihin on muodostunut turvallisuutta korostava ilmapiiri. Kuten aikaisemmin toin esille, ilmapiiri on kulttuurin ilmentymä. Tästä voi taas päätellä, että turvallisuutta korostavia asenteita esiintyy myös työntekijöissä.

### 5.1.2 Kokemuksia muusta johdosta

*”En välttämättä lähtisi vapaaehtoisesti siitä ylöspäin kertomaan kenellekään että näin on tapahtunut, siitä lähtee hyvin helposti jonkin sortin hyperventilaatio käyntiin”*

Tässä luokassa kokemukset poikkesivat edellisessä alaluvussa esitetyistä. Joukko-osaston muun johdon suhtautumista ei koettu yhtä positiivisesti. Esille tuli muun muassa liikenneonnettomuus, jonka yhteydessä erään haastateltavan mukaan joukko-osaston johtoon kuuluvat henkilöt olivat puhelimitse yhteydessä onnettomuuspaikalle. Tämä häiritsi hänen näkemyksensä mukaan tilanteen hoitamista paikan päällä. Lisäksi haastateltavat kokivat muun johdon reagoivan liian voimakkaasti turvallisuutta vaarantaviin tapahtumiin. Syyksi tähän nähtiin se, että ylemmän johdon edustajat eivät olleet kokemusten mukaan kovin hyvin perillä tapahtuneesta ja tekivät liian nopeita johtopäätöksiä asian vakavuudesta. Organisaatiossa onkin nähtävissä selkeä jakolinja perusyksikön ja ylemmän johdon välillä. Päällikköä ylempien esimiesten kanssa ei käydä avointa keskustelua.

Toisaalta esiin tuli myös, että rykmentin komentaja ottaa esiin palvelusturvallisuuteen liittyviä asioita säännöllisesti kausipuhutteluissaan. Haastateltavat kokivat, että tämä on yksi osoitus siitä, että turvallisuus on keskeinen arvo joukko-osastossa. Tämä voi olla osa Hokkasen (2011) mainitsemaa maavoimille tyypillistä korostuneen hierarkkista kulttuuria, jossa viestintä muodostuu helposti yhdensuuntaiseksi.

Yhtenä selityksenä voi myös nähdä organisaatiokulttuurin hajanaisuuden ja alakulttuurit. Esimerkiksi Martin (1992) tulkitsee organisaation kulttuuria kolmen eri näkökulman kautta. Näitä ovat yhtenäinen kulttuuri, erilaiset alakulttuurit organisaation sisällä ja sekä hajanaisen kulttuurin. Yhtenäisessä kulttuurissa koko organisaatio jakaa samat perusoletukset, arvot sekä niiden ilmenemismuodot. Alakulttuureita painottava tulkinta taas olettaa, että organisaatioon muodostuu erilaisia osastoihin ja työntekijäryhmiin perustuvia kulttuureita. Hajanainen näkemys puolestaan painottaa sitä, että ei ole olemassa yhtenäiskulttuuria, vaan perusoletukset ja arvot ovat riippuvaisia yksilöstä. (Martin, 1992, 13.) Voi olla, että ylempään johtoon kuuluvat henkilöt muodostavat oman alakulttuurinsa, jossa on erilainen tapa suhtautua turvallisuuteen. Tätä tukee teollisuuden alalla toteutettu tutkimus, jossa todetaan, että esimiesten ja työntekijöiden turvallisuuskulttuurit eroavat toisistaan (Harvey, Erdos, Bolam, Cox, Kennedy, Gregory, 2002, 31).

### 5.1.3 Viralliset normit

Viralliset, turvallisuutta ohjaavat asiakirjat kuten varomääräykset koetaan haastateltujen mielestä pääosin positiivisena. Ne auttavat kohdistamaan huomion oleellisiin asioihin turvallisuuden kannalta. Huonona puolena koettiin erilaisten ohjeiden liiallinen tarkkuus, jonka nähtiin haittaavan toimintaa joissain tilanteissa ja tästä johtuen niitä ei aina kyetä noudattamaan kirjaimellisesti. Toinen keskeinen seikka tutkimuksen mukaan oli tarve päivittää varomääräyksiä useammin ja siten, että myös työntekijöiden mielipiteet otettaisiin huomioon. Nyt ohjeet koetaan liikaa ylhäältä annetuiksi ja tämä aiheuttaa ongelmia niiden soveltamisessa käytäntöön. Reimanin (2009, 23) mukaan onkin mahdollista, että ihmiset voivat kokea säännöt heidän ammattitaitonsa väheksymisenä ja tällä on mahdollisesti negatiivinen vaikutus sitoutumiseen.

Viralliset ohjeet ja normit ovat kulttuurin ilmentymiä. Yllä mainittu taipumus joustaa ohjeista kertoo kuitenkin, että syvemmällä vaikuttavat asenteet ja arvot eivät ole täysin yhteneviä. Voi olla, että toiminnan tehokas ja joustava suorittaminen on tärkeämpää. Seuraava lainaus, jossa haastateltava kertoo joutuneensa rikkomaan kuljettajien lepoajoista annettuja määräyksiä, havainnollistaa tätä ristiriitaa:

*”Kyl siin on ollu, useemman kerran on ajettu autoa ihan niinkun käytännössä nolla unilla, helvetin vaarallista se on...kokonaiskuvassa aikataulut on tosi rajuja missä liikutaan, noit vaan niinku tapahtuu, ei siin niinku auta, pitää vaan vähän nieleskellä ja mennä eteenpäin siinä tilanteessa...*

*Aika paljon siinä on yksittäisessä sotaharjoituksessa päivälle hommaa, tunnit vaan tuntuu loppuvan kesken aina että, kyl se kiire tulee että... sitä toiminta aikaa supistetaan, tehtävät edelleen säilyy siinä samassa ajassa samanlaisina”*

### 5.1.4 Resurssit

*”Lähinnä mä nyt resurssista, aika nyt on sellainen mitä mä haluaisin monessa tapauksessa vähän enemmän, se että usein harjoituksissa on hirveä kiire ja joudutaan tekemään asioita vähän nopeasti. Sitten ei ehditä esimerkiksi keskustelemaan siinä alussa et hyvä, nyt kun ollaan ensimmäistä kertaa ampumaradalla tai kun ollaan ensimmäistä kertaa käsittelemässä räjähteitä, niin tekkää sitä ja tätä, se on se...”*

Resurssi teemassa voidaan nähdä olevan kysymys Reasonin määrittelemästä ristiriidasta tuotannon ja turvallisuuden välillä. Kaikki organisaatiot tuottavat jotain. Tämän tuotannon var-

mistamiseksi organisaatio määrittää tarpeelliset resurssit, kuten henkilöstön, materiaalin, rahaa ja aikaa. Tuotantotoiminta kuitenkin tuo mukanaan eriasteisia riskejä ja vaaroja. Näiden hallinta puolestaan syö resursseja tuotannolta. (Reason 1997, 3-5.) Vaikka Reason käsittelee teollisuuslaitoksia, voidaan yhtymäkohtia nähdä puolustusvoimien toimintaan. Tutkimuksen kohteena olevan joukko-osaston yksi perustehtävä on kouluttaa varusmiehiä. Tämä tehtävä voidaan nähdä sen tuotantotehtäväksi. Koulutuksen laadukas toteutuminen on arvioitu tapahtuvan tietyillä resursseilla, mutta nuo resurssit eivät ole välttämättä optimaalisia turvallisuuden kannalta. On olennaista huomioida kokonaisuus. Esimerkiksi henkilöstön lisääminen johonkin perusyksikköön turvallisuuden lisäämiseksi vie resursseja joltain muulta toiminnolta.

Aika resurssina koettiin ongelmalliseksi. Sitä toivottiin lisää ja sen puute koettiin turvallisuutta heikentävänä. Turvallisuuden heikentyminen nähtiin muodostuvan siitä, että ajan puutteen vuoksi ei kaikkia toimintaan liittyviä turvallisuusnäkökohtia ehditä kouluttaa riittävästi.

*”Monesti, melkein poikkeuksetta, yks mies ammuttaa neljäkymmentä poikaa ja se ei ole missään nimessä riittävä määrä...Kouluttajia on sen verran vähän saatavissa...Et joko sitten apuna on sopimussotilas jolla ei ammuttamis oikeuksia ole tai sitten oot yksin että...lähes poikkeuksetta”*

Henkilöstön määrä tuli esille kaikkien haastateltujen vastauksissa. Yksi haastateltava koki, että henkilöstön vähäinen määrä ei ole heikentänyt turvallisuutta, vaan toimintaa on sopeutettu ja koulutustavoitteista on tingitty turvallisuuden sijaan. Muut haastateltavat puolestaan kokivat asian eri tavalla. Puutteet henkilöstössä ovat johtaneet siihen, että yksi henkilö joutuu hoitamaan useaa tehtävää. Esimerkiksi eräs saapumiserän johtaja, jonka vastuulla on koulutuksen päivittäinen koordinointi, vastaa samalla yhden joukkueen koulutuksesta. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että joukkue harjoittelee asioita joskus varusmiesjohtajien johdolla kouluttajan hoitaessa saapumiserän johtajan tehtäviä. Toinen henkilöstöstä johtuva ongelma-kohta nähtiin siinä, että yksi kouluttaja joutuu vastaamaan liian suuresta varusmiesjoukosta. Tämä korostuu kokemusten mukaan etenkin ammunnoissa.

Henkilöstön osaaminen koettiin myös haasteeksi. Puutteita koettiin olevan sekä turvallisuuteen liittyvässä osaamisessa, kuten ensiaputaidoissa, että yleisessä ammattitaidossa. Tämä on tärkeä havainto, sillä oman työn hallinta lisää turvallisuutta, koska se auttaa arvioimaan siihen liittyviä yleisimpiä riskejä (Reiman ym., 2008, 75). Toinen osa-alue, puutteet ensiaputaidoissa, heikentää suoriutumista onnettomuuden sattuessa.

*Ne erkkaritaskuthan nyt tuli kaartiin, se on ihan hyvä, mut taas se materiaali itsessään ei auta ketään, sehän vaatii taas koulutuksen sille henkilölle.”*

Kokemukset materiaalista liittyivät ensiapumateriaaliin ja suojavaarusteisiin. Määräysten mukainen ensiapupakkaus, lääkintämiehen laukku, koettiin riittämättömäksi. Sillä ei haastateltavien mukaan pysty tehokkaasti hoitamaan kaikkia niitä vammoja, joita varusmieskoulutuksessa voi tulla. Asia oli parantunut viime aikoina uusien ensiapupakkausten myötä, mutta edelleen koulutus niiden käyttöön koettiin puutteelliseksi. Kahdessa yksikössä parempaa ensiapumateriaalia oli hankittu niiden omilla pienhankintarahoilla, sen sijaan että ne olisi kustannettu joukko-osaston toimesta. Tämän voi tulkita liittyvän aikaisemmin esiin tuotuun tuotanto – turvallisuus ristiriitaan.

Nämä ristiriidat kertovat, että turvallisuus ei ole kaikilla tasoilla todellinen arvo. Toisaalta voi olla kysymys yksinkertaisesti siitä, että näiden resurssipuutteiden vaikutusta turvallisuuteen ei ole tiedostettu. Jos taas asia on tiedossa, organisaatiossa luultavasti on kulttuurin ominaisuuksia, jotka asettavat muut asiat kuin turvallisuuden etusijalle.

## 5.2 Työyhteisön turvallisuusasenteet

*”No aina jos jotain on sattunut niin työyhteisössä kaikki on ollu kauheen kiinnostuneita mitä on tapahtunut ja halunneet saada hirveesti tietoo siitä mitä on tapahtu, miten on päässyt näin tapahtumaan. Ja nähdäkseni ilmapiiri on ollut aina sellainen että on haluttu oppia että näin ei sattuisi sitten uudestaan”*

Keskeiseksi kokonaisuudeksi nousi kiinnostus vaaratapahtumiin ja läheltä piti – tilanteisiin. Haastateltavien työyhteisöissä, perusyksiköissä, ollaan uteliaita jos jotain on sattunut ja ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi. Pyrkimyksenä on oppia tapahtuneesta ja ehkäistä vastaavien vaaratapahtumien toistuminen. Tämänkaltainen käytös on turvallisuutta lisäävää esimerkiksi luvussa kolme käsitellyn Reimanin ja muiden muotoileman turvallisuuskulttuurimallin kohtien 5-7 mukaisesti.

Toinen huomionarvoinen asia, mikä nousi esille, oli, että erään yksikön edustaja ei kokenut turvallisuuden käsittelyä näin yhtenäisenä. Hänen mukaansa työyhteisössä muodostuu pienempiä piirejä, joiden sisällä asioista keskustellaan. Voisi tulkita, että tässä perusyksikössä ei vallitse yhtenäinen kulttuuri, vaan alakulttuureita on muodostunut. Tämä voi olla siinä mie-

lessä huono asia, että jos turvallisuuteen liittyvät keskustelut käydään pienempien ryhmien sisällä, ei tieto saavuta kaikkia.

*”Aina kiinnostuneesti...mutta tota muut kouluttajat ei niinkun hirveesti ota kantaa siihen onko tehty oikein vai väärin, mutta kyllä ne aina haluaa kuulla mikä se on ja onks siinä ollu mikä taustalla... johtaa kuitenkin aika pian sellaseen poikaporukalla naureskeluun silloin kun ollaan loppupeleissä kaikki kunnossa”*

Toinen keskeinen havainto oli, että työtoverit eivät kovin helposti ryhdy miettimään syyllisyyskysymyksiä. Vaikuttaa siis siltä, että kulttuurissa ei ole toimintaa ohjaavia sosiaalisia normeja, jotka toimivat tällä tasolla. Tämä voi olla toisaalta hyvä asia, koska silloin tapahtumia luultavasti tuodaan helpommin muiden tietoon. Ongelmia voi muodostua, jos joku rikkoo selkeästi turvallisuusmääräyksiä tai toimii muuten vastuuttomasti. Seuraava lainaus osoittaa, että yksi haastateltava oli kohdannut tämänkaltaisia tilanteita.

*”No sellasta vitsailua ehkä joskus on ja jokasessa tuota vitsissä saattaa olla puolet paskaa ja puolet totuutta, et niinku puheitten tasolla voi olla että joskus heitetään sellasta läppää et ei niinku kiinnostu tai että se on aivan sama että miten tää asia toteutetaan... ja tuota kyl mä niinku tiedän tarinoitten tasolla nii muutamia sellasia tapauksia missä niinku missä kouluttaja ei ollu siellä missä olis pitäny olla silloin kun käytetään kovia ampumatarvikkeita esimerkiksi ampumaradalla tai tasiteluammunnassa tekee jotain muuta kun valvoo sitä joukkoa... että kyllä niinku sellasia ihan oikeitakin turvallisuuden laiminlyöntejä on täällä tapahtunu ja tuota... ja varmasti jatkossakin jollain tasolla tapahtuu... et suurin osa henkilöstöstä suhtautuu vakavasti siihen asiaan mut kyllä sellasia niinku”*

*”No se mitä sille ei ainakaan tehdä ni siitä ei mennä kertomaan esimiehille ja muulle henkilöstölle että tää kaveri teki näin, se koettais niinku selkään puukottamiseksi...et tuota...mä näkisin et sille joko naureskellaan mikä on ehkä huonompi tapa regoida siihen asiaan tai sitten sanotaan että hetkinen että etkö sä ole miettiny tätä ja tätä asiaa tässä että miten se vaikuttaa turvallisuuteen.”*

Tämä kertoo kulttuurista, jossa muita ryhmän jäseniä suojellaan. Toisaalta tämä ei ole mitenkään outoa. Kuten toin esiin organisaatiokulttuuria käsittelevässä luvussa, Scheinin mukaan kulttuurin syntyyn liittyy ryhmän sisäiseen kiinteyteen liittyviä tekijöitä. Jos kulttuuri olisi sellainen, joka ei antaisi sen jäsenille turvaa, ei kulttuuri täyttäisi sen perustehtävää. Kysymys onkin, kuinka haitallista tämä on turvallisuudessa esiintyvien poikkeamien havaitsemisen ja korjaamisen kannalta?

Vastuu turvallisuudesta koettiin jaetuksi. Kouluttajat johtavat päivittäisiä harjoituksia varusmiehille, ja ovat vastuussa koulutustapahtumien turvallisuudesta. Tämä vastuu myös tunnistettiin. Varusmiesten koettiin myös olevan vastuussa turvallisesta toiminnasta omalta osaltaan. Etenkin aseenkäsittelyn turvallisuutta korostettiin.

### 5.3 Riskikäsitteet- ja asenteet

*”Niin, no varmaan siis ehkä yleisin olisi varmaan joku kaatuminen, mutta jos mietitään sellaisia oikeita niin tota... liikenteessä varmaan sattuu ehkä eniten, sitten vakavimmat on tottakai mahdollista sattua ammunnoissa ja räjäytysharjoituksissa”*

Jotta tietää mitä on turvallinen toiminta, täytyy tietää mikä voi vaarantaa turvallisuuden. Toisin sanoen täytyy tunnistaa vaarat ja riskit sekä omata jonkinlaisia työkaluja niiden arvioimiseksi ja vähentämiseksi. Riskiarviointi on myös keskeinen osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää (Kerko 2001, 38). Tässä yhteydessä on syytä täsmentää, mitä eri käsitteillä kirjallisuudessa tarkoitetaan. Vaara on tekijä tai olosuhde, joka voi aiheuttaa haittaa tai saada aikaan haitallisen tapahtuman. Riski on uhkaan liittyvä vahingon todennäköisyyden ja vakavuuden yhteisvaikutus. (Kerko 2001, 323.)

Haastatteluissa nousi esiin kolme keskeistä toimintoa, joissa koettiin suurimmat vaarat ja riskit. Näitä olivat aseisiin ja räjähdysaineisiin liittyvät koulutustapahtumat, liikenne sekä liikuntakoulutus. Ulkoista uhkaa, kuten rikollisuutta, ei koettu riskiksi. Riskit ja vaarat koettiin ennen kaikkea sen kautta, mitkä riskeistä olivat realisoituneet. Lähes kaikille haastateltaville oli tullut eteen tilanteita, jossa turvallisuus oli heikentynyt nimenomaan niillä alueilla, jotka koettiin riskialttiiksi. Vastaavasti taas rikollisuudesta aiheutuneet riskit eivät olleet toteutuneet, joten ne koettiin epätodennäköisiksi. Tämä on huono asia siinä mielessä, että turvallisuus ei välttämättä tarkoita vaaratapahtumien puuttumista (Reason 1997).

*”Varomääräyksien ja varo-ohjeiden sekä sitten ihan omien niinku koulutushavaintojen pohjalta tietty pyritään minimoimaan ne mahdolliset vahingot mitä siellä koulutuksessa sattuu”*

Haastateltavat pyrkivät minimoimaan riskejä kahdella tavalla. Ensimmäinen niistä oli omaan kokemukseen perustuva arviointi. Toisin sanoen kouluttajat olivat tehneet havaintoja mitä oli sattunut aiemmin ja pyrkivät rakentamaan johtamansa harjoitukset siten, että vastaavaa ei tapahtuisi. Toinen tapa oli perehtyä normeihin, kuten varomääräyksiin. Virallisia riskien arviointiin käytettäviä työkaluja kuten riskimatriiseja ei koettu hyödyllisiksi eikä niitä käytetä. Selkeää syytä tähän ei tullut esille. On mahdollista, että kokemus ajaa niiden edelle, tai sitten ne nähdään yksinkertaisesti ylimääräisenä työnä.

*”No kun tehdään asioita... jossain vaiheessa tapahtuu vahinkoja... joo mä ymmärrän sen että nollatoleranssi tapaturmien ja niin edespäin suhteen, mutta se ei oo realismia...jos me tehdään jotain ni jossain vaiheessa joku kaatuu tai kääntää rattia väärään suuntaan... me ei ikinä tulla pääsemään tilanteeseen missä mitään vaarallista ei tapahtuisi”*

Henkilöstön käsitys onnettomuuksiin johtaneista syistä on oleellista, koska se ohjaa niiden ennaltaehkäisyä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että onnettomuudet kuuluvat toiminnan luonteeseen. Niin sanottu nollatoleranssi, eli tila jossa onnettomuudet pystytään kokonaan estämään, nähtiin epärealistisena. Tämä on sekä hyvä että huono asia. Positiivista tässä suhtautumisessa on se, että tällä tavoin ihmiset pysyvät ikään kuin hereillä ja osaavat varautua onnettomuuksiin. Organisaation ei pidä unohtaa pelätä (Reason 1997, 195). Toisaalta taas tämän kaltainen ajattelu voi johtaa välinpitämättömyyteen. Henkilöstö voi ajatella, että jos täysin onnettomuusvapaaseen tilaan ei voi päästä, sitä kannata edes tavoitella.

Kiire nähtiin toisena keskeisenä syynä onnettomuuksien synnylle. Kiireen negatiivinen vaikutus ilmeni etenkin valmisteluajan puutteena. Tällöin ei ole aikaa arvioida riskejä kunnolla tai tehdä toimenpiteitä niiden vähentämiseksi. Tämä osa-alue oli kokemusten mukaan mennyt huonompaan suuntaan ajan myötä, eli kiire on lisääntynyt. Kolmantena syynä nousi esiin ammattitaidon puute. Tämä yhdistettiin turvallisuuteen siten, että jos kouluttajalla ei ole osaamista kouluttaa jotakin asiaa kunnolla, ei hänellä myöskään ole valmiuksia arvioida siihen liittyviä riskejä. Neljäs kokonaisuus oli kokemuksen puute. Kokemus yhdistettiin fyysiseen ikään ja sitä kautta asenteeseen. Haastateltavien mukaan nuoret kouluttajat saattavat omata riskialttiimman asenteen tekemiseen jonka seurauksena riskit kasvavat.

Kulttuurissa on nähtävissä asenteiden tasolla vaihtelua. Keskeiset riskit tunnistetaan ja niitä arvioidaan kokemukseen perustuen. Toisaalta organisaatiossa käytössä olevat riskien arviointityökalut eivät ole suosiossa. Tämä voi kertoa vahvasta uskosta omaan ammattiosaamiseen.

## 5.4 Informatiivinen kulttuuri

### 5.4.1 Raportoiva ja oikeudenmukainen kulttuuri

*”Mä väitän, et sinne ei ole meiltä kirjattu mitään”*

Toin aikaisemmin esille, että yhtenä hyvän turvallisuuskulttuurin piirteinä on tietoisuus erilaisista turvallisuutta heikentävistä tapahtumista. Tähän pyritään yleensä luomalla järjestelmä johon henkilöstö voi kirjata havaintojaan. Tämän kaltaisen järjestelmän voi nähdä myös kult-



tuurin pintatasolla olevana artefaktina, mutta sen täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää oikeaa asennetta sen käyttöön. Puolustusvoimissa on käytössä PVAH -järjestelmässä oleva läheltä piti – rekisteri. Haastateltujen vastauksissa tuli esille, että kyseistä sovellusta ei käytetä aktiivisesti. Kaikki haasteltavat tiesivät sen olemassaolosta ja olivat tutustuneet sen sisältöön, mutta aktiivista kirjaamista sinne ei tehdä. Syytä tähän nähtiin olevan kaksi.

*”No se on tavallaan niinku lisävaivaa sille kouluttajalle ku se asia pystytään käymään täällä yksikössä läpi ja sitten se tuntuma ehkä siitä että me ei välttämättä hyödytä sinne rekisteriin kirjoittamisesta”*

Ensinnäkin läheltä piti – tilanteiden kirjaaminen nähtiin turhaksi, koska asian voi viedä suoraan esimiehen tietoon. Näin ollen tapahtuman vieminen järjestelmään koettiin lisävaivaksi. Läheltä piti – tilanteet käsitellään yksikön sisällä, eikä niiden saattamisessa muiden luettavaksi nähty lisäarvoa.

*”Se mikä on aika monellakin semmoinen niinku kutina siinä, että jos sinne jättää ilmoituksen jostain haaverista mikä on omalle kohalle sattunu, varsinkin jos siinä on vähänkin mahdollisuus siihen, että joku ajattelee että nyt on virkamies tehnyt jotain väärin, niin aika moni sinne arastelee kirjoittaa mitään, pelkää sitten melko suoraan että sieltä sitten kopsahtaa omille nilkoille jälkikäteen. Siinä alkaa vähän semmonen syyllisjahti sitten.”*

Toinen esille tullut syy oli vastuukysymys. Kaikki vastaajat kokivat, että jos jonkin omaan toimintaan liittyvän tapahtuman kirjaa järjestelmään, on vaarana joutua kohtuuttomien syytösten kohteeksi. Tämä on ristiriitainen havainto, koska lähimmälle esimiehelle asioita voi kertoa avoimesti. Toisaalta näkemys on linjassa kokemuksista, joita haastatelluilla oli muusta johdosta. Selityksiä voi olla useita. On mahdollista, että perusyksikköön on muodostunut voimakas alakulttuuri, jonka seurauksena sen ulkopuolella oleviin ei luoteta. Toinen syy voi olla, että sotilasorganisaation olemukseen kuuluva byrokraattinen organisaatorakenne ja siitä johdettava valtaetäisyys sekä asioiden johtamisen painottuminen lisäävät kuilua ja epäluottamusta. Kyse on Scheinin mallin oletuksista ihmissuhteiden luonteesta. Esimerkiksi Varjonen on päätenyt tämänkaltaisiin tuloksiin tutkiessaan sotilasorganisaation kulttuuria (Varjonen 2000,144, 146–147).

Edeltävässä luvussa esiin tuomani Reasonin turvallisuuskulttuurin osa-alueet toteutuvat tulkintani mukaan osittain. Informatiivinen kulttuuri on mahdollistettu luomalla järjestelmä johon tietoa voi kerätä. Se ei kuitenkaan toteudu, koska kulttuuria ei koeta oikeudenmukaiseksi. Miten läheltä piti – tilanteisiin todellisuudessa suhtaudutaan raportteja lukevien parissa ja mil-

lä perusteilla mahdollisia oikeudellisia seuraamuksia kohdennetaan, ei selviä tässä tutkimuksessa. Se ei ole myöskään tavoitteena. Jos ihmiset kokevat, että virheisiin suhtaudutaan rankaisevasti eivätkä näin ollen raportoi niistä, on se heidän tulkintansa vaikuttavasta kulttuurista ja näin ollen totta heille itselleen.

Haastatteluissa kartoitettiin myös sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan henkilöihin, jotka tuovat esille epäkohtia. Kyse voi olla muistakin kuin turvallisuuteen liittyvistä asioista. Ensinnäkin perusyksiköissä negatiivisten asioiden käsittely koettiin avoimeksi ja kulttuuria kuvailtiin kehityshakuiseksi. Toisaalta epäkohtien esille tuominen nähtiin henkilösidonnaiseksi. Kulttuuri ei tässä mielessä ole vahva. Tutkimuksen mukaan kulttuurissa näyttäisi myös vaikuttavan käyttäytymisnormi, jonka mukaan epäkohtia saa tuoda esille, mutta esittäjällä pitää olla niihin myös ratkaisu. Tämä ei Reimanin (2009, 25) mukaan ole kannatettavaa, koska se ei edistä avointa kommunikaatiota.

Toinen tapa lähestyä asiaa on tutkia organisaatiota siitä näkökulmasta miten se käsittelee informaatiota. Westrum jaottelee organisaatiot tällä perustella kolmeen luokkaan. Hänen mukaansa näillä organisaation ominaisuuksilla on yhteys turvallisuuden tasoon. Tavoiteltavin kulttuuri on kehityshakuinen, jossa tiedonkulku on avointa. Turvallisuutta heikentävien tapahtumien tutkimuksessa pyritään löytämään perimmäiset syyt ja korjaamaan toimintaa (Westrum 2004, 22–27.)

| <b>Patologinen</b>                   | <b>Byrokraattinen</b>                  | <b>Kehityshakuinen</b>      |
|--------------------------------------|--|-----------------------------|
| Valta suuntautunut                   | Sääntöihin suuntautunut                | Suoritussuuntautunut        |
| Yhteistyö vähäistä                   | Yhteistyö keskitasoa                   | Yhteistyötä paljon          |
| Viestintuojat ammutaan               | Viestintuojiin ei kiinnitetä huomiota  | Viestintuojia koulutetaan   |
| Vastuuta vältetään                   | Vastuualueet kapeita                   | Riskit jaetaan              |
| Epäonnistuminen → syntipukin etsintä | Epäonnistuminen → oikeudelliset toimet | Epäonnistuminen → tutkinta  |
| Uudet ideat tyrmätään                | Uudet ideat → ongelmia                 | Uudet ideat pannaan toimeen |

Taulukko 9 (Westrum 2004)

Tässä viitekehyksessä tulkittuna tutkitussa organisaatiossa ilmenee sekä kehityshakuisen että byrokraattisen organisaation piirteitä.

### 5.4.2 Oppiva kulttuuri

*”Mitään niinku sellasta johdettua tapahtumaa missä keskusteltas yleensä turvallisuudesta tai näistä yksityiskohdista ni ei ole”*

*”Ei ole ollu mitään että käytäs säännöllisesti läpi jotain läheltä piti tilastoja tai tämmösiä, niitä ei ole oikeestaan ollu yhtään”*

Vaarallisten ja muiden turvallisuutta heikentävien tapahtumien käsittelyä ei koettu kovin järjestelmälliseksi. Lähimmät esimiehet tuovat asioita esille, mutta mitään säännöllistä turvallisuuteen liittyvää kokousta ei yhdessäkään yksikössä ollut käytössä. Toisaalta tätä ei koettu tarpeelliseksi. Haastateltujen mukaan tämänkaltaista toimintaa olisi teennäistä kuten alla oleva lainaus osoittaa.

*”Ja sit ku lähetään sotaharjoitukseen ni totta kai siihen liittyen päällikön ohjeistukset ym. ni ne kattaa esim sellaset asiat ku vaikkapa heijantiniivien käyttö ja kaminan tuhkut ja tien ylitykset ja ajoneuvojen käyttö ja ajomääräysten tarkastaminen ja kaikki sellanen mikä sivuaa turvallisuutta käydään sitten aina sitte siinä tilanteessa läpi. Et kyl se mun mielestä ihan tarvittavilta osin käydään läpi... et se vois tuntua aika keinotekoselta jos siitä tehtäs niinku semmone että viistoista minuuttia joka viikko puhutaan turvallisuudesta”*

Säännöllinen turvallisuudesta viestiminen ja palaute on todettu parantavan turvallisuutta (Zohar ja Polachek 2013), joten tässä mielessä tällaiselle toiminnalle voisi olla tarvetta.

Varsinaisiin koulutustapahtumiin, missä olisi käsitelty pelkästään turvallisuusasioita, eivät haastateltavat olleet osallistuneet. Turvallisuuskoulutus nähtiin liittyvän osaksi muuta koulutusta. Esimerkiksi kurseilla jossa käsiteltiin taistelutekniikkaa, kiinnitettiin samalla huomiota koulutuksen turvalliseen toteutukseen. Lisäksi tuli esille, että upseerien peruskoulutukseen oli sisällytetty varomääräyskoulutusta ja jonkin verran ensiapukoulutusta, mutta niitä ei koettu kovin hyödyllisiksi. Pääosa turvallisuuteen liittyvästä oppimisesta oli tapahtunut työelämässä.

Näiden tutkimustulosten mukaan oppiminen ei ole koko organisaatiota ohjaava piirre. Kulttuuri on siis enemmänkin reagoiva kuin virheistä aktiivisesti oppiva.

## 5.5 HRO – organisaation piirteet

Tässä luokkaan kokosin vastaukset, jotka käsitelivät korkean luotettavuuden organisaation piirteitä. Nämä ilmenivät osin päällekkäin muiden teemojen kanssa.

Tutkitussa organisaatiossa asiantuntemusta kunnioitetaan. Tämä ilmenee siten, että käytössä on niin sanottu kärkiosaaja – toimintamalli. Tietyille osaamisalueille on nimetty kärkiosaajat, jotka perehtyvät kyseiseen aiheeseen muita syvällisemmin. Toimintamalli on koettu hyväksi ja näiltä henkilöiltä myös kysytään neuvoa.

*”Kyl mun mielestä aika niinku voimakaskin henkilöihin sitoutunu tavallaan kärkiosaaja ajattelumalli täällä on, kyl se aika selkeätä tavallaan jos haluan jostain asiasta tietää niin kyl melko lailla kaikki tietää kenen luokse mennä sitten.”*

Huomionarvoista tässä kommentissa on se, että haastateltava puhuu henkilöihin sitoutuneesta osaamisesta. Hierarkkisessa ja byrokraattisessa organisaatiossa osaaminen ja arvovalta on yleensä liitetty tehtävään, ei niinkään tehtävänhoitajaan. Organisaatiossa esiintyy tällä perusteella Weickin ja Sutcliffen periaatteen 5 mukaista toimintaa. Kuten aikaisemmin tuli esille, riskien arvioinnin kannalta tilanne on haasteellinen. Riskiarvioita tehdään omaan kokemukseen perustuen. Ne riskit mitkä ovat toteutuneet, koetaan todennäköisiksi myös tulevaisuudessa. Tämä ei ole kuitenkaan sellaisenaan hyvä lähtökohta, vaan ajattelua olisi laajennettava siten, että otettaisiin huomioon myös aikaisemmin toteutumattomien uhkien mahdollisuus. On selvää, että kaikkeen ei voi täydellisesti varautua, mutta kuten Weick ja Sutcliffe toteavat, periaatteen tiedostaminen lisää varmasti sietokykyä.

*”Kyl se tuntuu välist et meil on aika jäykkä kumminkin organisaatio siinä määrin et jos on natsaa tarpeeksi rinnassa ni tuntuu et kyl se äijä uskoo hän pystyy tän tilanteen parhaiten hoitamaan pelkästään niitten natsojen avulla, välist on vähän sellasta havaittavissa”*

Edellä oleva lainaus osoittaa, että hierarkian madaltaminen kriisitilanteessa nähtiin toisaalta vaikeaksi. Tässä on taas tietty ristiriita havaittavissa. Asiantuntemusta kunnioitetaan, mutta päätösvallan jakaminen alapäin on todellisuudessa vaikeaa. Tämä kertoo luultavasti siitä, että julkilausuttu arvo on eri, kuin mitä perusoletuksien tasolla ajatellaan. Toisaalta on hyvä, että päätösvalta organisaatiossa säilyy niillä kenelle se kuuluu, mutta äkillisessä kriisitilanteessa ei linjaorganisaation mukainen esimies aina pysty johtamaan tilannetta. Hänellä ei myöskään ole aina parasta tietoa tai osaamista asian suhteen.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen tutkimustehtävän ja tulosten suhdetta, sekä otan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi tuon esille tulosten hyödyntämiseen liittyviä näkökulmia ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

### 6.1 Teorioiden arviointia

Tällä tutkimuksella oli kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tarkoitus oli selvittää turvallisuuskulttuuria käsitteenä ja sen mahdollisia liityntöjä organisaatiokulttuuriin.

Tutkimusprosessin alussa, kun aloin tekemään kirjallisuuskatsausta, oletin löytäväni aiheesta paljon materiaalia. Näin kävikin organisaatiokulttuurin kohdalla, mutta turvallisuuskulttuuri osoittautui vähemmän käsitellyksi aiheeksi. Kotimaisessa kirjallisuudessa keskeisimmiksi tutkijoiksi nousivat Reiman, Oedewald ja Pietikäinen, joiden ajatuksia olen käsitellyt laajemmin luvussa 3. Ulkomaisista kirjoittajista keskeinen on ollut James Reason, jonka ajatukset organisatorisista onnettomuuksista ja turvallisuuskulttuurista tiedon käsittelyn näkökulmasta ovat olleet keskeisiä. Weick ja Sutcliffe puolestaan ovat olleet keskeisiä kirjoittajia korkean luotettavuuden omaavien organisaatioiden tarkastelussa.

Turvallisuuskulttuuria on lähestytty osin samoilla käsitteillä kuin organisaatiokulttuuria kuten esimerkiksi taulukosta 3 voi havaita. Keskeistä organisaatiokulttuurissa ovat muun muassa arvot, asenteet, käyttäytymisnormit ja niitä ilmentävät symbolit, jotka ovat jaettuina. Schein on lisäksi ottanut mukaan perusoletukset. Turvallisuuteen nämä on liitetty siten, että edellä mainitut kulttuurin piirteet kohdistuvat riskeihin, turvalliseen käyttäytymiseen ja niitä ilmentäviin asioihin kuten turvallisuusohjeisiin. Tämä on mielestäni perusteltua, koska kyse on samanlaisesta ilmiöstä. Turvallisuuskulttuuri on tavallaan rajatumpi näkökulma ja sitä voi verrata tässä mielessä esimerkiksi koulutuskulttuurin käsitteeseen.

Turvallisuuskulttuuria on pyritty myös tekemään käytännönläheisemmäksi. Syynä on luultavasti se, että sillä nähdään olevan funktionaalinen tarkoitus ja sen avulla pyritään parantamaan turvallisuuden tasoa ja luotettavuutta. Lisäksi sitä on käytetty selittävänä muuttujana onnettomuuksien tutkinnassa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna turvallisuuskulttuuri sopisi taulukossa 1 esitettyyn Smircichin yrityskulttuurin viitekehykseen.

VTT:n tutkijoiden malli on kattava ja pyrkii mielestäni juuri mainitsemaani käytännön läheisyyteen. Samalla se voi olla sen yksi heikkous. Turvallisuuskulttuuri esitellään siinä niin monitahoisena ilmiönä, että sen avulla käytännön turvallisuustyö organisaatioissa voi olla vaikeaa. Toisaalta liiallinen yksinkertaistaminen voisi viedä pohjan koko työltä. Teorian tarkoitus ei aina ole helppojen ratkaisujen tarjoaminen vaan työkalujen muodostaminen jonkin ilmiön hahmottamiseksi. Mallia esittelevän alaluvun alussa toin esille ongelman eri analyysitasojen yhdistämisessä. Vaikka monesti psykologisten ilmiöiden tarkastelussa on pitäyditty yksilötasolla, ei asia välttämättä ole niin yksiselitteinen. Ihmiset tuovat mukanaan organisaatioon henkilökohtaiset käsityksensä, arvonsa ja asenteensa koskien monia asioita, mukaan lukien turvallisuutta. Nämä tekijät toisaalta vaikuttavat vallitsevaan kulttuuriin, ja toisaalta saavat siitä vaikutteita. Näin ollen voi ajatella, että subjektiiviset kokemukset syntyvät yksilön ja sosiaalisen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Toisaalta tässä ei ole mitään mullistavaa ja tämänkaltaiset ilmiöt ovatkin sosiaalipsykologian keskiössä. Herää kuitenkin ajatus missä määrin Reimanin ja muiden kuvaama psykologinen taso on oikea käsite kuvaamaan heidän tarkoittamiaan ilmiöitä?

Korkean luotettavuuden omaavia organisaatioita koskeva HRO- teoria on tietyssä mielessä erilainen. Siinä pyritään nimensä mukaisesti kuvamaan niitä organisaation piirteitä jotka lisäävät luotettavuutta, ei suoraan turvallisuutta. Nämä käsitteet voi nähdä toistensa synonyymeina, kuten monet aiheesta kirjoittaneet ovat tehneet, mutta ne eivät välttämättä ole sitä. Luotettavuus voi esimerkiksi vaarantua, jos julkisella sektorilla toimivalta organisaatiolta leikataan rahoitusta, ja se ei voi tästä johtuen hoitaa luotettavasti tehtäviään. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita turvallisuuden vaarantumista. Toinen esimerkki voisi olla tilanne, jossa organisaatiolla on pulaa pätevistä henkilöstöstä eikä se näin ollen kykene luotettavasti pääsemään tavoitteisiinsa. Edelleenkin turvallisuus ei välttämättä vaarannu. Toisaalta jos mainittuja rahoitus- ja henkilöstö ongelmia pyritään korjaamaan vähentämällä resursseja turvallisuuteen liittyvistä toiminnoista, kuten suojavälineistä ja työn turvallista suorittamista valvovasta henkilöstöstä, voi seurauksena olla turvallisuuden heikentyminen ja päätehtävän luotettavuuden parantuminen. Tosin tämä voi olla hetkellistä, koska onnettomuuksien lisääntyminen luonnollisesti vaikuttaa luotettavuuteen. Tällä pohdinnalla halusin tuoda esiin tämänkin käsitteistön monimutkaisuuden ja keskinäisriippuvuuden.

HRO- teoriaa on kritisoitu siitä, että se ei tuo selvästi esiin ovatko siinä kuvatut piirteet välttämättömiä ja toisaalta ainoita piirteitä joita organisaatio tarvitsee turvallisuuden takaamiseksi (Oedewald ja Reiman 2006, 37). Toisaalta tämä ei välttämättä koskaan ollut sen tarkoitus-

kaan. Koska siihen liittyvät tutkimukset kohdennettiin jo ennalta luotettavasti tiedettyihin organisaatioihin, sitä voi pitää eräänlaisena kuvauksena parhaista käytännöistä. Se ei välttämättä vähennä sen arvoa, mutta tämä on hyvä tiedostaa etenkin sovellettaessa sitä laajasti muihin organisaatioihin.

## 6.2 Haastattelujen yhteenveto

Turvallisuuskulttuuri näytti monipuoliset kasvonsa tämän tutkimuksen myötä. Oma esioletuksi oli, että Kaartin jääkäriyrykmentissä vallitsee hyvä turvallisuuskulttuuri. Asia oli osittain näin, mutta ei yksiselitteisesti. Kun asiaa tarkastelee käsiteltyjen organisaatiokulttuurin piirteiden ja turvallisuuskulttuurin yhdistelmänä voi asiaa ehkä selkeyttää.

Kulttuuri näkyvän osan voi tulkita tässä tutkimuksessa ilmentyvän virallisissa turvallisuusmääräyksissä, ilmoitusjärjestelmänä ja resursseina. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna turvallisuuskulttuuri on olemassa. Mikä sen laatu on, hyvä vai huono, ei suoraan tule esille. Toisaalta kulttuuria ei välttämättä voi arvioida hyvänä tai huonona. Ehkä hyödyllisempää olisi tarkastella, onko kulttuuri heikko vai vahva. Heikossa kulttuurissa ei ole paljon yhteisesti jaettuja asenteita ja käyttäytymistä ohjaavia normeja. Se voi aiheuttaa haasteita turvallisuuden näkökulmasta. Toisaalta vahva, mutta väärää asioita korostava kulttuuri voi myös aiheuttaa riskien lisääntymistä ja vaikeuttaa niiden arviointia.

Ongelmia kuitenkin on. Resurssipula, kuten henkilökunnan vähäinen määrä, ensiapumateriaalin riittämättömyys ja kiire aiheuttavat henkilöstön mielestä ongelmia. Turvallisuusmääräysten suuri määrä puolestaan kertoo organisaation panostavan turvallisuuteen, mutta se ei vielä takaa sitä. Läheltä piti – rekisterin käyttöä ei ole omaksuttu, ja asioiden kirjaamista kyseiseen järjestelmään varotaan. Tästä voi päätellä, että kulttuurin julkituodut arvot ja niitä ohjaavat todelliset oletukset eivät kohtaa, ja tässä mielessä kulttuuri ei ole kovin vahva.

Asenteiden, arvojen ja käyttäytymistä ohjaavien normien tasolla turvallisuus näyttäytyy myös moniulotteisena. Organisaatiossa näyttäisi vallitsevan normeja, jotka säätelevät tiedonkulkua. Toisin sanoen turvallisuutta heikentävien tapahtumien kirjaamista sille tarkoitettuun järjestelmään estää normi, jonka mukaan sinne kirjaamisesta ei ole hyötyä ja lisäksi voi perusteetomasti joutua jonkinasteisten sanktioiden kohteeksi. Lisäksi perusyksikön yläpuolella oleville johtajille ei mielellään kerrota avoimesti asioita. Asenteet turvallisuutta kohtaan yksiköiden sisällä ovat toisaalta hyvät. Vaaratapahtumista kerrotaan avoimesti omalle esimiehelle ja tur-

vallisuudesta keskustellaan työtovereiden kesken. Turvallisuutta pyritään parantamaan oppimalla tapahtuneista onnettomuuksista ja läheltä piti -tilanteista. Oppiminen ei kuitenkaan ole kovin järjestelmällistä eikä johdettua, vaan enemmän sosiaalista hiljaisen tiedon välittämistä, mikä onkin yksi kulttuurin ilmentymä (ks. Schein 1992, 9). Arvona turvallisuus näyttäytyy johdon puheissa.

Johtamisen kannalta tarkasteltuna keskeinen piirre on lähiesimiehen, yksikön päällikön, rooli turvallisuuskulttuurin luojana. Haastateltavien esimiehet kiinnittävät huomiota turvallisuuteen ja ovat siitä kiinnostuneita. Toisaalta voi kysyä, mikä on johtajien asema yleensä organisaatiossa? Puolustusvoimien rakenne on linja-esikunta organisaatio ja virkatien noudattaminen on yleinen normi, niin virallisesti kuin epävirallisesti. Tämä voi olla yksi syy, miksi kulttuuri on muokkautunut sellaiseksi, että kommunikaatio kulkee ensisijaisesti lähimmän esimiehen kautta. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia, jos esimerkiksi onnettomuuden sattuessa tilannetta paikan päällä johtaa henkilö, jonka suoranainen esimies ei ole tavoitettavissa. Rauhan ajan organisaatiossa tämä on mahdollista, koska työaikamääräykset sanelevat paikalla oloa. Näin voi syntyä tilanne, jossa joukkueen kouluttaja on liikenneonnettomuuspaikalla, ja hänen pitää olla tiedottamiseen liittyen yhteydessä suoraan joukko-osaston esikuntapäällikköön. Kulttuuri, jossa ylempien esimiesten kanssa ei ole tapana olla tekemisissä, voi hankaloittaa yhteydenottoa ja jopa estää todellisuutta vastaavien tilannetietojen antamista onnettomuuspaikalta. Tilannetta voi pahentaa, jos joukkueen kouluttaja kokee joutuvansa automaattisesti syytetyksi jostain laiminlyönnistä.

Organisatoristen onnettomuuksien kannalta riittävän ilmoituskulttuurin puuttuminen voi aiheuttaa piilevien tekijöiden kasaantumista. Tämän tutkimuksen mukaan turvallisuuden heikentymiseen johtavia tapahtumia ei mielellään tuoda yleiseen tietoon, kuten kirjata niille tarkoitettuun järjestelmään. Jos ilmoittaminen on pelkästään lähimmän esimiehen varassa, voi asiointa jäädä huomiotta jo pelkästään sen takia, että päällikkö ei muista tai halua viedä kaikkia asioita eteenpäin. Seurauksena voi olla se, että jotkin pienet yksittäiset tapahtumat, kuten jatkuvat peltikolarit, eivät koskaan tule laajempaan tietoisuuteen. Nämä yksittäiset harmittomat tapahtumat voivat kuitenkin viestiä välinpitämättömistä asenteista ja käyttäytymisnormeista liikenneturvallisuuden suhteen, ja aikainen puuttuminen voisi estää isomman liikenneonnettomuuden synnyn.

Riskiasenteita arvioitaessa on otettava huomioon sotilasorganisaation kaksijakoinen luonne. Rauhan aikana organisaatio, etenkin maavoimat, keskittyy asevelvollisten kouluttamiseen.



Tästä seuraa hallinnon korostuminen. Palvelusturvallisuus joudutaan myös laittamaan korkeammalle sijalle arvoissa, koska varusmiehet ovat suorittamassa velvollisuuttaan ja henkilökunta tavallaan ”vain töissä”. Joukkotuotannon kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni varusmies suorittaa palveluksensa terveenä loppuun asti. Tästä johtuen riskinottoa pyritään välttämään. Sodan aikana riskinotto on jossain määrin pakollista. Muuten sotilaallisten tehtävien suorittaminen ei olisi mahdollista. Rauhan ajan riskejä välttävä kulttuuri on kuitenkin vaikea muuttaa. Tutkimuksen yksi havainto oli, että henkilöstön mielestä tietyt riskit kuuluvat toiminnan luonteeseen ja onnettomuuksista vapaata tilaa ei ole realistista tavoitella. Edellä mainitusta näkökulmasta tarkasteluna tämä voi olla hyvä asia. Kun tietty riskitaso on hyväksytty luonteenomaisena, on luultavasti helpompi siirtyä sodan ajan toimintaan. Asenteita riskejä kohtaan voisi luonnehtia realistiksi.

Korkean luotettavuuden organisaatioita koskeva teoria on mielenkiintoinen Puolustusvoimien kontekstissa. Kaartin jääkäriyrykmentin perusyksiköissä sen piirteitä on havaittavissa. Eri alojen asiantuntemusta on olemassa ja näitä henkilöitä kuunnellaan. Virheitä voi tuoda esille, mutta kuten edellä tuli esille, sama ei päde koko organisaatioon. Puutteellisena piirteenä voi nähdä käsitykset riskeistä. Riskiarviot tehdään pääosin sen perusteella mitkä niistä ovat toteutuneet aikaisemmin. Toisin sanoen on muodostunut odotuksia jotka ohjaavat toimintaa. Kuten aihetta käsitelleessä luvussa toin esille, tämän kaltainen ajattelu voi olla vaarallista. Toteutumaton onnettomuus tai vaaratilanne ei tarkoita ettei se olisi mahdollinen. Tässä mielessä organisaatio ei ole tietoinen.

HRO- teorian näkökulmat voisivat myös antaa työkaluja edellä mainitsemaani rauhan ja kriisin ajan väliseen ristiriitaan. Jos näitä luotettavien organisaatioiden piirteitä pystyisi istuttamaan jo rauhan aikana organisaatioon, olisi siirtymä helpompi. Tämä vaatisi luultavasti johtajilta ajattelutavan muutosta kaikilla tasoilla.

Oma tutkimukseni vahvisti joitakin aikaisempia havaintoja. Hokkasen (2011) esiin tuoma maavoimien hierarkkinen kulttuuri näytti kasvonsa myös omissa tuloksissani. Hokkanen toi myös esiin ilmavoimiin liitetyn avoimemman kulttuurin, joka juontaa juurensa lentoturvallisuudesta ja siihen liittyvästä kehittyneestä raportointikulttuurista. Tässä asiassa maavoimilla olisi kehitettävää myös omien havaintojeni mukaan.

Onnistuinko vastaamaan tutkimuskysymykseen? Turvallisuuskulttuurin osa-alueita ja havaintoja eri tasoilta tuli esille. En kuitenkaan mielestäni päässyt niin syvälle kuin olisin halunnut.

Kulttuurin perusoletukset jäivät vahvojen tulkintojen varaan. Samoin perimmäiset syyt sille, miksi jotkin asiat näyttäytyivät tietynlaisina, jäivät hämärän peittoon. Tutkimuksen edetessä ja analyysiä tehdessäni tutkijoiden väitteet kulttuurin todellisen luonteen vaikeasta tavoittamisesta osoittautuivat todeksi. Syvempien ilmiöiden tavoittaminen olisi vaatinut mielestäni vielä laajemman haastatteluaineiston ja kohderyhmän. Lisäksi havainnointi olisi tuonut lisäarvoa. Nyt tähän ei kuitenkaan ollut aikaa.

### 6.3 Luotettavuuden arviointi ja näkemyksiä jatkotutkimuksesta

Laadullisessa tutkimusperinteessä on erilaisia näkökulmia luotettavuuden arviointiin ja yhteisiä määritelmiä on vaikea löytää. Yksi tapa lähestyä asiaa on tarkastella käsityksiä totuuden luonteesta. Epistemologisesti voidaan erottaa neljä erilaista totuusteoriaa. Korrespondensiteorian mukaan väite on totta vain, jos se vastaa todellisuutta. Koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on yhtä pitävä tai johdonmukainen muiden, jo todeksi todettujen väitteiden kanssa. Pragmaattinen totuusteoria taas väittää, että uskomus on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensukseen perustuvan teorian mukaan ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä totuuden. Laadullinen tutkimus on totta konsensukseen perustuvan ja pragmaattisen totuusteorian kannalta tarkasteltuna. Teorianmuodostukseen liittyen on myös hyväksyttävä totuuden koherenssiteoria (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 134–135.)

Kaksi keskeistä käsitettä luotettavuustarkastelussa ovat myös validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimus on validi, jos siinä tutkittu sitä, mitä on luvattu, se on perusteellisesti tehty ja tehdyt päätelmät ovat oikeita. Tämä voi olla vaikea todentaa, koska kysymys on siitä, mikä ymmärretään oikeaksi ja todeksi. Validiteetti voidaankin laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Tässä voidaan arvioida sitä, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja miten nämä konstruktiot on saatettu muiden ymmärrettäväksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Reliabiliteetti liittyy tulosten toistettavuuteen. Tätä voi arvioida metodisesti, eli missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Lisäksi voi tarkastella ajallista reliabiliteettia, eli havaintojen ja mittausten pysyvyyttä eri aikoina. Laadullisessa tutkimuksessa näiden arviointi voi olla vaikeaa. On kuitenkin oleellista kuvailla käytetty analyysi mahdollisimman tarkasti ja käyttää muiden tutkijoiden kanssa yhdenmukaisia käytänteitä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa keräsin aineiston haastattelulla. Haastattelutilanteet olivat mielestäni avoimia ja keskustelunomaisia. Puolistrukturoitu haastattelurunko kuitenkin mahdollisti aiheessa pysymisen ja sain haastateltavien huomion kohdistumaan oikeisiin asioihin. Tällä onnistuin välttämään aiheesta eksymisen. Vastaukset olivat mielestäni totuudenmukaisia, eivätkä vastaajat yrittäneet mielestäni vältellä mitään aihepiirejä tai antamaan kaunisteltua kuvaa. King (1994, 31) toteaa, että laadullisen haastattelun tarkoituksena on kuvailla miten tutkittavat ymmärtävät ilmiön, eikä näin ollen ole tarkoituksenaan pyrkiä täydelliseen objektiivisyyteen. Tässä mielessä jonkun toisen suorittamana sama haastattelu voisi antaa erilaisia vastauksia, mutta tämä on hyväksyttävä laadullisten menetelmien ominaispiirteeksi.

Tutkimuksen kohderyhmässä enemmistö oli sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneita upseereita. Tämä saattaa heijastua vastauksiin, koska he ovat käyneet läpi pääosin samansisällöisen koulutuksen Maanpuolustuskorkeakoululla. Upseerikoulutukseen sisältyy vahvoja kasvatuksellisia piirteitä ja arvoja. He ovat näin ollen omaksuneet tietynlaisen kulttuurin opiskeluaikanaan. Tämä oli yksi syy valita haastatteluun henkilöitä, jotka olivat työskennelleet vähintään kaksi vuotta valmistumisen jälkeen. Olettaisin, että tässä ajassa opiskeluympäristön kulttuuriset vaikutukset ovat heikentyneet ja he ovat sosiaalistuneet työyksikön kulttuuriin. Kaksi haastatelluista oli ollut töissä kaksi ja puoli vuotta valmistumisen jälkeen. Tämä oli mielestäni hyvä asia, koska he olivat vielä työuransa alussa. Kulttuurin piirteet eivät olleet luultavasti vielä liian itsestään selviä ja he pystyivät tekemään siitä havaintoja.

Analyysin olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman hyvin luvussa 4, ja näin parantamaan metodista luotettavuutta. Sisällönanalyysi sisältää aina tutkijan valintoja ja tulkintoja, joten tässä mielessä jonkun toisen tekemänä analyysin tulokset olisivat luultavasti erilaisia. Voisin toisaalta kuvitella, että samalla haastattelurungolla samoissa perusyksiköissä työskenteleville henkilöille ja kuvaamalla tavalla analysoituna tehty tutkimus voisi tuoda esiin ainakin joitakin samankaltaisia havaintoja.

Olen itse työskennellyt Kaartin jääkärirykmentissä ja tunsin kaikki haastateltavat ennestään. Pyrin kuitenkin haastattelutilanteessa asettumaan tutkijan rooliin ja sulkemaan ulos ennakkokäsitykseni. Luulen myös, että ainakin pintapuolisesti tutulle henkilölle oli helpompi kertoa asioita. Sama ammattitausta myös auttoi paremmin ymmärtämään tiettyjä termejä ja hienovaraaisuuksia, jotka olisivat saattaneet täysin ulkopuoliselle tutkijalle jäädä epäselviksi.

Yksi huomioitava asia on kohdeorganisaatio. Haastattelut kohdistuivat neljässä eri perusyksikössä palvelemaan henkilöön, mutta analyysivaiheessa en ottanut tätä huomioon. Analyysitavan luonteesta johtuen vastaukset sekoittuivat. Luultavasti tästä syystä aineisto vaikutti aluksi melko ristiriitaiselta. On mahdollista, että eri yksiköissä vallitsee erilainen kulttuuri. Nyt nämä erot osin hävisivät.

Laadullisen lähestyminen oli mielestäni oikea valinta. Kuitenkin tutkimuksen laadun parantamiseksi hyvä ratkaisu voisi olla ensin tehtävä ilmapiiriä selvittävä määrällinen kysely, joka antaisi viitteitä kulttuurin pintailmiöistä. Tämän jälkeen haastattelut olisi helpompi kohdentaa.

Jatkotutkimuksen kannalta heräsi useita ajatuksia. Puolustusvoimien toiminnan tarkastelu korkean luotettavuuden organisaatioiden piirteiden osalta voisi avata uusia näkökulmia aiheeseen. Tähän liittyvä organisaation kulttuurin tutkimus voisi antaa lisää työkaluja käytännön turvallisuustyön tekemiseen. Kulttuuri näyttäisi olevan vaikea aihe tutkia, mutta toisaalta myös merkityksellinen tiettyjen sosiaalisten ilmiöiden selvittämiseksi. Laajempia selvityksiä tarvittaisiin etenkin kulttuurin syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia uusien työ- ja palvelusturvallisuus käytäntöjen jalkautumista.

## LÄHDELUETTELO

- Ahvonon , K. (2008). *Turvallisuuskulttuuri käsitteenä*. Esiupseerikurssin opinnäyte.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage publications Ltd.
- Aven, T.;& Kroh, B. S. (2013). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability engineering and system safety*(121), 1-10.
- Börjesson , M.;Österberg, J.;& Enander, A. (2011). Risk and safety attitudes among conscripts during compulsory military training. *Military psychology*(23), 659–684.
- Cox, S.;Jones, B.;& Collinson, D. (2006). Trust relations in high-reliability organizations. *Risk analysis*, 26(5), 1123-1138.
- Elo, S.;& Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115.
- Eskola, J.;& Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture. *Safety Science*(34), 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk analysis*(vol 10), 1466-1480.
- Halonon , P. (2007). *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos.
- Hanén, T. (2005). *Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos-Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan*. Helsinki: Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

- Harvey, J.;Erdos, G.;Bolam, H.;Cox, M. A.;Kennedy, J. N.;& Gregory, D. T. (2002). An analysis of safety culture in a highly regulated environment. *Work & Stress, vol. 16(1)*, 18-36.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heikkinen, H. L.;Huttunen, R.;Niglas, K.;& Tynjälä, P. (5 2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus, 2005(36)*, 340-354.
- Hokkanen, T. (2011). *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa - maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa*. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.
- Juuti, P. (1997). *Yrityskulttuurin murros* (3. Painos p.). Tampere: Johtamistaidon opisto.
- Kerko, P. (2001). *Turvallisuusjohtaminen*. PS-kustannus.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. Teoksessa C. Cassel;& G. Symon, *Qualitative methods in organizational resarch, a practical guide* (ss. 14-35). London: Sage Publications Ltd.
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola;& R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (ss. 28-45). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press.
- McFadden, K. L.;Henagen, S. C.;& Gowen III, C. R. (2009). The patient safety chain: Transformational laedership's effect on patient safety culture, iniatives and outcomes. *Journal of Operations Management*.
- Mearns, K. J.;& Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety - culture or climate. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, 18(1)*, 5-17.

- Oedewald, P.;& Reiman, T. (2006). *Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet*. Espoo: VTT.
- Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria-Klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- PETURV-OS PAK 01:02 Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategia
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Hampshire: Ashgate.
- Reiman, T. (2009). *Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus – kirjallisuuskatsaus*. Espoo: VTT.
- Reiman, T.;Pietikäinen, E.;& Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskulttuuri; Teoria ja arviointi*. Espoo: VTT.
- Ruuhilehto, K.;& Vilppola, K. (2000). *Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä*. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. (Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]) Haettu 15. 4 2014 osoitteesta <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (second edition p.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa*. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3), 339-358.
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaden, T.;& Keinänen, J. (2011). *Tietämisen haasteet*. Jyväskylä: Atena Kustannus.

- Valtanen, M. (2008). Yksilö, ryhmä vai joukko. Teoksessa M. Valtanen, *Johtamisen sosiaalipsykologia, käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä* (ss. 10–19). Helsinki: Maanpuoustuskorkeakoulu.
- Varjonen, P. (2000). *Sotilasorganisaation kulttuuri*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Varto, J. (1993). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage publications inc.
- Weick, K. E.; & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected* (Second edition p.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Westrum, R. (2004). A typology of organizational culture. *BMJ Quality and Safety*, 22-27.
- Wilkins, A. L.; & Ouchi, W. G. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*(vol 11), 457-483.
- Villikari, M. (2007). *Puolustusvoimien turvallisuustoiminnan strategian toteutuminen merivoimissa*. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.
- Zohar, D.; & Polachek, T. (2013). Discourse based Intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: A randomized field study. *Journal of applied psychology*, 99(1), 113-124.



**TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO**

1. Kauanko olet ollut virassa?
2. Mikä on nykyinen tehtäväsi?
3. Mikä on koulutustaustasi?
4. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
5. Koetko, että työhösi sisältyy riskejä ja vaaroja? Minkälaisia? Miten pyrit arvioimaan sekä hallitsemaan tai vähentämään niitä?
6. Oletko ollut työhösi liittyen osallisena tapahtumassa jossa oma, jonkun muun tai koko organisaation turvallisuus olisi vaarantunut? Kuvaile tilannetta lyhyesti.
7. Minkä koet syyksi sille, että vaaratapahtumia ja onnettomuuksia pääsee ylipäättään syntymään?
8. Kenen vastuulla turvallisuus ja onnettomuuksien ehkäisy mielestäsi on?
9. Koetko, että työssäsi on ristiriitoja turvallisen, riskien pienentämiseen tähtäävän toiminnan ja suunniteltujen ja käskettyjen tehtävien toteuttamisen välillä?
10. Miten esimiehet ovat reagoineet tilanteissa, joissa turvallisuus on vaarantunut (onnettomuudet, läheltä piti-tilanteet)?
11. Miten olet kokenut lähimmän esimiehesi suhtautuvan turvallisuuteen liittyviin asioihin yleisesti? Entä joukko-osaston muun johdon? Onko esimerkiksi läheltä piti-tilanteita helppo tuoda esille?
12. Miten työyhteisösi muut jäsenet ovat reagoineet mahdollisissa tilanteissa joissa turvallisuus on vaarantunut?
13. Miten vaaratapahtumiin, läheltä piti – tilanteisiin ja vastaaviin suhtaudutaan vertaisten parissa?
14. Ovatko resurssit (henkilöstö, materiaali) mielestäsi riittävällä tasolla työsi suorittamiseen? Jos resursseista on pulaa, aiheuttaako se mielestäsi ongelmia turvallisuuden näkökulmasta?
15. Käsitelläänkö työyksikössäsi vaaratapahtumia (tai turvallisuuteen liittyviä asioita yleensä) yhteisissä tilaisuuksissa kuten viikkopalavereissa? Jos käsitellään, minkälainen ilmapiiri näihin keskusteluihin liittyy?
16. Oletko saanut koulutusta ja ohjeistusta turvallisuuteen liittyvissä asioissa? Oletko kokenut sen riittäväksi tai oikeanlaiseksi?
17. Puolustusvoimissa on paljon toimintaa ohjaavia normeja, miten olet kokenut ne omaan työhösi liittyen? Entä lisäävätkö ne turvallisuutta?

18. Onko työyhteisössäsi ja joukko-osastossa mielestäsi ilmapiiri, jossa parhaimman asiantuntemuksen omaavan henkilön mielipidettä kuunnellaan?
19. Ovatko esimiehet kokemuksesi mukaan valmiita siirtämään vastuuta jonkin tilanteen hoitamisesta asian parhaiten hallitsevalle, vaikka tämä ei olisikaan linjaorganisaation mukainen johtaja?
20. Tunnetko järjestelmän johon läheltä piti – tilanteita voi kirjata? Oletko käyttänyt sitä? Mitä mieltä olet siitä?
21. Miten mielestäsi suhtaudutaan niin sanottuun huonojen uutisten tuojaan, eli henkilöön joka ottaa aktiivisesti esille toiminnassa/organisaatiossa esiintyviä epäkohtia?
22. Onko turvallisuus mielestäsi keskeinen arvo joukko-osastossa? Jos on, miten se ilmenee?
23. Kerro jokin esimerkki tyypillisestä tarinasta, jota kerrotaan esimerkiksi kahvihuoneessa? Jos mieleen ei tule mitään selkeää tarinaa, kuvaile minkä tyyppisistä asioista tauoilla keskustellaan ja missä hengessä?