

Konsernin johtoesikunnan turvallisuusilmapiirin mittaaminen ja turvallisuustoiminnan kehitysesitys

15. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma

Kehitysprojektin raportti

Juhani Välimäki

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos

Tampere 25.4.2018

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Työssä tutkittiin konsernin johtoesikunnan turvallisuusilmapiiriä ja laadittiin saatujen tulosten perusteella turvallisuustoiminnan kehitysesitys. Tavoitteena oli selvittää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten turvallisuus koetaan johtoesikunnassa?
- 2) Onko tulos samansuuntainen kuin muissa mitatuissa hallintoyksiköissä?
- 3) Mitkä ovat merkittävimmät erot muihin mitattuihin hallintoyksiköihin?
- 4) Mitkä turvallisuuden osa-alueet edellyttävät kehittämistä?
- 5) Miten turvallisuustoimintaa voitaisiin kehittää?

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa järjestettiin kysely PVMOODLE:n avulla ja kyselyssä käytettiin samoja kysymyksiä, kuin Otto Sunellin väitöskirjatyössä, jossa oli tutkittu laajasti neljän joukko-osaston turvallisuusilmapiiriä.

Turvallisuuden kehittämistoimenpiteiksi esitetään viestinnällisiä asioita.

- Kerro avoimesti ne tosiasiat mitkä voit kertoa
- Kerro avoimesti myös se, ettei jotain osaa asiasta ole mahdollista kertoa
- Ylläpidä tilannetietoa ja tilanteen muuttuessa kerro muuttunut tosiasia viiveettömästi
- Katso ympärillesi, niin fyysiseen ympäristöön kuin hoitamasi asian ympäristöön
- Havainnoi
- Toimi
- Kerro muille
- Huolehdi, että ne jotka tiedon tarvitsevat sen saavat

Näillä kehitystoimenpiteillä tavoitellaan turvallisuuden mahdollisuuksien tunnistamista, verkostojen luomista ja toiminnan johtamista jaetun johtamisen periaattein.

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Tavoite	2
2.1	Päätavoite	2
2.2	Tarkemmat tutkimuskysymykset ja alatavoitteet sekä työn rajaukset	2
3	Käsitteet ja määritelmät	4
3.1	Turvallisuus	4
3.2	Turvallisuusilmapiiri	6
4	Tutkimusmenetelmät	9
4.1	Hyödynnettävät teoreettiset tai käsitteelliset näkökulmat, hyödynnettävissä oleva aiempi tieto aiheesta	9
4.1.1	Turvallisuusilmapiiri ja sen mittaaminen	9
4.2	Käytettävät tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät tai työskentelymenetelmät	10
4.2.1	Kyselytutkimus ja lähdekirjallisuuden hyödyntäminen	10
5	Tutkittava organisaatio	15
5.1	Puolustusvoimien Logistiikkalaitos	15
5.2	Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta	15
6	Kehitysprojektin odotettavissa olevat tulokset	18
7	Kyselytutkimus ja toteutusaikataulu	20
8	Kyselyn tulokset	21
8.1	Saadut vastaukset	21
8.2	Tulosten analysointi	24
8.3	Miten turvallisuus koetaan johtoesikunnassa?	25
8.4	Onko tulos samansuuntainen kuin muissa mitatuissa hallintoyksiköissä?	25
8.5	Mitkä ovat merkittävimmät erot muihin mitattuihin hallintoyksiköihin?	25
8.6	Mitkä turvallisuuden osa-alueet edellyttävät kehittämistä?	28
9	Turvallisuustoiminnan kehitysesitys	29
9.1	Miten turvallisuustoimintaa voitaisiin kehittää?	29
9.2	Perusteluja esitetyille kehitystoimenpiteille	42
10	Yhteenveto	52
11	Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo	53

1 Johdanto

Turvallisuusasioiden hoitaminen ja ohjaaminen on kuulunut työtehtäviini jossain muodossa yli 15 vuotta. 2000-luvun alussa tapahtunut tehtävävaihdos toi mukanaan laajempaa vastuuta turvallisuusasioista, jolloin laajempi perehtyminen turvallisuuden mittaamiskysymykseen kohdallani alkoi. Vuosien 2000 - 2010 aikana tutustuin melko laajasti erilaisiin toiminnallisiin riskianalyysseihin, joissa tarkasteltiin pääsääntöisesti tietyssä rajatussa tehtävässä esiintyviä riskejä. Siinä vaiheessa en päässyt vielä käsiksi siihen miten organisaation toiminnan turvallisuutta voisi laajemmin arvioida.

Turvallisuuden johdon koulutuksessa tuli mahdollisuus lähteä tarkemmin tutustumaan organisaation toiminnan turvallisuuden arviointiin tämän kehitysprojektin kautta.

Turvallisuuden kehittäminen tapahtuu yleensä negatiivisten asioiden kautta, onnettomuuksien, tapaturmien, vahinkojen jälkeen ja turvallisuuden markkinointi perustuu hyvin paljon tällaisiin negatiivisiin, shokeeraaviin tai pelotteleviin kampanjoihin. Tässä työssä haluaisin esittää turvallisuuden ja sen kehittämiseen liittyvät asiat positiivisesti, niin että turvallisuus opittaisiin näkemään hyvänä ja iloisena asiana, jota on kiva edistää.

2 Tavoite

2.1 Päätaavoite

Kehitysprojektin päätaavoitteena on turvallisuustoiminnan kehitysesityksen laatiminen johtoesikunnalle, perustuen projektin aikana tehtävään turvallisuusilmapiirin mittaustuloksiin.

2.2 Tarkemmat tutkimuskysymykset ja alatavoitteet sekä työn rajaukset

Projektin päätaavoitteen selvittämiseksi halutaan löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten turvallisuus koetaan johtoesikunnassa?
- 2) Onko tulos samansuuntainen kuin muissa mitatuissa hallintoyksiköissä?
- 3) Mitkä ovat merkittävimmät erot muihin mitattuihin hallintoyksiköihin?
- 4) Mitkä turvallisuuden osa-alueet edellyttävät kehittämistä?
- 5) Miten turvallisuustoimintaa voitaisiin kehittää?

Oman lisänsä tavoitteisiin tuo oma henkilökohtaisen kehittymisen tavoite löytää keinoja miten organisaation turvallisuutta voidaan arvioida ja miten sitä voidaan kehittää. Erityisenä osana tavoitetta on löytää turvallisuuden positiivisuus ja sen iloinen tavoittelu.

Projektin laajuuden rajaamiseksi sekä vertailujen suorittamisen mahdolliseksi turvallisuusilmapiirin mittausta toteutetaan kyselytutkimuksella, jossa käytetään samoja kysymyksiä, kuin aikaisemmassa Puolustusvoimien neljään eri joukko-osastoon tehdyssä tutkimuksessa: Sunell, O. (2016). Turvallisuuskulttuuri julkisen hallinnon organisaatiossa vuoteen 2025 tultaessa: Nykytilan kartoitus ja neljä skenaariota. (Tampere University of Technolo-

gy. Publication; Vuosikerta 1441). Tampere University of Technology on käytetty.

Edelleen päätavoite, eli turvallisuustoiminnan kehittäminen rajataan joh-toesikunnan sisäiseksi. Tähän liittyen lisärajausena on fyysinen sijainti Tampereen varuskunnan alueella. Riihimäellä sijaitseva Logistiikkakoulu on siten rajattu tämän projektin ulkopuolelle.

3 Käsitteet ja määritelmät

3.1 Turvallisuus

Suomen kielessä sanalla turvallisuus on useita eri merkityksiä. Turvallisuudesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa yleistä turvallisuutta, toimeentulon turvallisuutta, liikenneturvallisuutta, rikollisuuden torjuntaa, vartiointia, kulunvalvontaa, tuoteturvallisuutta, työturvallisuutta, turvallisuuden tunnetta, jne. Tässä työssä turvallisuus käsitetään asiaksi, joka sisältää kaikki eri turvallisuuden osa-alueet ja yksityiskohdat, siis kysymyksessä on kokonaisturvallisuus.

Turvallisuuden määritelmiä esiintyy hyvin paljon erilaisia, ohessa joitakin sellaisia, jotka ovat tämän kehitysprojektin kannalta oleellisia. Turvallisuus on hyväksytty vapausaste vaarasta ^{/1, s. -D-12-/}. Turvallisuus tarkoittaa järjestelmän tilaa, jossa järjestelmään liittyvät riskit ovat hyväksyttäviä ^{/2, s. 4/}. Näiden määritelmien mukaan turvallisuus ei ole sitä, että vaaroja ja riskejä ei esiinny, vaan turvallisuus on sitä, että on pyritty löytämään uhat/vaarat ja arvioimaan niiden aiheuttamat riskit sekä riskien arvioinnin jälkeen on tehty päätös siitä mitkä riskit voidaan sallia ja hyväksyä.

Turvallisuuteen liittyy siis oleellisesti käsitteet riski ja vaara. Turvallisuus on tila, jossa henkilöihin ja materiaaliin ei kohdistu vaaraa missään tilanteessa ottaen huomioon toiminnallisten tehtävien välttämättömyys rajoittavana tekijänä ^{/1, s. -D-12-/}. Turvallisuus on niiden riskien hallintaa, jotka voivat johtaa onnettomuuteen tai vaaraan ^{/3/}. Turvallisuus ei synny itsestään ^{/4/} vaan sitä on johdettava aktiivisesti kuten muutakin toimintaa.

Puolustusvoimien toiminnassa työ- ja palvelusturvallisuudella on tärkeä merkitys yhteiskunnan puolustusvoimia kohtaan tuntemaan luottamuksen ja maanpuolustustahdon ylläpitäjänä.

Teknisten järjestelmien turvallisuuden taso määrittää toiminnalle asetettavat turvallisuusvaatimukset, jotta haluttu kokonaisturvallisuuden taso saavutetaan. Toiminnan turvallisuuden toteuttamisen varmistamiseksi on kehitelty erilaisia toimintamalleja, joilla turvallisuuspoikkeamat voitaisiin välttää. 1990-luvulta lähtien nämä toimintamallit ovat keskittyneet yhä enemmän toimintojen johtamisen kehittämiseen.

Turvallisuusjohdon koulutuksen aikana ja tätä projektityötä tehdessä on itselleni muodostunut oma näkemys siitä, mitä turvallisuus on ja mihin seikkoihin tulevaisuudessa kannattaa kiinnittää huomiota turvallisuuden kehittämisessä.

Turvallisuuden 7H:

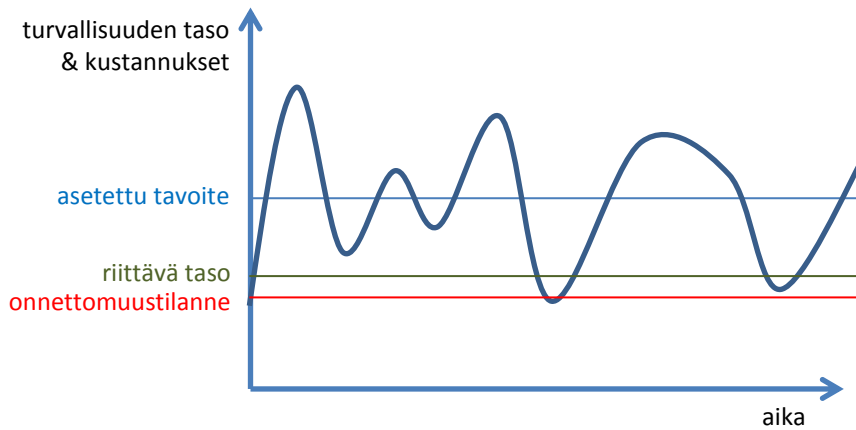
Turvallisuus on

- Huolenpitoa
- Huomioon ottamista
- Huomioimista
- Hyvää käytöstä

Turvallisuuden ylläpitämiseen tarvitaan:

- Havaintokykyä
- Hyviä käytäntöjä
- Harjoittelua

Turvallisuus ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa liikkeessä riittävän turvallisuustason suhteen (ylempänä ja alempana).



Kuva 1. Turvallisuuden muuttuminen ajan funktiona

Turvallisuustason putoaminen riittävän turvallisuustason alle ei aina, eikä automaattisesti johda onnettomuuteen. Paljon useammin poikkeamat riittävästä turvallisuuden tasosta havaitaan ja ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin, joilla turvallisuuden taso palautetaan riittävälle tasolle.

Tämä on yksi turvallisuuden ylläpitämiseen tähtäävän toiminnan haasteista. Miten asetetaan riittävät toleranssit ja toisaalta mikä on alin turvallisuuden taso tai vaatimus, joka ei johda onnettomuuteen? Turvallisuustason nostaminen aiheuttaa yleensä kustannuksia (resursseja, aikaa, rahaa, ihmisiä).

Turvallisuus ei ole vain yksi oikea tapa toimia. Turvallisuudessa on useita tapoja toimia oikein ja turvallisesti. Kyseessä on siis mahdollisuus. Vanhasa sanonnassa todetaan, että ”Älykäs selviää tilanteista, joihin viisas ei edes joudu!” Jo tämä osoittaa että turvallisuus voidaan saavuttaa usealla eri tavalla. Toisaalta se osoittaa myös sen, että turvallisuus on ”henkilökohtainen ominaisuus” älykyyttä, taitavuutta, viisautta, jne..

Toki turvallisuuteen liittyy ennakolta ohjeistettuja toimenpiteitä, joilla henkilöstön havaintokykyä ja toimintamahdollisuuksia voidaan kehittää.

3.2 Turvallisuusilmapiiri

Turvallisuusilmapiiri kuvaa henkilöstön näkemyksiä organisaatiossa toteutettavan turvallisuustoiminnan tehokkuudesta ^{/5, s. 17/}. Turvallisuusilmapiiri on hetkellinen otos turvallisuuden tilasta ja sen sanotaan olevan turvallisuuskulttuurin ilmenemismuoto ^{/6, s. 14/}.

Hyvän turvallisuusilmapiirin piirteitä ovat yhteinen sitoutuminen turvallisuuteen ja huolehtiminen turvallisuusasioista ^{/6, s. 14/}. Turvallisuusilmapiirin rakentumisen pysyviä perustekijöitä ovat ilmeisesti johdon sitoutuminen turvallisuuteen ja työntekijöiden osallistuminen turvallisuustyöhön ^{/5, s. 58/}.

Zohar loi 1980-luvulla turvallisuusilmapiirikäsitteen, joka kuvaa henkilöstön turvallisuutta koskevia uskomuksia ja havaintoja työpaikalla ^{/5, s. 57/}. Zohar näkee turvallisuusilmapiirin erityisenä organisaatioilmapiirin tyyppinä, jonka avulla on mahdollista erotella organisaatiot matalan ja korkean onnettomuus-riskitason organisaatioihin ^{/7, s. 54/}.

Ihmisten välisen yhteistyön ja viestinnän kautta syntyy koko ajan uusia impulsseja ja vaikutuksia. Elisabet Armands ja Malin Josephson ovat sitä mieltä, että organisaatio pitää nähdä ihmisten välisenä sosiaalisena verkkona, joka keskustelujen kautta luo itselleen käsityksen siitä mikä on organisaatio ja mitä muut ilmiöt esim. turvallisuusilmapiiri ovat ^{/8, s. 131/}.

Omassa työssäni olen vuosien mittaan havainnut, että organisaatio, perinteisessä merkityksessä, ei itsessään kykene saamaan mitään aikaiseksi. Kaikki ne toimenpiteet mitä organisaation toimesta valmistuvat ovat ihmisten aikaansaannoksia.

Tutkimustulosten mukaan yleinen organisaation ilmapiiri vaikuttaa huomattavassa määrin turvallisuusilmapiiriin, millä Nealin ja kumppaneiden näkemysten mukaan on välitön vaikutusyhteys yksilön turvalliseen tapaan käyttäytyä ^{/9, s. 30/}.

Turvallisuusilmapiiri on yksi turvallisuuskulttuurin indikaattori. Se on ilmentymä tietyn ryhmän yhteisiä havaintoja ja käsityksiä turvallisuuteen vaikuttavista toimintatavoista, esimiesten ja työtovereiden käyttäytymisestä, työympäristön ominaisuuksista sekä muista havaittavissa olevista ilmiöistä ja toiminnoista. Turvallisuusilmapiiri voidaan määritellä olevan myös turvallisuutta koskevia arvoja ja asenteita ^{/9, s. 56/}.

Turvallisuusilmapiiri on yksi käyttökelpoisimmista yksittäisistä mittareista turvallisuuskulttuurin arvioimisessa, jonka vuoksi sitä usein käytetään ainoana menetelmänä turvallisuuskulttuurin arvioimisessa ^{/6, s. 63/}.

Turvallisuusiilmapiiriin liittyvä benchmarking voi olla erittäin hyödyllistä, kun yritetään tunnistaa omaan toiminnan turvallisuuden tasoon olennaisesti vaikuttavia avaintekijöitä. Kun saman alan parissa suoritettuja turvallisuusiilmapiirimittauksia vertaillaan keskenään, saadaan kattavampi ja luotettavampi kuva turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä ^{/6, s. 68/}.

Turvallisuustutkimuksen piirissä turvallisuuskulttuurista ovat kiinnostuneet erityisesti psykologisen peruskoulutuksen saaneet tutkijat. Heidän lähestymistapansa turvallisuuskulttuuriin korostaa ihmisen asenteita, uskomuksia ja arvoja. Turvillisuuskulttuurista muodostuu hyvin likeinen käsite turvallisuusiilmapiirin kanssa. Käsitteitä käytetään jopa toistensa synonyymeina. Pääasiallisena tutkimuksen ja kehittämisen kohteena ovat ihmisten asenteet ja uskomukset, joiden kautta vaikutetaan toimintatapoihin ^{/10, s. 68/}.

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Hyödynnettävät teoreettiset tai käsitteelliset näkökulmat, hyödynnettävissä oleva aiempi tieto aiheesta

4.1.1 Turvallisuusilmapiiri ja sen mittaaminen

Yleisimmin turvallisuuskulttuurin mittareiden lähtökohtana ovat olleet turvallisuusasenteiden ja -ilmapiirin mittarit sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmien toiminnan arviointiin kehitetyt mittaamistavat ^{/11, s. 48/}.

Kyselyjen avulla voidaan seurata turvallisuuden ”kuntoa”, ihmisten käsityksiä, asenteita ja käyttäytymistä. Yleensä kysytään omien asenteiden ja käyttäytymisen lisäksi myös käsityksiä työtovereiden, esimiesten ja johdon asenteista ja käyttäytymisestä. Useimmiten tutkimuksissa toistuvat vähäisin variaatioin aiemmista tutkimuksista lainatut kysymys- tai väittämä kokoelmat.

Esitettäviä kysymyksiä tai väittämiä on yleensä muutamasta kymmenestä pariin sataan. Usein esiintyviä teema-alueita kyselyissä ovat mm. johdon sitoutuminen, turvallisuusjärjestelmä, riskinotto, työkuormitus, pätevyys, työmenetelmät ja -ohjeet, työnjohdon rooli ^{/12, s. 23/}.

Kehitysprojektin turvallisuusilmapiirin kyselyksi valittiin Otto Sunellin väitöskirjatyössä käyttämä kysely. Sunellin väitöskirjatyössä tiedot kerättiin neljästä joukko-osastosta turvallisuusilmapiirikyselyllä, ryhmähaastatteluilla ja työsuojelutoimikuntien pöytäkirjojen analyysillä. Kerätystä aineistosta tehtiin eksploratiivinen faktorianalyysi ja lisätutkimuksena monimuuttujainen varianssianalyysi. Tulevaisuusosiossa Sunell käytti Delfoi-menetelmää ja skenaariotyöskentelyä ^{/10, s. 2/}.

Tässä kehitysprojektissa rajattiin käytettäväksi menetelmäksi vain Sunellin käyttämä turvallisuusilmapiirikysely, jota rajattiin vielä erikseen jättämällä pois vastaajan taustatietoihin liittyvät kysymykset.

Sunellin tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa puolustusvoimien turvallisuuskulttuurin nykytilasta ja selvittää, mitkä asiat ovat toimivia ja missä asioissa on kehitettävää, sekä tehdä kehitysehdotuksia asioiden tilan parantamiseksi ja hahmottaa millainen voisi olla puolustusvoimien turvallisuuskulttuuri vuonna 2025. Tutkimuksella pyrittiin täyttämään tieteellistä vajetta turvallisuuskulttuurin määrittelyssä kokoamalla turvallisuuskulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa esiintyneitä yhteisiä tekijöitä malliksi, jota vahvistettiin Scheinin (1987, 2001) teorialla organisaationkulttuurin kerroksittaisuudesta ja jota testattiin turvallisuusilmapiirikyselyllä, ryhmähaastatteluilla ja asiakirja-analyysin tuloksilla ^{/10, s. 12/}.

Sunellin tutkimuksessa toteutettuihin kyselyihin ja haastatteluihin vastasivat palkattuun henkilökuntaan kuuluvat ihmiset. Varusmiehet ja reserviläiset rajattiin siis tutkimuksen ulkopuolelle ^{/10, s. 12/}. Tässä kehitystyössä menetettiin vastaavasti, myös siitä syystä ettei varussotilaita ole tutkittavassa organisaatiossa.

Sunellin tutkimuksessa käytetty turvallisuusilmapiirikysely perustuu kahden mittariin. Toinen on Boothin ja Leen (1995) laatima mittari ja toinen mittari perustuu Zoharin (1980) tutkimukseen, jota ovat jalostaneet Seppälä (1992), Varonen (1997), sekä Lappalainen ja muut (2001). Sunellin tutkimuksen turvallisuusilmapiirikysely toteutettiin vakioidulla kyselylomakkeella joka on kehitetty TTY:llä (entinen TTKK) aikaisempien tutkimusten pohjalta ^{/10, s. 42/}.

4.2 Käytettävät tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät tai työskentelymenetelmät

4.2.1 Kyselytutkimus ja lähdekirjallisuuden hyödyntäminen

Kehitysprojektin tutkimuslomake luotiin PVMOODLE ympäristöön ja kysely toteutettiin siellä vastaavalla tavalla, kuin Sunellin tutkimuksessa. Kyselyyn vastaaminen voitiin tehdä täysin anonyymisti.

Elisabet Armands ja Malin Josephson ovat omassa tutkimuksessaan esittäneet kysymyksiä tutkimustöiden objektiivisuusvaatimuksesta. Pystyykö tutkimustyöntekijä olemaan pelkästään objektiivinen, ottamatta huomioon tutkimuksessaan omaa kokemustaan, tunteitaan ja omaa persoonaansa? Pystyykö tutkija arvioimaan mitkä ovat tosiasioita ja mitkä ovat hänen arvottamiaan seikkoja. Heidän näkemyksensä mukaan on kuitenkin niin että tutki-

muksen kannalta on arvokasta juuri se, että tutkija käyttää työssään hyödyksi omaa persoonallisuuttaan, arviointikykyään, tunteitaan ja erityisesti oman aivokapasiteettinsa luomaa mahdollisuutta hyödyntää sitä intuitiota, jonka tiedostava ja tiedostamaton ajattelu suo ^{/8, s. 24/}.

Tämä on juuri sitä turvallisuusasiantuntijan ammattitaitoa, jota tulee hyödyntää niin tässä kehitysprojektissa kuin muutenkin arkityössä. Oman ammattitaidon hyödyntämisen kautta laajennetaan osittain kyselytutkimuksen antamaa kuvaa. Sunell toteaa oman tutkimuksensa johtopäätöksissä että organisaation turvallisuuskulttuurin hahmottaminen vaatii muitakin menetelmiä, kuin pelkän kyselyn ^{/10, s. 107/}.

Tutkimustyön objektiivisuus on aina riippuvainen tutkijan osaamisesta. Osaamisen kautta tutkijalla on mahdollisuus selvittää laajasti tutkittavaan asiaan tai ilmiöön liittyviä seikkoja ja osatekijöitä. Tutkimuksen sisältö on sitä parempi, mitä ammattitaitoisempi tutkija alallaan on. Mikäli tutkijan osaaminen on puutteellinen jää tutkimuksen sisältö vajaaksi eikä mahdollisimman hyvää objektiivisuuttakaan tavoiteta.

Toinen merkittävä seikka on se, että tutkittavan aihealueen ammattilainen tunnistaa asioita omasta ammattinäkökulmastaan käsin. Väitän, että mitä enemmän tutkimuksen tekijä tuntee aiheetta jota tutkii, sen objektiivisempi tutkimuksen tulos on. Tilanteessa, jossa turvallisuusilmapiiriä tarkastellaan jonkun toisen aihealueen ammattilaisen näkökulmasta, saadaan erilainen tulkinta. Objektiivisuus on aina riippuvainen henkilöstä ja hänen käsityksensä totuudesta.

Todellisuus on aina yksilöllistä. Se on asioita, jotka joku tietty yksilö on oppinut kokemuksesta ja joilla siten on kyseiselle henkilölle itselleen ehdottoman totuuden luonne. Saattaa olla kuitenkin niin, ettei kukaan muu ole samaa mieltä tästä totuudesta. Erimielisyyden ilmetessä tällä tasolla eteneminen käy vaikeaksi, ellei todellista kokemuspohjaa pystytä ilmaisemaan selkeästi. On päästävä jonkinlaiseen yksimielisyyteen siitä, kenen kokemukseen ollaan valmiita luottamaan ^{/13, s. 104/}.

Viime kädessä tämän kehitysprojektin totuudellisuus muodostuu tekijän näkemyksestä, josta kehitysprojektin raportin lukija tai arvostelija sitten muodostaa oman käsityksensä.

Sosiaaliteoreettisen riskikäsityksen mukaan ihminen ei arvioi riskejä puolueettomasti, vaan hänen riskinäkemykseensä vaikuttavat sosiaaliset ja kulttuuriset merkitykset. Näihin merkityksiin puolestaan vaikuttavat mm. perhe, ystävät, esimiehet ja työtoverit ^{/14, s. 39/}.

Kehitysprojektissa käytettiin seuraavia kysymyksiä, joiden numerointi säilytettiin vertailun helpottamiseksi samana kuin Sunellin tutkimuksessa. Lisäksi annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan. Tässä kehitysprojektissa ei selvitetty vastaajien henkilöstöryhmiä tai muita taustatietoja, nämä kysymykset olivat Sunellin tutkimuksessa kysymykset 1 - 7.

Kysymykset olivat:

8. Mielestäni työnjohdolla on riittävä asiantuntemus turvallisuusasioissa
9. Ylin johto näyttää jatkuvasti kiinnostuksensa turvallisuuteen
10. Jos työntekijä toimii turvallisuusohjeiden vastaisesti, työnjohto puuttuu yleensä tilanteeseen
11. Työnjohto kannustaa minua toimimaan turvallisesti
12. Esimiesten kanssa on helppo keskustella turvallisuuden liittyvistä asioista
13. Työnjohdolle on turha mennä huomauttamaan turvallisuusasioista
14. Ylin johto näyttää, että he ovat sitoutuneet turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen
15. Työnantajani pitää turvallisuustoimintaa tärkeänä
16. Turvallisuutta ei jätetä työntekijöiden oman toiminnan varaan
17. Esimiesten aika menee töiden sujumiseen liittyvien asioiden parissa, eivätkä he ennäätä puuttua vaarojen torjuntaan
18. Pääsen osallistumaan omaa turvallisuuttani koskevien päätösten tekemiseen
19. Työnantajan turvallisuutta koskevaan tiedottamiseen voidaan luottaa
20. Esimiehet kysyvät mielipidettäni ennen kuin tekevät minun työni turvallisuutta koskevia päätöksiä
21. Saan yleensä esimieheltäni palautetta turvallisuusasioissa
22. Pääsen osallistumaan työpaikkani muutos- ja uudistussuunnitelmien käsittelyyn

23. Työpaikallani turvallisuustavoitteet eivät ole ristiriidassa tuotannollisten tavoitteiden kanssa
24. Johtajat ja esimiehet välittävät työntekijöiden turvallisuudesta
25. Esimiehet keskustelevat kanssani ajoittain turvallisuusasioista
26. Siisteyden ja järjestyksen ylläpito on osa normaalia työtä
27. Pidän turvallisuusohjeiden noudattamista erittäin tärkeänä
28. Ammattitaitoon kuuluu se, että osaa työskennellä turvallisesti
29. Mielestäni turvallisesti toimiminen on luonnollinen osa jokapäiväistä toimintaa
30. Havaitessani vaaran ilmoitan siitä välittömästi esimiehelleni
31. Noudatan yleensä turvallisuusohjeita
32. Työpaikallani saa riittävästi turvallisuuskoulutusta
33. Parannusehdotuksiin suhtaudutaan työpaikallani hyvin
34. Riittävän hyvä työn opastus järjestetään jokaiselle uudelle työntekijälle
35. Tapaturman sattuessa etsitään syitä, ei syyllisiä
36. Turvallisuustarkastuksia tehdään säännöllisesti
37. Esiin tulleet tapaturmavaarat poistetaan viipymättä
38. Turvallisuus otetaan huomioon jo työn suunnittelussa
39. Esimiehet valvovat, että turvallisuusohjeita noudatetaan
40. Tiedon kulku turvallisuusasioissa toimii hyvin
41. Sattuneet tapaturmat selvitetään mielestäni perinpohjin
42. Turvallisuusseikat otetaan huomioon hankinnoissa
43. Turvallisuusselvityksiä tehdään määräajoin
44. Turvallisuutta mietitään myös ennakolta
45. Saan palautetta ilmoittamastani tapaturmavaarasta ja mahdollisista asiaan liittyvistä korjaustoimenpiteistä

Vapaa sana. Kommentteja työpaikkani turvallisuuteen liittyen.

Kysymyksiin tuli vastata seuraavan asteikon mukaisilla numeroarvoilla:

- 1 Täysin erimieltä
- 2 Jokseenkin erimieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Kysymysten asettelun osalta on huomattava, että lähes kaikki kysymykset oli laadittu positiivisesta turvallisuuskäsityksestä lähtien. Ainoastaan kysymykset 13 ja 17 olivat negatiivisesti aseteltuja.

13. Työnjohdolle on turha mennä huomauttamaan turvallisuusasioista
17. Esimiesten aika menee töiden sujumiseen liittyvien asioiden parissa, eivätkä he ennätä puuttua vaarojen torjuntaan

5 Tutkittava organisaatio

5.1 Puolustusvoimien Logistiikkalaitos

Puolustusvoimien Logistiikkalaitos vastaa puolustusvoimien materiaalihallinnosta, hankintatoimesta, terveydenhuollon järjestämisestä, ympäristöasioista ja tilahallinnasta. Se myös omistaa puolustusmateriaalin.

Logistiikkalaitoksella on lakisääteinen velvollisuus tukea muita turvallisuudesta vastaavia viranomaisia tehtävissä, joihin sillä on erikoisosaamista, esimerkiksi sotilasräjähteiden raivaamisessa. Logistiikkalaitos tukee myös rajavartiolaitoksen logistiikan järjestelyjä.

Vuonna 2016 laitoksen talousarvio oli noin 1 500 miljoonaa euroa, josta materiaalihankintoihin käytettiin noin 500 miljoonaa euroa. Työntekijöitä on noin 2 230 seitsemässä hallintoyksikössä, joilla on toimintaa 39 kunnassa.

5.2 Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta

Logistiikkalaitoksen esikunta on logistiikkalaitoksen johtajan alainen hallintoyksikkö. Logistiikkalaitoksen esikuntaan kuuluvat:

- esikuntapäällikkö
- hallinto-osasto (HALLOS)
- kaupallinen osasto (KAUPOS)
- logistiikkaosasto (LOGOS) ^{/15, s. 4/}
- tekninen osasto (TEKNOS)

Hallinto-osaston kokoonpanoon kuuluu kanslia, joka valmistelee esikunnan sisäisiä asioita, kuten turvallisuus, esikunnan huolto, toiminnan ja resurssien suunnittelu, viestintä ja liikuntakoulutus. Lisäksi PVLOGLE:an kuuluu

joukkoyksikkönä Logistiikkakoulu. Esikuntapäällikön alainen Logistiikkakoulu antaa puolustusvoimallista logistiikka-alan koulutusta ^{/15, s. 5/}.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta tukee logistiikkalaitoksen johtajaa puolustusvoimien logistiikan järjestelyiden johtamisessa sekä järjestää logistiikkalaitoksen hallinnon.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta vastaa puolustusvoimien kaikista puolustus- ja turvallisuus-hankintalain mukaisten hankintojen, kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintalain mukaisten siviilihankintojen sekä JÄRJ:n järjestelmävastuulla olevien tiedustelupoikkeuksen mukaisien hankintojen (PUTU-laki § 8.1) kaupallisesta toteutuksesta, hylätyn materiaalin, maksullisten palvelujen ja aineettomien oikeuksien myyntien, lainausten ja vuokrausten kaupallisesta asianhoidosta. (KAUPOS esittää), puolustusmateriaalinimikkeistön ja tuotetiedon hallinnasta, logistiikkalaitoksen osalta kemikaali- ja kemikaaliturvallisuuslakien tarkoittamista toiminnanharjoittajalle kuuluvista tehtävistä, puolustusvoimien osalta ympäristönsuojelulain tarkoittamista toiminnanharjoittajalle kuuluvista tehtävistä, puolustusvoimien osalta maankäyttö- ja rakennuslain määrittämistä tehtävistä, logistiikkalaitoksen viranomaisyhteistyöstä sekä yhteistoiminta-asiakirjoista valtionhallinnon alueviranomaisten sekä alueellisten ja yksityisten toimijoiden kanssa sekä puolustusvoimien logistiikkajärjestelmään liittyvien kumppanuuksien hallinnasta ^{/15, s. 5/}.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta osallistuu puolustusväline-teollisuuden kanssa käytävään yhteistyöhön.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta vastaa logistiikkalaitoksen joukkotuotannon suunnittelusta ja joukkojensa operatiivisesta käytettävyydestä. Sodan ajan joukkojen tuottamisen toteuttavat logistiikkalaitos ja puolustushaarat.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta suunnittelee ja johtaa puolustusvoimien logistiikkahenkilöstön osaamisen hallintaa sekä tuottaa logistiikkajärjestelmän koulutuksen.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta vastaa logistiikkalaitoksen ja -järjestelmän toimintavalmiudesta. Esikunta valmistautuu perustamaan logistiikkaorganisaation, jolla on kyky toimia osana kansainvälisiä logistiik-

kajärjestelyjä kansainvälisissä operaatioissa (Joint Logistics Support Group - JLSG periaate).

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta valvoo valtion etua ja oikeutta sekä käyttää valtion puhevaltaa PVLOGL:n toimialaan liittyvissä asioissa.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta kokoaa ja ylläpitää PVLOGL:n operatiivisen tilannekuvaa, logistiikkajärjestelmän tilannekuvaa sekä kansainvälisten operaatioiden tuen tilannekuvaa.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta tuottaa Puolustusvoimien operaatiokeskuksen käskemät tilanneilmoitukset, tilannekatsausmateriaalit sekä tapahtumailmoitukset ja PVLOGL:n johdolle laitoksen johtamiseen tarvittavat johtamisjärjestelmäpalvelut sekä tilannekuvatuotteet.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta tukee Järjestelmäkeskuksen hallinnollisten asioiden toteuttamista.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta suunnittelee, kehittää, ohjeistaa, valmistelee, valvoo ja koordinoi puolustusvoimien materiaalihallintoa ^{/15, s. 6/}.

Kaiken kaikkiaan Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa tehdään laajoja usean toiminta-alueen tehtäviä.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa työskentelee useaan eri henkilöstöryhmään kuuluvia ammattilaisia. Upseereita on 34, erikoisupseereita 28, opistoupseereita 33, aliupseereita 4, esimies-, suunnittelu-, johto- ja asiantuntijatehtävissä siviileitä 151 sekä muita siviilityöntekijöitä 60. Vakinaisia työntekijöitä on yhteensä 310 ja lisäksi joitakin määräaikaisia, naisia on noin 40 %.

6 Kehitysprojektin odotettavissa olevat tulokset

Johtuen siitä, että Puolustusvoimien organisaatioissa johtajina ja erilaisina esimiehinä työskentelee pääosin samankaltaisen kohtuullisen yhtenäisen sotilaskoulutuksen saaneet henkilöt, on odotettavissa että kyselyn tulokset ovat varmasti hyvin lähellä niitä tuloksia, joita Sunell on omassa tutkimuksessaan saanut neljän muun joukko-osaston yhteydessä.

Tällaisissa organisaatioissa, jotka paljolti perustuvat perinteiseen hierarkkiseen valta-asemaan, pidetään esimiehen ilmaisemaa kokemusta luotettavana ja toimitaan pitäen hänen lausuntoaan puolueettomana totuutena ^{/13, s. 104/}.

Johtuen epäsymmetrisestä vallan jakautumisesta johdolla on suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa (mm. käskyjen, tiedon ja toiveiden kautta) yrityskulttuurin muotoutumiseen. Johdon on myös helpompi saada näkökulmansa ja toiveensa esille kuin yksittäisen työntekijän ^{/8, s. 54/}.

Käsitykset organisaatiossa vallitsevasta turvallisuudesta ja riskeistä muodostuvat vallitsevan kulttuurin ja sosiaalisten ryhmien kautta. Kulttuuriteoreettisen näkemyksen mukaan riskikäsitykset ovat osa laajempaa kokonaisuutta ja riskit ovat sosiaalisten ryhmien vuorovaikutuksen tuloksia. Kulttuurimallit vaikuttavat yksilöiden ja sosiaalisten ryhmien arvovalintoihin siten, että mallin mukaisia arvoja omaksutaan ja mallin vastaisia hylätään ^{/14, s. 39/}.

Sosiaalisten ryhmien riskitietoisuus ja valppaus havaita erilaisia riskejä ovat samankaltaista. Tämän takia ryhmän jäsenet toimivat samalla tavalla, kun he kohtaavat riskejä ja hallitsevat niitä. Tämä puolestaan korostaa sosiaalisen ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä. Avaintekijöitä ovat riskit ja niiden hyväksyttävyyttä ^{/14, s. 40/}.

Johtoesikunnan turvallisuustoiminnan kehitysesitys on hyvin pitkälti riippuvainen kyselyn tuloksista. Sunellin saamien tulosten perusteella on oletettavaa, ettei merkittäviä puutteita esiinny, joten kehitysesitykseen ei välttämättä nouse paljon asioita.

7 Kyselytutkimus ja toteutusaikataulu

Kehitysprojektin toteutus aloitettiin maaliskuussa 2017 lähdemateriaalin keräämisellä ja siihen tutustumisella. Samaan aikaan aloitettiin työn sisällön ja tutkimuskysymysten hahmottelu. Maaliskuun 2017 lopussa kehitysprojektin tutkimus-/projektisuunnitelma hyväksyttiin työnantajalla.

Kevät ja kesä 2017 keskityttiin lähdemateriaalin keräämiseen. Ensimmäisessä sparraussessiossa 24.8.2017 sain hyviä neuvoja kyselyn taustalla olevan osuuden valmisteluun. Syksyllä 2017 ryhdyttiin selvittämiin kyselyn toteuttamiseen liittyvän järjestelmän (PVMOODLE) tekniikkaa ja opettelemaan kyselyn toteuttamista. Kyselyn kysymykset saatiin marraskuun 2017 alkuun mennessä syötettyä järjestelmään.

Kyselyyn vastaamispyyntö lähetettiin 317 esikunnan henkilölle 14.11.2017. Pyynnössä tuotiin esille, että tutkimus toteutetaan samoilla kysymyksillä kuin mitä Sunellin tutkimuksessa oli käytetty. Lisäksi mainittiin että, kyselyyn vastaaminen voidaan tehdä täysin anonymisti. Outlook-sähköpostiviestin mukana oli linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn suoraan.

Vastausaikaa annettiin 22.12.2017 saakka. 18.12.2017 kyselyyn oli vastannut 45 henkilöä, joten vastaamispyyntö lähetettiin uudelleen. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan vain 78 kpl eli 25 %.

Ennen vastausten analysointia vastasin myös itse erikseen kyselyn kysymyksiin tammikuussa 2018. Ensimmäinen alustava vastausten tarkastelu oli tammikuun lopussa 2018. Raportin kirjoittaminen aloitettiin helmikuussa 2018. Kehitysprojektin toinen sparraussessio oli 13.2.2017. Vastausten tarkempi analysointi aloitettiin maaliskuun 2018 lopussa.

8 Kyselyn tulokset

8.1 Saadut vastaukset

Ennen kyselyn tulosten analysointia vastasin itsekin kysymyksiin, jotta minulle muodostuu myös oma käsitykseni turvallisuusilmapiiristä. Tällä oli kolme erillistä tavoitetta. Ensinnäkin se, että tällä tavalla voitiin kyselytutkimuksen antamaa kuvaa laajentaa. Toiseksi siksi, että tarkistan oman käsitykseni turvallisuusilmapiiristä ja kolmanneksi se, että sen kautta pystyisin paremmin havaitsemaan niitä eroja turvallisuusilmapiirin tilanteen ymmärtämisen osalta mitä kyselyyn vastanneiden ja minun välilläni on. Näiden erojen kautta on sitten helpompi miettiä millaisia toimenpiteitä turvallisuuden kehittämisesitykseen tulisi kirjata.

Alla olevaan taulukkoon on kerätty saatujen vastausten tulosten numeeriset keskiarvot, omat vastaukseni sekä Sunellin tutkimuksessa saadut joukko-osastojen A-D tulokset.

Tutkimuksen vapaa sana kohtaan saatiin seuraavat kommentit:

- ”Työntekijöitä tulisi säännöllisin väliajoin muistuttaa siitä, että työhön liittyvistä asioista ei tulisi keskustella tiloissa, joissa on ulkopuolisia henkilöitä esim. ruokala.”
- ”Tämäkin asia on käytännössä hoitamatta. Korostan sanaa käytännössä.”
- ”Uudet työntekijät perehdytetään ja koulutetaan hyvin turvallisuusasioihin perehdyttämissuunnitelman mukaisesti esimiesten ja turvallisuusvastaavien toimesta.”
- ”TPT-toiminta on aktiivista johdon ja työturvallisuustoimikunnan kanssa. TPT-kävelyissä sekä YT-elimissä käsitellyt turvallisuusasiat johtavat toimenpiteisiin ja niitä seurataan.”
- ”Yksittäiset työntekijät ovat oman toimintansa osalta suurin turvallisuusriski.”
- ”Minulla on kokemus työtaturmasta.”
- ”Käytännössä turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet eivät ole tiedosani kuin vähän. Lähinnä itse vastatessasi tähän kyselyyn ajattelin atk- ja asiakirjaturvallisuutta ja omaa työskentelyä toimistossa/vast.”
- ”Kaikkinainen turvallisuus on työpaikallani tänä päivänä ykkösasioita”
- ”Haasteellinen aihepiiri hallinnollista työtä tekeväälle.”
- ”Tietoturvallisuus ja yleinen ”operaatio”turvallisuus ovat ehkä eniten esillä. Osallistuin tänä vuonna hallinto-osaston turvallisuuskoulutukseen, joka oli mielestäni hyvä ja jonka toteutusta kannattaisi varmasti laajentaa.”
- ”Osa kysymyksiä sellaisia, ettei voi ottaa kantaa, kun ei ole osunut omalle kohdalle.”
- ”Työtehtävissäni ehdottomasti tärkein työturvallisuuttani lisäävä turvaväline on juomutettu preservatiivi.”
- ”Vaikuttaa siltä, että tämä kysely sopisi paremmin johonkin sellaiseen työhön, jossa esim. työkoneiden käyttäminen aiheuttaa potentiaalisen vaaran ja/tai työympäristö jo sinällään on vaarallinen (esim. tehtaat, korjaus- ja uudisrakentaminen, metallialan työt, auto- ja muut konekorjaamot, maansiirtotyöt, työt joissa ollaan tekemisissä vaarallisten aineiden/räjähteiden tms kanssa tai tartuntavaaralliset paikat kuten sairaalat jne.). Toimistoympäristössä tapaturmavaara on samaa luokkaa kuin esim. kotitapaturmissa: portaissa kaatuminen, pihassa liukastuminen jne., joka voi sattua missä tahansa. Tuskinpa Suomessa on toimistoa, jossa vaikkapa lehtiläjä lojuu lattialla odotamassa että joku kompastuu, eli onnettomuuden mahdollisuus on

eliminoitu niin hyvin kuin mahdollista. Omassa siistissä ja modernissa työympäristössäni pidän tätä siis turhana kyselynä.”

- ”En ole juurikaan kiinnittänyt huomiota turvallisuuteen. Sitä kyllä mielestäni johdetaan hyvin, tosin kaikista asioista ei välttämättä tiedoteta, mikä saattaa olla myös tietoista.”

Omat vastaukseni poikkesivat pääosin muiden keskiarvoista. Tässä tulee esiin erilainen suhtautuminen kyselyn väittämiin, minkä koen johtuvan omaan tehtävääni liittyvästä erilaisesta turvallisuusasioiden tiedostamisesta, suhtautumisesta niihin ja näkemyksestä turvallisuusasioiden kehittämiseen sekä mahdollisesti siitä yli 15 vuoden kokemuksesta mikä on turvallisuusasioiden hoitamisessa syntynyt. Olen myös sitä mieltä, että juuri näin tulee ollakin. Turvallisuusasioiden hoitajilla täytyy olla kriittisempi suhtautuminen turvallisuuden tilaan kuin mitä keskimäärin yksittäiseltä työntekijältä edellytetään. Yksilöinä me tarkastelemme tulevaisuutta ja siten myös riskejä eri näkökulmista ^{/14, s. 40/}.

Turvallisuusasioita hoitavalla tulee olla kyky havaita ”heikkoja signaaleja”, käyttää omaa hiljaista tietoa niiden analysointiin ja nostaa tarvittaessa esiin asioita, joiden aiheuttamia turvallisuusriskejä tulee pienentää.

8.2 Tulosten analysointi

Kyselyn tulosten analysoinnissa noudatettiin seuraavanlaista menettelyä.

Saatu keskiarvotulosta verrattiin joukko-osastojen A-D tuloksiin kysymyskohtaisesti. Joukko-osastojen osalta vertailulukuina käytettiin niiden osalta alinta ja ylintä keskiarvoa. Silloin kun Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnan keskiarvotulos oli yhtä suuri kuin joukko-osaston alin tai ylin keskiarvo tai niiden välissä tulkittiin, että tulos oli samalla tasolla. Jos taas saatu keskiarvotulos oli joukko-osastojen tulosten ylimmän yläpuolella tai alimman tuloksen alapuolella on tilanne sitten paremmin tai huonommin, riippuen väitteen asettamasta näkökulmasta.

Omien vastausteni osalta pitäydyin hyvin maltillisessa tulkinnassa, johtuen edellä mainitusta mahdollisesta erilaisesta kokonaiskuvasta.

8.3 Miten turvallisuus koetaan johtoesikunnassa?

Tulosten perusteella näyttää siltä, että esikunnassa on hyvä turvallisuusilmapiiri. Kyselyyn vastanneet kokevat, että turvallisuusasiat ovat pääosin kunnossa ja että esimiehet ovat sitoutuneet omalta osaltaan huolehtimaan turvallisuuden ylläpitämisestä.

Erityisen vahvana näkyy myös vastaajien oma positiivinen asennoituminen turvallisuudesta huolehtimiseen.

8.4 Onko tulos samansuuntainen kuin muissa mitatuissa hallintoyksiköissä?

Kyselyn väitteiden osalta esikunta oli samalla tasolla muiden joukko-osastojen A-D kanssa 25/38 väitteen kohdalla eli noin 66 % väittämistä. Mitään huomattavaa eroa ei kokonaisuutta tarkastellessa tullut esiin.

8.5 Mitkä ovat merkittävimmät erot muihin mitattuihin hallintoyksiköihin?

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnan tulokset osoittavat että turvallisuusilmapiirin koetaan olevan parempi kahdentoista (12/38) väittämän osalta kuin vertailun kohteena olevissa joukko-osastoissa. Parempi tulos saatiin seuraavien väittämien kohdalla:

- Mielestäni työnjohdolla on riittävä asiantuntemus turvallisuusasioissa
- Ylin johto näyttää jatkuvasti kiinnostuksensa turvallisuuteen
- Työnjohto kannustaa minua toimimaan turvallisesti
- Ylin johto näyttää, että he ovat sitoutuneet turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen
- Työnantajani pitää turvallisuustoimintaa tärkeänä
- Turvallisuutta ei jätetä työntekijöiden oman toiminnan varaan
- Työnantajan turvallisuutta koskevaan tiedottamiseen voidaan luottaa
- Johtajat ja esimiehet välittävät työntekijöiden turvallisuudesta
- Noudatan yleensä turvallisuusohjeita
- Työpaikallani saa riittävästi turvallisuuskoulutusta

- Tiedon kulku turvallisuusasioissa toimii hyvin
- Turvallisuutta mietitään myös ennakolta

Näitä väittämiä tukevat myös seuraavat vapaan sanan havainnot:

- Uudet työntekijät perehdytetään ja koulutetaan hyvin turvallisuusasioihin perehdyttämissuunnitelman mukaisesti esimiesten ja turvallisuusvastaavien toimesta.
- TPT-toiminta on aktiivista johdon ja työturvallisuustoimikunnan kanssa. TPT-kävelyissä sekä YT-elimissä käsitellyt turvallisuusasiat johtavat toimenpiteisiin ja niitä seurataan.
- Yksittäiset työntekijät ovat oman toimintansa osalta suurin turvallisuusriski.
- Kaikkinainen turvallisuus on työpaikallani tänä päivänä ykköasioita
- Haasteellinen aihepiiri hallinnollista työtä tekeväille.
- Tietoturvallisuus ja yleinen ”operaatio”turvallisuus ovat ehkä eniten esillä. Osallistuin tänä vuonna hallinto-osaston turvallisuuskoulutukseen, joka oli mielestäni hyvä ja jonka toteutusta kannattaisi varmasti laajentaa.

Itse olen myös selkeästi sitä mieltä, että:

- Työnantajan turvallisuutta koskevaan tiedottamiseen voidaan luottaa
- Johtajat ja esimiehet välittävät työntekijöiden turvallisuudesta

Ainoastaan yhdessä (1/38) kohdassa koetaan tilanteen olevan huomomin Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa kuin vertailluissa joukko-osastoissa.

- Saan palautetta ilmoittamastani tapaturmavaarasta ja mahdollisista asiaan liittyvistä korjaustoimenpiteistä

Tämän väittämän toteutumattomuutta tukivat seuraavat vapaan sanan kommentit:

- Tämäkin asia on käytännössä hoitamatta. Korostan sanaa käytännössä.
- Käytännössä turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet eivät ole tiedossani kuin vähän. Lähinnä itse vastatessasi tähän kyselyyn ajattelin atk- ja asiakirjaturvallisuutta ja omaa työskentelyä toimistossa/vast.

- En ole juurikaan kiinnittänyt huomiota turvallisuuteen. Sitä kyllä mielestäni johdetaan hyvin, tosin kaikista asioista ei välttämättä tiedoteta, mikä saattaa olla myös tietoista.

Oma näkemykseni on, että seuraavien väittämien asiat eivät ole kunnossa:

- Työnjohdolle on turha mennä huomauttamaan turvallisuusasioista
- Esimiesten aika menee töiden sujumiseen liittyvien asioiden parissa, eivätkä he ennätä puuttua vaarojen torjuntaan
- Saan palautetta ilmoittamastani tapaturmavaarasta ja mahdollisista asiaan liittyvistä korjaustoimenpiteistä

Lisäksi kun tuloksia tarkastelee laajemmin voi niiden perusteella tehdä tulkintaa, että yhteistyössä olisi kehittämisen varaa. Erityisesti tämä näkyy tuloksessa niiden väittämien kohdalla, jossa tuloksen keskiarvo on lähellä numeroa 3, joka siis tarkoitti että En osaa sanoa. Tällaista tilannetta voi tulkita sillä tavoin, että vastaaja tarvitsisi lisää tietoa asiasta, jotta kykenisi muodostamaan selkeän kuvaa väittämästä. Alle on kerätty niiden väittämien tulokset, joissa keskiarvo osui väliin 2,5 - 3,5.

- Esimiesten aika menee töiden sujumiseen liittyvien asioiden parissa, eivätkä he ennätä puuttua vaarojen torjuntaan, ka = 2,9
- Pääsen osallistumaan omaa turvallisuuttani koskevien päätösten tekemiseen, ka = 3,3
- Esimiehet kysyvät mielipidettäni ennen kuin tekevät minun työni turvallisuutta koskevia päätöksiä, ka = 3,3
- Saan yleensä esimieheltäni palautetta turvallisuusasioissa, ka = 3,1
- Pääsen osallistumaan työpaikkani muutos- ja uudistussuunnitelmien käsittelyyn, ka = 2,8
- Esimiehet keskustelevat kanssani ajoittain turvallisuusasioista, ka = 3,3
- Riittävän hyvä työnopastus järjestetään jokaiselle uudelle työntekijälle, ka = 3,4
- Tapaturman sattuessa etsitään syitä, ei syyllisiä, ka = 3,4
- Esiin tulleet tapaturmavaarat poistetaan viipymättä, ka = 3,5

8.6 Mitkä turvallisuuden osa-alueet edellyttävät kehittämistä?

Kyselyn perusteella tulee seuraaviin asioihin kiinnittää jatkossa huomiota:

- Palautteen antamista tapaturmavaaran tai muun epäkohdan korjauksesta tulee parantaa
- Tilannetietoisuuden ylläpitämiseen tapaturmavaaran tai muun epäkohdan korjauksen tilanteen kehittymisestä tulee kiinnittää huomiota
- Turvallisuus tulisi ymmärtää toiminnan jatkuvuuden ja suorituskyvyn ylläpitäjänä
- Henkilöstön tulisi päästä osallistumaan omaa turvallisuutta koskevien päätösten tekemiseen

Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että se mihin pitää kokonaisuudessaan kiinnittää huomiota on tilannetietoisuus ja yhteistyö.

9 Turvallisuustoiminnan kehitysesitys

9.1 Miten turvallisuustoimintaa voitaisiin kehittää?

Koska turvallisuusilmapiiritutkimuksen tulokset olivat pääosin hyviä eivätkä juuri poikenneet vertailussa olleiden joukko-osastojen A-D tuloksista ei kehitysprojektissa tunnistettu tarvetta merkittäviin yksittäisiin kehittämistoimenpiteisiin. Verrattaessa tuloksia Sunellin tutkimuksen johtopäätökset ja suositukset osiossa esille tuotuihin seikkoihin voidaan, joidenkin osalta nähdä samankaltaista kehittämistarvetta.

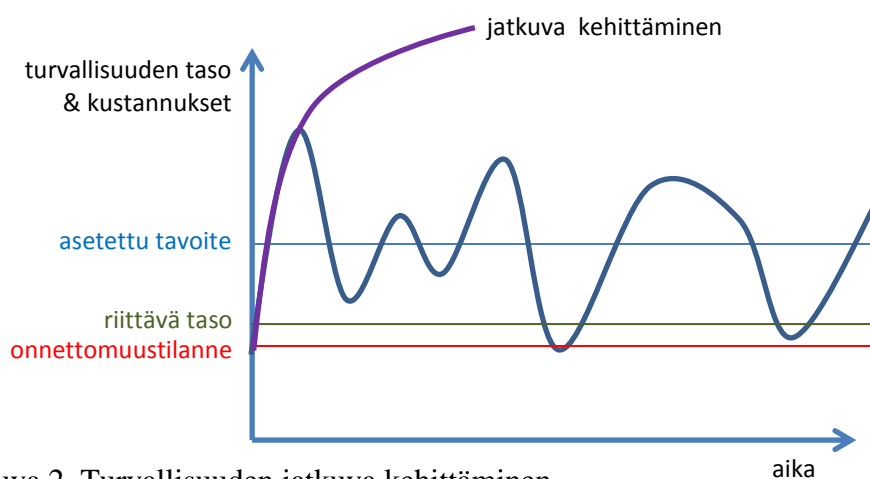
Sunellin mukaan niin turvallisuusilmapiirikyselyssä, kuin Delfoi-kyselyssä mainittiin johdon sitouttaminen yhtenä tärkeimpänä toimenpiteenä turvallisuusasioita kehitettäessä. Kehitettäviä kohteita olivat turvallisuuskoulutuksen lisääminen erityisesti 11 - 20 vuotta joukko-osastossa työskenneille, turvallisuusohjeiden noudattamisen valvonta, esiin tulleiden tapaturmavaarojen pikainen poistaminen, tiedonkulun parantaminen turvallisuusasioissa ja turvallisuustarkastusten kehittäminen säännöllisiksi. Johdon sitoutuminen turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen, palautteen antaminen ilmoitetuista tapaturmavaaroista ja niiden korjaustoimenpiteistä, osallistuminen työpaikan muutos- ja uudistussuunnitelmien käsittelyyn, esimiesten ajankäytön painopisteen siirto töiden sujuvuudesta vaarojen torjuntaan ^{/10, s. 106/}.

Sunellin ryhmähaastatteluissa selvisi, että jokaisella joukko-osastolla on Scheinin teorian mukaisesti oma kulttuurinsa ja joukko-osastojen työpisteillä on vielä oma alakulttuuri. Ryhmähaastatteluiden perusteella tulisi pohtia kuinka muuttaa työpistekohtaisia alakulttuureja turvallisuusasioiden etenemistä edistäviksi, sillä joukko-osastoissa näyttäisi olevan työpistekohtaisia alakulttuureja jotka ovat vahvempia, kuin joukko-osaston kulttuuri.

Delfoi-menetelmällä kerätyn tiedon perusteella paneeli arvioi puolustusvoimien turvallisuusasioiden tulevaisuutta myönteisesti ja realistisesti. Tur-

vallisuuskoulutuksen, -ohjeistuksen ja -valvonnan uskottiin lisääntyvän, joskin turvallisuusohjeistuksen lisääntymistä ei pidetty toivottavana, vaan toivottiin määrän sijaan laatua ^{/10, s. 107/}.

Oma käsitykseni turvallisuuden kehittämisestä poikkeaa jonkin verran Sunnellin edellä esittämästä koskien turvallisuuden jatkuvaa parantamista. Turvallisuutta ei voida jatkuvasti kehittää, koska se johtaa viime kädessä siihen, että kustannukset kasvavat saatavaa turvallisuushyötyä nopeammin ja toiminta lopulta lakkaa. Turvallisuuden osalta riittää se, että ylläpidetään riittävää tasoa. Vanha viisaus on myös sanonnassa, että: ”Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki!”



Kuva 2. Turvallisuuden jatkuva kehittäminen

Haasteena luonnollisesti on tunnistaa se mikä on riittävä taso, kun kaikki muuttuu kaiken aikaa.

Kyselytutkimuksen ja oman käsitykseni perusteella näen Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnan turvallisuuden kehittämisen toteutuvan pääosin normaalin rutiinityön ja tehtävien tilannetietoisuuden ja yhteistyön avulla.

Turvallisuuden käsite toiminnallisena tavoitteena voidaan kiteyttää kolmeen eri näkökulmaan:

- 1) pyrkimykset estää onnettomuudet tai suojella vaaroilta teknisin ratkaisuin tai työntekijän toimintaa koskevilla säännöillä
- 2) pyrkimykset ehkäistä onnettomuudet tunnistamalla ja poistamalla vaaroja ennalta ja vaikuttamalla ihmisten ja organisaation tietoihin, taitoihin ja toimintatapoihin
- 3) pyrkimykset edistää hyvinvointia ja ympäristön tilassa tapahtuvia myönteisiä muutoksia päämäärätietoisella, tavoitteellisella, pitkäjänteisellä johtamisella ja ohjelmallisella kehittämistyöllä (Levä 2003, 32–33) ^{/7, s. 35 - 36/}.



Kuva 3. Turvallisuuden käsite toiminnallisena tavoitteena (Levä 2003, 33-34) ^{/7, s. 36/}

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnan osalta näyttää selkeältä, että edellä olevien kohtien 1 ja 2 eteen on tehty paljon valmista ja asiat niiden osalta tuntuisi olevan kunnossa. Tästä syystä esitettävät kehitystoimenpiteet tullaan liittämään kolmanteen kohtaan eli pyritään edistämään hyvinvointia ja ympäristön tilassa tapahtuvia myönteisiä muutoksia päämäärätietoisella, tavoitteellisella, pitkäjänteisellä johtamisella ja ohjelmallisella kehittämistyöllä.

Kun asioiden johtamisen järjestelmä on saatu rakennetuksi, havaitaan, että järjestelmä toimii vain, jos ihmisiäkin johdetaan. Asioiden johtaminen (safety management) tarvitsee rinnalleen ihmisten johtamista (safety leadership) ^{/12, s. 14/}. Eri tutkijoilla on lähes samanlainen käsitys siitä, että organisaatio kehittyy eritasoisten vaiheiden, kerrostumien kautta. Vaiheiden tarkastelussa oleellista on organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välinen suhde ^{/12, s. 25/}. Alimmalla tasolla organisaatio pystyy juuri ja juuri vastaamaan ympäristön muutoksiin, se on ”hengissä pysymisen” organisaatio ^{/12, s. 25 - 26/}.

Kulttuurin kehittyminen eritasoisten kerrostumien kautta (Nelson ja Burns, 1984, Lindströmin ja Juutin, 1995, mukaan)

Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio

- tunnistaa mahdollisuuksia
- suunnistaa strategisesti
- hallitsee kehittymisen
- luo verkostoja
- kokonaisvaltainen johtaminen

Ennakoiva organisaatio

- omaa merkityksellisen tehtävän (missio)
- suunnittelee pitkällä aikavälillä
- hallitsee suorituksen
- kehittää organisaatiota
- muutoksen johtaminen

Vastaanottavainen organisaatio

- asettaa päämääriä
- suunnittelee toimenpiteitä
- ratkaisee ongelmia
- rakentaa tiimejä
- tilanteen mukainen johtamistapa

Reaktiivinen organisaatio

- taistelee olemassaolostaan
- suojaa itseään
- etsii virheitä ja syyllisiä
- itsekeskeinen
- käskyttävä ja rankaiseva johtaminen ^{/12, s. 26/}.

Kyselytutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta on Ennakoiva organisaatio -vaiheessa ja seuraavaksi tavoitteeksi on hyvä asettaa Huippusuorituksiin pyrkivä organisaatio -vaihe. Esitettävät kehitystoimenpiteet tähtäävät siihen, että jatkossa yhä paremmin turvallisuusasioissa tunnistettaisiin mahdollisuuksia, luotaisiin verkostoja ja toimintaa johdettaisiin kokonaisvaltaisemmin ihmisten johtamisen (safety leadership) avulla.

Digitaalisen työn asiantuntija Esko Kilpi kirjoittaa, että taitojen ja vastuiden järjestelmät perustuvat perinteisen valmistavan teollisuuden oletukseen, että kaikki voidaan budjetoida ja suunnitella. Tämä ei enää päde. Menestys perustuu yhä enemmän taidokkaaseen läsnäoloon, empatiaan ja yhteiseen vuorovaikutukseen ^{/16, s. A5/}.

Itse näen kaikkein suurimpana mahdollisuutena turvallisuuden kehittämiseen koko henkilöstön havaintokyvyn, osaamisen ja aivokapasiteetin hyödyntämisen. Näiden käyttöön saaminen edellyttää riittävän avoimen ilmapiirin luomista ja koko linjaorganisaation johdon tahtoa ohjata viestejä ja käyttäytymistä siihen suuntaan. ”Mitä isoot erellä, sitä piänet peräs!” pätee tässäkin asiassa.

Merkittävimmät seikat, joiden osalta on mietitty kehittämistoimenpiteitä, ovat ajattelumalleihin ja asenteisiin sekä tilannekuvaan liittyviä viestinnällisiä asioita. Nämä ovat laajoja kokonaisuuksia, joihin vaikuttaminen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Ne ovat myös sellaisia asioita, että niiden kehittäminen vaatii pitkän ajan ennen kuin tuloksia on nähtävissä. Toisaalta taas ne ovat tietyllä tavalla herkkiä alueita, joiden kohdalla yhdellä yksittäisellä lauseella tai painon asettamisella tietylle sanalle lauseessa saatetaan pilata hyvä kehitys. Myös sanattoman viestinnän epäonnistumisella on näiden osalta arvaamattomia vaikutuksia.

Sanaton viestintä (nonverbal communication) tarkoittaa kasvojen ilmeitä, asentoja, merkitteellistä pukeutumista, tanssia ja draamaa, musiikkia, kuvallista esitystä jne. Sitä työstää todennäköisesti oikea aivopuolisko ja sen ymmärtäminen on usein ”vaistonvaraista”. Kielellinen viestintä (verbal communication) tarkoittaa kielen käyttöä viestintään olipa kieli luonnollinen tai keinotekoinen. Sitä työstää vasen aivopuolisko. Kielellinen viestintä on ymmärrettävä, käsiteltävä aktiivisesti ^{/17, s. 57/}.

Kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa mietin sitä, että niiden lopullisessa muodossa pitäisi jotenkin välttää käyttämästä ”turvallisuus”-sanaa. Turvallisuus on tärkeä asia, mutta sen kouluttamisessa siitä muodostuu helposti mantra jota hoetaan ”turvallisuus, turvallisuus, turvallisuus, ...”. Tämä helposti alkaa väsyttää ihmistä ja hänelle tulee vastareaktio, joka torjuu tarvittavan tiedon omaksumisen, koska se on siellä ”turvallisuusmuurin” takana. Ihmisen tietojen käsittelykyky on rajallinen. Kun sanomia tulee liikaa, on osa torjuttava henkisen terveyden säilyttämiseksi ^{/17, s. 224/}.

Väärät asenteet ovat tärkein este turvallisuudelle ^{/18/}. Turvallisuuden kehittämistoimenpiteet eivät saisi luoda asenteellista estettä, ”turvallisuusmuuria”, niiden omaksumiseen. Asenteilla on tärkeä merkitys turvallisuudelle. Oikea asennoituminen lähtee jokapäiväisestä toiminnasta.

Eräänä asennekysymyksenä, jolla on selkeä yhteys turvallisuuteen, on että käyttäkö aina turvavyötä kun on autossa matkustajana tai kuljettajana, riippumatta siitä, miten pitkän matkan autolla siirtyy. Turvavöiden käyttämisen tärkeyttä markkinoitiin muutama vuosi sitten lauseella: ”Kaikkia vammoja ei voi korjata, asennevamman voi!”

Ihmisen suhtautuminen muiden ihmisten vaikutukseen määräytyy suuresti hänen asenteittensa perusteella. Asenne on valmius suhtautua tietyllä tavalla tiettyyn kohteeseen, asiaan, henkilöön tai tapahtumaan. Asenne ilmenee käyttäytymisenä: toimintana tai viestintänä. Asenne on opittu ominaisuus. Asennetta ei helposti muuteta edes uuden tiedon vuoksi; mieluummin tulkitaan uusi tieto entisen asenteen mukaisesti ^{/17, s. 23/}.

Kyselytutkimuksen perusteella kyselyyn vastanneilla näyttäisi oma asenne olevan kohdallaan, vaikka se edusti vain 25 % koko esikunnasta. Toisaalta, mikäli tulosta vertaillaan joukko-osastojen A-D tuloksiin, näyttäisi laajemminkin siltä että henkilöstön asenne näissä kaikissa joukko-osastoissa olevan kohdallaan.

Monet arkielämän tilanteet kannustavat ottamaan riskejä. Riskejä ottamalla pystyt suoriutumaan työtehtävistäsi nopeammin, pääset nopeammin perille, jne. Yleensä näissä tilanteissa päätöksentekijällä, joka riskin ottaa ei useinkaan ole mitään käsitystä riskin suuruudesta. Vaikka tiedetään, että riskejä ottaessa voi sattua onnettomuus, ajatellaan helposti, ettei se satu minun kohdalleni. Näissä tilanteissa ei välttämättä tiedetä myöskään mahdollisen on-

nettomuuden todennäköisyyttä. Toisaalta ihminen ei halua ajatella epämiellyttäviä asioita, joten mahdollisen onnettomuuden seurauksia ei yleensä mietitä riskiä otettaessa.

Tavoitteellinen johtaminen on ykkösasia. Henkilöstö pitää saada ymmärtämään syyt miksi jotain asiaa tavoitellaan. Ymmärtämisen varmistamiseksi tarvitaan tietoa ja keinoja kertoa tieto oikealla tavalla henkilöstölle. Pelkkä tahto johtaa ei siis pelkästään riitä.

Ymmärtäminen on oleellinen osa turvallisuuden kehittämistä. Ymmärtäminen saavutetaan vain tietoa lisäämällä. Lisäksi tieto lisää havaintokykyä, jolloin vaaralliset tilanteet kyetään havaitsemaan paremmin.

Ihminen ei ole kone, joten esimerkiksi Demingin tilastollinen laatuajattelu ei sellaisenaan johda toimivaan lopputulokseen. Ihminen ominaisuuksineen pitää saada prosessiin mukaan. Demingin -laatuympyrä on itse asiassa yksi koneen muoto, joka ei pelkästään ole riittävä, silloin kun prosessissa on mukana ihmisiä.

Turvallisuutta ei voida ajatella asiakkaan näkökulmasta kuten laatua, vaan turvallisuutta joutuu jokainen ajattelemaan itse omalta kohdaltaan. Ensisijaisen tärkeää on, että jokainen kiinnittää huomiota omaan turvallisuuteensa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa pitemmän ajan kuluessa tullaan huolehtimaan myös työkaverin ja muiden lähellä olevien henkilöiden turvallisuudesta. Kun kyetään huolehtimaan omasta turvallisuudesta, on mahdollista huolehtia myös muiden, jopa asiakkaidenkin turvallisuudesta.

Juranin jatkuvan parantamisen malli ei myöskään oikein sovi turvallisuusajatteluun. Turvallisuuteen vaikuttavat seikat tulee pyrkiä saattamaan kerralla kuntoon. Jatkovaa seurantaan tarvitaan kyllä, jotta voidaan havaita muutokset ympäristössä sekä niiden mahdolliset vaikutukset turvallisuuteen.

Total Safety Control -ajattelu ei toimi niin että se on johdettu ylhäältä. Paljon toimivampi on Shared Leadership Safety Control -ajattelu, jossa johtamistehtävät jaetaan osiin ja niitä delegoidaan useille henkilöille. Vastuu säilyy kuitenkin varsinaisella johtajalla tai esimiehellä. Toimintamallin on todettu toimivan hyvin monimuotoisessa organisaatiossa kuten päiväkodeissa, jossa henkilöstöllä on erilaisia taitoja, joista tulee yhteisöllisen johtajuuden kautta osa kokonaisuutta^{19/}.

Jaettu johtajuus näyttäisi olevan se tie, jota esikunnan turvallisuuden kehittämisessä tulisi lähteä tavoittelemaan. Tämä voisi olla osittain samanlaista kuin prosessien johtaminen, mutta turvallisuuden osalta fokus olisi oma lähiympäristö ja omat työtehtävät. Edelleen voitaisiin tässä yhteydessä käyttää myös termiä oman itsensä johtaminen.

Kaikkien yhteistyötä tarvitaan turvallisuuden ylläpitämisessä. Tarvittavan motivaation luomiseksi tulee henkilöstölle antaa johtamistehtäviä ja jakaa enemmän vastuuta (Drummond, 1992, Jönsson, 1986) ^{/8, s. 32/}.

Johdon osalta on myös oleellista ymmärtää ajattelumalleihin ja asenteisiin liittyvän muutoksen hitaus sekä toisaalta herkkyyys häiriöille. Ajattelumallien ja asenteiden muuttaminen on tarkkaa puuhaa kuin ”pärekaton kulutus”. Pieni herpaantuminen ja paljon vahinkoa on saatu aikaan, jonka korjaaminen vaatii taas pitkän ajan.

Henkilöstö saa viestejä, impulsseja, arviointeja ja normeja useasta eri suunnasta ja he ovat itse osallisia näissä prosesseissa ^{/8, s. 54/}. Henkilöstön pitäisi saada tarpeellista informaatiota joka suunnasta sisäisesti ja ulkoisesti ^{/8, s. 55/}. Jokainen muodostaa tietojen ja tunteidensa kautta oman käsityksensä asiasta. Jokaisen käsitys on erilainen.

Tavoite (turvallisuus) ei ole pysyvä tila vaan koko ajan liikkeessä. Kyseessä ei ole maalilinjan ylittäminen (ei pikamatka, eikä maraton) ^{/8, s. 57/}. Turvallisuus on iteratiivista ja jatkuvaa, se ei ole koskaan täysin valmis, mutta sen pitää olla kivaa! Turvallisuuden ylläpitämisessä on pääosin kysymys naruhyppelystä tai kuminauha-twististä. Turvallisuuden pitää siis ensisijaisesti olla mukavaa puuhaa. Lisäksi on syytä muistaa, että turvallisuus lähtee hyvinvoinnista ^{/20, s. 22/}.

Organisaatio on kuin muurahaispesä, jonka yli erilaiset muutostuulet puhaltavat. Muurahaiset työskentelevät päivästä toiseen pääosin samojen tai samankaltaisten toistuvien rutiinien, syklien parissa. Tätä syklistä toimintaa voisi kuvata vaikka vertaamalla niitä taistelukentälle auki rullatuksi piikkilanka keriksi, joita pitkin muurahaiset kulkevat polkuaan päivästä toiseen.

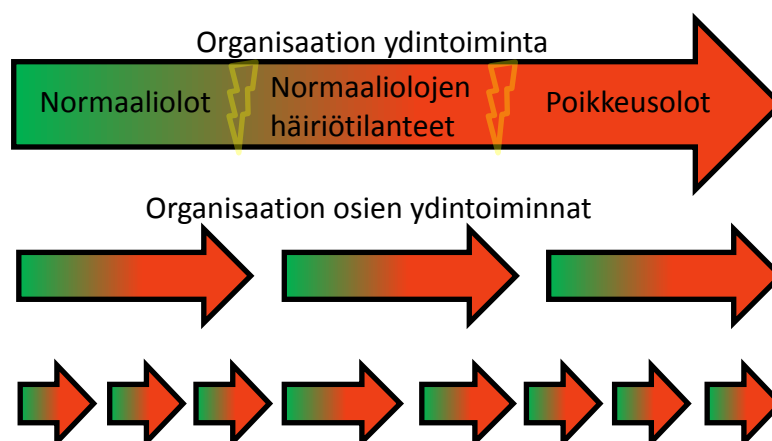
Osa organisaatioihin kohdistuvista muutoksista on suuria ja suunniteltuja, joilla muutetaan organisaation rakennetta, osa on suunnittelemattomia ja mahdollisesti pienempiä. Organisaatiomuutoksissa usein muutetaan organi-

saattorakennetta sijoittamalla toimintoja uusiin paikkoihin rakenteessa. Tuloksena on uusi rakennelma, jossa hierarkialaatikot tai havunneulaset ovat hieman eri asennossa kuin aikaisemmin. Hyvin monesti nämä muutokset vaikuttavat vain rakenteisiin, ei siihen miten työtä tehdään, joten muurahaiset jatkavat enemmän tai vähemmän työtään tuttujen rutiinien mukaisesti.

Yhdysvaltalainen organisaatiota tutkinut Edgar H. Schein mainitsee tästä, että jos artefakteja (rakenteita) aiotaan muuttaa käymättä käsiksi niiden pohjalla oleviin perusoletuksiin, ei muutos onnistu. Organisaatio vain yksinkertaisesti palaa aiempaan toimintatapaansa ^{/13, s. 50/}. Jos yrityksellä on takanaan riittävän pitkä historia, jonka seurauksena se on kehittänyt oman kulttuurinsa tämä kulttuuri lyö leimansa kaikkeen ^{/13, s. 50 - 51/}.

Koska aina ja kaikkialla käytössä on rajalliset resurssit on kaikilla työntekijöillä tavoitteena mahdollisimman hyvin suoriutua töistään, keskitytään perustyöhön ja perusosaamiseen. Kun muutoksia tapahtuu, aiheuttavat ne aina häiriöitä perustyössä ja kestää oma aikansa ennen kuin organisaatio on palautunut ja työntekijät päässeet ”normaaliin laatutasoonsa” sekä organisaatio saavuttanut uudelleen sen tehokkuuden, joka sillä oli ennen muutosta. Kaikki muutokset ja -ismit sekoittavat organisaation toiminnan.

Organisaation ydintoiminta muodostuu organisaation osien ydintoiminnista kuvan 4 mukaisesti.

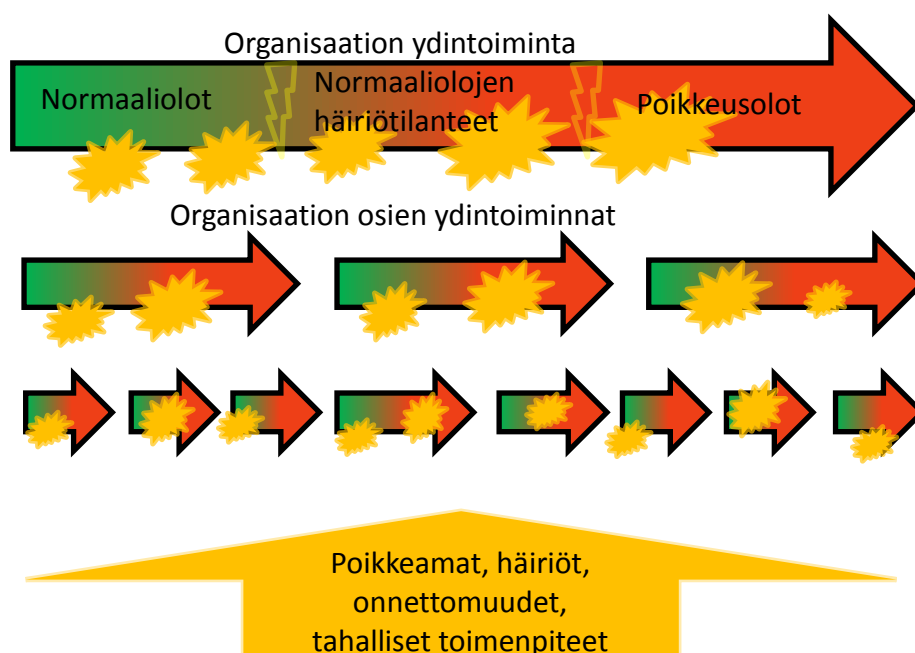


Kuva 4. Organisaation ydintoiminnan rakentuminen osista

Organisaatioon kohdistuu kokoajan kaikenlaisia poikkeamia ja häiriötilanteita jopa tahallista toimintaa. Nämä poikkeamat vaikuttavat ydintoiminto-

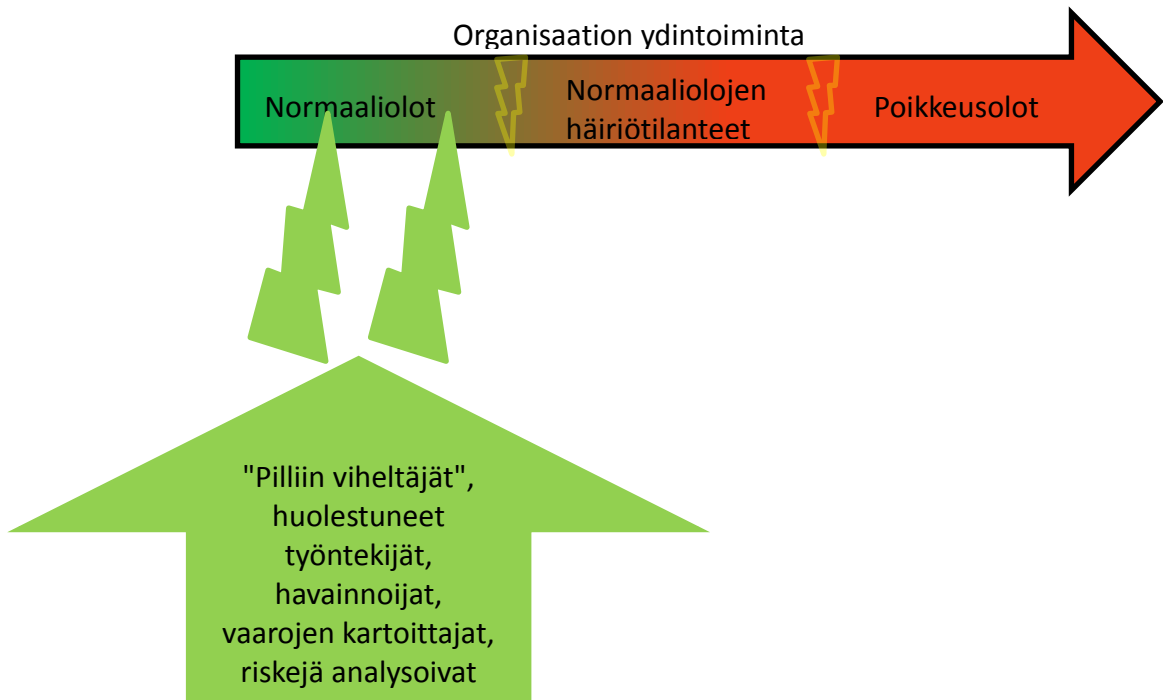
jen suorittamiseen ja heikentävät organisaation suorituskykyä ja vaarantavat toiminnan jatkuvuuden. Pelkästään yhteen pieneen organisaation osan ydintoimintaan kohdistuessaan häiriöillä on vaikutusta myös koko organisaation toimintaan.

Kyselytutkimuksessa mainitut havaitut tapaturmavaarat ja tiedonkulun puutteet mahdollisista asiaan liittyvistä korjaustoimenpiteistä voidaan myös ajatella olevan tällaisia poikkeamia. Tapaturmavaarojen tehokas poistaminen ja tehtyjen korjausten saattaminen nopeasti henkilöstön tietoisuuteen palauttaa organisaation toiminnan normaaliksi.



Kuva 5. Poikkeavien tapahtumien vaikutukset organisaation toiminnalle

Organisaation itse omassa toiminnassaan havaitsemat poikkeamat, ovat samankaltaisia häiriöitä, jotka normaalioloissa heikentävät organisaation suorituskykyä ja vaarantavat toiminnan jatkuvuuden. Nämä ovat luonteeltaan kuitenkin yleensä sellaisia, että niihin tarttuminen ja asioiden saattaminen kuntoon ja siitä tiedottaminen johtaa paremmin toimivaan organisaatioon.



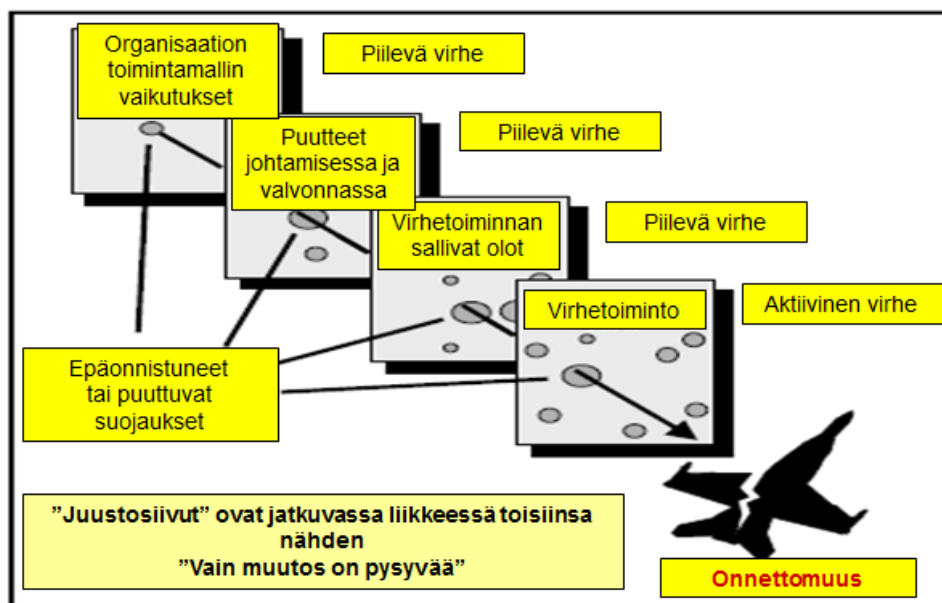
Kuva 6. ”Pilliin viheltäjien” hyödyntäminen organisaation ydintoimintojen jatkuvuuden kehittämisessä

Organisaation sisältä nousseiden havaintojen hyödyntäminen avoimuutta ja yhteistyötä kehittämällä, on mahdollisuus, jolla organisaation suorituskykyä ja turvallisuutta voidaan kehittää. ”Pilliin viheltäjiin” voidaan organisaatioissa suhtautua eri tavoin. Heidät voidaan esimerkiksi häivyttää ”kuoliaaksi vaikenemisella” tai heidän havaintojaan voidaan hyödyntää organisaation ydintoimintojen testaamiseen. Itse havaittu ja korjattu poikkeama on kustannustehokas tapa kehittää organisaation jatkuvuussuunnittelua.

Asian taustalla on sovellettu ajatus ”valkohattuhakkereista”. Valkohattuhackerit etsivät heikkouksia yritysten (tieto)järjestelmistä palkkiota vastaan erilaisissa bug bounty -ohjelmissa. Järjestelmissä on aukkoja ja puutteita, ja järkevintä on löytää ne mahdollisimman pian ja toimia mahdollisuuksien mukaan myös avoimesti. Rehellinen suhtautuminen ja avoimuus lisää luottamusta. Bug bounty -ohjelmia on käytössä LähiTapiolan ohella ainakin Verohallinnossa, Vismassa ja Bonuswayssä ^{/21, s. 3/}.

Kaikissa järjestelmissä on aukkoja, puutteita ja piileviä virheitä. Onnettomuuksien syyt voidaan jakaa aktiivisiin ja piileviin virheisiin. Aktiivisia virheitä ovat työntekijöiden erehdykset, laiminlyönnit sekä suojausten rikkoutuminen. Piileviä virheitä ovat päätökset ja niiden toimeenpano, mikä

vaikuttaa aktiivisiin virheisiin. James Reasonin mukaan tärkein tekijä (ensimmäinen dominopala) on, että ei-turvalliset toiminnot esiintyvät yhdessä piilevien virheiden kanssa. Tämä on oire toiminnallisista virheistä ^{/14, s. 199/}.



Kuva 7. James Reasonin ”juustomalli” onnettomuuksien syistä

Avoimuus on uusi puolustus. LähiTapiolan Leo Niemelä uskoo, että avoimuus on ainoa tapa säilyttää luottamus jatkuvien kyberuhkien maailmassa. Leo Niemelä toteaa, että ”kaikista sovelluksista löytyy jonkinlaisia haavoittuvuuksia” ^{/22, s. 18 -19/}.

Bug bounty -ohjelmat hyödyntävät tietoturvaluudessa ”hyviä hakkereita”. Organisaatioiden turvallisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä voidaan hyödyntää omaa henkilöstöä hieman vastaavalla tavalla, kunhan saadaan aikaiseksi avoin ja poikkeamia ”vastaanottava” suhtautuminen näihin omasta ja työkavereiden turvallisuudesta huolehtiviin henkilöihin.

Koska resurssit ovat rajalliset, ei sanonta ”Ei sota yhtä miestä kaipaa” pidä paikkaansa nykyisissä ohuiksi höylätyissä organisaatioissa. Tästä syytä täytyy fokus keskittää yksittäisen ihmisen jaksamiseen ja selviytymiseen, siis turvallisuuden ylläpitämiseen. Merkittävänä osana on kaikkien osallistuminen ^{/8, s. 106/}.

Miten sitten jaksaminen ja selviytyminen ylläpidetään. Kyselyn perusteella puutteita oli palautteen antamisessa tapaturmavaaran tai muun epäkohdan korjaamisesta sekä tilannetietoisuuden ylläpitämisessä noissa tilanteissa.

Turvallisuus tulisi ymmärtää toiminnan jatkuvuuden ja suorituskyvyn ylläpitäjänä, tällöin palautteen antaminen tapaturmavaaran tai muun epäkohdan korjaamisesta sekä tilannetietoisuuden ylläpitäminen noista asioista ovat omalta osaltaan toiminnan jatkuvuutta ja suorituskykyä ylläpitäviä tekijöitä. Silloin kun tietoa on avoimesti saatavilla, ei niiden osalta henkilöstö joudu miettimään, keskustelemaan ja kyselemään asioista. Saavutetaan ajansäästöä, toiminta ei keskeydy, asioiden pohtimisen ja miettimisen selvittelyjen ja kyselyiden takia ja suorituskyky säilyy hyvällä tasolla.

Turvallisuus ja luottamus ovat käsi kädessä. Sisäisen turvallisuuden selonteossa vuodelta 2016 mainitaan sana ”luottamus” 15 kertaa. Ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa 2016 luottamus mainitaan 4 kertaa. Elämme luottamusyhteiskunnassa. Miten luottamusta vahvistetaan, on oleellisin kysymys. Luottamus luo turvaa. Luottamuksen kehittymisen suunta ja yhteistyön vahvistaminen ovat oleellisia kysymyksiä ^{/23/}.

Koska organisaatio on ihmisten muodostama kokonaisuus, jossa kaikkien toiminta vaikuttaa kaikkeen toimintaan on kehitystoimenpiteet suunnattu koko Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnan henkilöstölle ja jokaiselle erikseen.

Viestinnän vierasperäisen vastineen kommunikaation kantasana on latinan *communis*, yhteinen ja *comunicare*, tehdä yhdessä. Viestintä on siis jotain sellaista, jota tehdään yhdessä. Viestinnässä vaihdetaan yhdessä tietoja ^{/17, s. 68/}.

Viestinnän määritelmän perusteella esitetään suorituskyvyn, toiminnan jatkuvuuden ja turvallisuuden turvaamiseksi turvallisuuden kehittämistoimenpiteeksi Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa tiedotuskampanjaa, jonka viestien sisällöt ovat:

Viesti 1:

- Kerro avoimesti ne tosiasiat mitkä voit kertoa
- Kerro avoimesti myös se, ettei jotain osaa asiasta ole mahdollista kertoa
- Ylläpidä tilannetietoa ja tilanteen muuttuessa kerro muuttunut tosiasia viiveettömästi

Viesti 2:

- Katso ympärillesi, niin fyysiseen ympäristöön kuin hoitamasi asian ympäristöön
- Havainnoi
- Toimi
- Kerro muille

Viesti 3:

- Huolehdi, että ne jotka tiedon tarvitsevat sen saavat

Erityisen tärkeänä näen, että tiedotuskampanja toteutettaisiin koko linjajohdon, jokaisen esimiehen toimesta.

9.2 Perusteluja esitetyille kehitystoimenpiteille

Vakavat onnettomuudet ovat osoittaneet, että turvallisuus riippuu ratkaisevasti siitä, miten ihmiset toimivat jokapäiväisissä askareissaan ^{/12. Alkusanat/}. Ihmisten päivittäisten toimintatapojen taustalla vaikuttaa turvallisuuskulttuuri, hyvä tai huono sellainen. Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat myös henkilöstön riskikäsitteet sekä suhtautuminen turvallisuustoiminnan tarpeellisuuteen, tarkoituksenmukaisuuteen sekä tehokkuuteen (Booth&Leen 1995) ^{/11, s. 47/}.

Organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu yksilöiden ja ryhmien arvoista, asenteista, havainnoista, taidoista ja käyttäytymisestä, jotka määräävät,

miten turvallisuuden johtamiseen sitoudutaan sekä millä tavoin ja kuinka menestyksekkäästi sitä toteutetaan organisaatiossa. Hyvän turvallisuuskulttuurin omaavan organisaation ominaispiirteitä ovat keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä, yhteinen käsitys turvallisuuden merkityksestä ja luottamus ennalta ehkäisevien toimien tehokkuuteen. (ACSNI, 19993) ^{/12, s. 18/}

Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Ne koostuvat monista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista ^{/13, s. 24/}. Organisaatiossa eri tehtäviä suorittavien ryhmien tulee saada tietoja toistensa käyttäytymisestä viestinnän avulla. Viestintä on siis eräs organisaation perusedellytyksistä. Käytännössä voidaan sanoa, että viestintä on organisaation ehdoton edellytys ^{/17, s. 170/}. Jos viestintää on liian vähän se voi olla kielteinen mielialatekijä tai puutteellinen ja virheellinen viestintä voi aiheuttaa vääriä suorituksia ja viivytyksiä ^{/17, s. 172/}

Hyvän turvallisuustason omaaville yrityksille on ominaista

- Rungas ja hyvä tiedonkulku organisaation eri tasojen ja tehtäväalueiden kesken. Muutoksia tapahtuu usein ja ne toteutetaan joustavasti. Turvallisuusasiat ovat esillä keskusteluissa. Johtajat kiertävät kentällä, paitsi osoittaakseen kiinnostuksensa turvallisuusasioihin, myös havainnoidakseen tilannetta ja kannustaakseen parempiin suorituksiin.
- Organisaatioiden oppiminen on hyvin järjestetty: ne tunnistavat muutostarpeet ja pystyvät vastaamaan niihin.
- Turvallisuusasiat ovat keskeisiä kaikkien organisaation jäsenten mielissä ja organisaation toiminnoissa.
- Ylempi johto on voimakkaasti sitoutunut turvallisuuteen, priorisoi turvallisuuden korkealle, osoittaa siihen tarvittavat resurssit ja pyrkii itse henkilökohtaisesti edistämään turvallisuutta aktiivisesti.
- Johtamistapa on demokraattinen, yhteistoiminnallinen, osallistava ja ihmistä arvostava.
- Turvallisuuteen ja laatuun liittyvää koulutusta on runsaasti ja se on hyvätasoisia. Erillisen turvallisuuskoulutuksen lisäksi turvallisuusasioita painotetaan myös työnopastuksessa ja muussa työtehtäviin liittyvässä koulutuksessa.
- Hyvä siisteys ja järjestys, hyvät työolosuhteet.

- Korkea tyytyväisyys. Henkilöstöratkaisuiden (esim. ylennykset, lomautukset, palkitseminen perusteita pidetään oikeudenmukaisina).
- Henkilöstön rekrytoinnissa ja palkitsemisessa otetaan huomioon myös työn tekeminen turvallisesti eikä pelkästään pyrkiminen huipputuottavuuteen. ^{/12, s. 22/}

Toisaalta turvallisuuskulttuuria ei ole tarpeen erotella muusta toiminnasta: turvallisuuskulttuuri on juuri meidän tapamme toimia turvallisuusasioissa ^{/11, s. 47/}. Järjestelmän suuruuden kasvaminen vaatii tehokkaampaa viestintää ^{/17, s. 259/}.

Kehitystoimenpiteen viestinnän ensimmäinen viesti pohjautuu ajatukseen jossa sosiaalinen todellisuus luodaan ihmisten yhteistyöllä, jolloin myös organisaatio ja kulttuuri muodostuvat sen kautta ^{/8, s. 53/}. Kulttuuri on opittua, se syntyy uusien kokemusten myötä ja se on muutettavissa. Edgar H. Schein tarkoittaa kulttuurilla perusolehtusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea ^{/13, s. 26/}. Keskustelun ja yhteistyön kautta kulttuuri on jatkuvasti kehittymässä /muutoksessa, johon kaikki vaikuttavat ^{/8, s. 54/}.

Turvallisuusilmapiirin kehittämiseen tähtäävä viestintä täytyy olla samanlainen kaikilla tasoilla. Tilannetietoisuutta voidaan parantaa kun avoimesti kerromme tosiasioita toisillemme niitä värittävästi. Tieto lisää havaintokykyä. Yhteistyö paranee, kun kaikkia kohdellaan samalla tavalla, kerrotaan kaikille samat tosiasiat, jotka voidaan kertoa. Tärkeää on huolehtia siitä että sanallinen ja sanaton viestintä ovat linjassa keskenään. Kaikkien on tärkeää ymmärtää myös se, että kaikkia tosiasioita ei voida kertoa. Oman lähiympäristön ja työtehtävien tarkkailu kehittää tilannetietoisuutta, tukee toiminnan jatkuvuutta sekä turvallisuutta. Vastuun ottaminen omasta työstä ja tietojen välittämisestä sen tarvitsijalle luo edellytykset vahvalle organisaatiolle.

Tehdään yhdessä; Suomi 100 hengessä Yhdessä - Tillsammans - ja samaan suuntaan. ”Puhukaa toisillenne!” Tämä on henkilöviestintää, joka liittyy organisaation ihmissuhteisiin, työtyytyväisyyteen, motivaatioon, tunteisiin, asenteisiin ja yleiseen tiedonsaamiseen ^{/17, s. 173/}.

Mitä avoimempi järjestelmä on, sitä joustavammin se mukautuu ympäristön muutoksiin ja sitä enemmän valinnaisia toimintoja sillä on käytettävissään. Mitä sulkeisempi järjestelmä on, sitä huonommin se mukautuu ympäristön muutoksiin ja sitä vähemmän sillä on käytettävissään valinnaisia toimintatapoja ^{/17, s. 29/}.

Turvallisuuden kehittämisesityksen ensisijaisena tavoitteena on poistaa tiedonkulun esteet. Erityisen tärkeää on sivusuuntaisen tiedonkulun tehostaminen, koska se lisää innovatiivisuutta. Turvallisuuden kehittämisen tulee tähdätä siihen, että jatkuvuuden suunnittelu ja hallinta on osa arkipäivän toimintatapoja.



Kuva 7. Jatkuvuus osaksi normaalitoimintoja ^{/24/}

Vaikka turvallisuuden kehittämis ehdotuksissa tavoitellaan avointa ilmapii-riä, on hyvä muistaa, että tietoturvaluusmääräykset ovat tärkeitä ja niitä tulee noudattaa. Tämä ja muut turvallisuusmääräykset ja -ohjeet ovat niitä hyviä käytäntöjä, joilla turvallisuutta ylläpidetään. Tämä on ylläpitoviestin-tää, jolla ylläpidetään organisaation jatkuvuutta ^{/17, s. 173/}.

Tosiasia on, etteivät turvallisuusohjeet voi kattaa kaikkia mahdollisia tilan-teita. Turvallisuusohjeiden taustalla tuleekin olla riittävät ohjeet organisaati-on toimintatavoista ja niistä arvoista, joihin turvallisuuden ylläpitäminen vaikuttaa. Nämä ohjeet viestitetään henkilöstölle ja viestinnän toteuttaminen puolestaan vaikuttaa siihen, miten kukin yksilö ohjeet mieltää. Lisäksi meil-lä kaikilla on omat peruskomuksemme, jotka ovat meidän toiminnassam-

me vahvempia vaikuttumia kuin ulkopuolelta annetut ohjeet ja määräykset /14, s. 49/.

Kommunikaation tavoitteena on jakaa määräyksiä, sääntöjä, normeja sekä rangaistuksia ja palkkioita. Tavoitteena on luoda soveltuva organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa johdon valvonnan koko organisaatioon. Organisaatiokulttuuri on työkalu, jolla johto voi ylläpitää ohjausta ja valvontaa työntekijöiden ja tytäryhtiöiden yli /8, s. 44/. Henkilöstön pitäisi saada tarpeellista informaatiota joka suunnasta sisäisesti ja ulkoisesti /8, s. 55/.

Jos tieto ei kulje niin kuin sen pitäisi ylös tai alaspäin, johtaa se huhujen syntymiseen. Mikäli kukaan ei pysäytä huhuja antamalla asiasta oikeaa tietoa tilanne johtaa epäilykseen ja ”uskonpuutteeseen” /8, s. 125/.

Tietovirrat ovat myös epäsymmetrisiä, johtuen erilaisista asemista organisaatio rakenteessa. Organisaation johdolla on suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstön toiminnan suuntaan kuin muilla organisaatiossa. Samoin kuin Elisabet Armandsin ja Malin Josephsonin näkevät keskustelun sinä osana joka luo organisaation ja organisaatiokulttuurin he näkevät myös että se antaa jopa ilmentymän organisaatiolle ja kulttuurille. Keskustelujen kautta yhdistyminen ja integroituminen tapahtuvat, mikä heidän mukaansa on edellytys organisaatiolle ja kulttuurille /8, s. 56/.

Johdon rooli

Johdon täytyy olla innokas mutta samalla selkeä toimija, jotta turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää. Tulee osoittaa että turvallisuus on tärkeä koko organisaatiolle /8, s. 31/. Tiedonvälitystä on myös käyttäytyminen, ei vain suullinen tai kirjallinen teksti. Ihmiset muodostavat oman tulkintansa siitä miten päällikkö toimii tai on toimimatta. Esimerkiksi ”loistaa poissaololaan” /8, s. 61/. Sanaton viestintä on erityisen tärkeä viestinnän muoto ihmisten välisessä suorassa keskinäisviestinnässä /17, s. 154/. Elisabet Armandsin ja Malin Josephsonin viesti on se, että ei ole tärkeää pelkästään se, millaista suullista viestintää toteuttaa vaan myös käytännön toimenpiteet lähettävät viestejä ”käyttäytymisnormeista” ympäristöön /8, s. 129/. Kulttuuri muodostuu teoista! Elisabet Armands ja Malin Josephson ovat havainneet että usein silloin kun sanallinen viestintä ja käyttäytyminen eivät tue toisiaan, aiheutuu hämmennystä ja turhautumista. Tätä viestin tuoja ei aina huomaa ja juuri siitä syystä se on tärkeä seikka ymmärtää /8, s. 139/.

Mikäli henkilöllä on negatiivinen suhtautuminen asiaan (esim. turvallisuusjohtamisjärjestelmä) hän ei voi sitä avoimesti ilmaista (esimerkiksi siksi, että pelkää sen ilmaiseminen vaikuttavan etenemiseen uralla). Tällöin se osoitetaan välinpitämättömyydellä, eli kuullaan ja nähdään, mutta ei välitetä vaan odotetaan, että asia menee pian pois (muodista) tai käsittelystä ^{/8, s. 140/}.

Käsityksen muodostaminen on yksilöllinen prosessi koska jokainen tulkitsee tietoja eri tavalla. Asiaan liittyvät tuntemukset ja tunteet, hämmennys, turhautuminen, omistautuneisuus, innokkuus ovat osa yksilöllisen käsityksen muodostumista ja niillä on tärkeä merkitys sille tuleeko käsityksestä positiivinen vai negatiivinen ^{/8, s. 135/}.

Turvallisuuden kehittämistoimenpide-esityksen viestien tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Vastaanottajan ymmärtämä sanoma on erilaisten sisäisten ja ulkoisten häiriötekijöiden muuttama. Useimmiten sanoma muuttuu matkalla: kaksi ihmistä ei juuri voi ymmärtää asiaa samalla tavalla ^{/17, s. 76/}. Ymmärtämisellä tarkoitetaan, että henkilö pystyy toistamaan ja selittämään näkemänsä tai kuulemansa asian olennaisen sisällön ^{/17, s. 133/}.

Häiriöitä on siis sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisiä häiriöitä ovat lähettäjällä ja vastaanottajalla esim. asenteet ja mielipiteet sekä monet muut psykologiset tekijät, kuten sanomaan liittyvät tunnetekijät. Palaute tekee viestinnästä keskustelun ^{/17, s. 80/}.

Linjajohdon roolin lisäksi merkittävä osa vaikuttavista impulsseista tulee toisilta työntekijöiltä ja muilta johtajilta. Hyvin usein kahvihuone on paikka, jossa tavataan ja jossa vaihdetaan kokemuksia ja näkökulmia. Pääosa viestinnästä yksittäisten henkilöiden osalla on tällaista epävirallista ja linjajohdon ulkopuolelta tulevaa. Asioihin liittyviä impulsseja tulee myös oman organisaation ulkopuolelta. Perheen ja ystävien ja muiden työpaikan ulkopuolisten henkilöiden kanssa käytävät keskustelut vaikuttavat samalla tavalla.

Saatuamme ”tiedon jyväsen”, alamme yrittää ymmärtää sen merkitystä, eli alamme tulkita tietoa. Vaikka kaksi ihmistä on istunut samassa kokouksessa, ei heillä välttämättä ole samaa käsitystä käsitellystä asiasta. Lisäksi on mahdollista ja jopa todennäköistä, että johtaja tarkoitti jotain muuta kuin mitä nuo kaksi ihmistä asian ovat käsittäneet ^{/8, s. 134/}.

Usein on niin, ettei viesti mene perille, erityisesti näin on silloin, kun aiheeseen liittyvää materiaalia ei avata tarpeeksi ^{/8, s. 113/}. Keskusteluillamme työkavereiden kanssa on suuri merkitys, kun yhdessä olemme yrittäneet selvittää erilaisia käsitteitä ja yhteyksiä ^{/8, s. 114/}.

Elisabet Armandsin ja Malin Josephsonin näkemyksen mukaan, jokainen luo oman kuvan todellisuudesta hyvin omakohtaisen ja monimutkaisen prosessin avulla. Tällöin organisaation johdon viestimä kuva todellisuudesta on vain yksi osa todellisuuskuvasta. Tällöin ei pelkästään riitä, että organisaation johto saa vaikutteita usealta taholta ja on aktiivinen muodostamaan oman käsityksen. Ei vaikuta itsestään selvältä, että sama prosessi tulee toteuttaa jokaisen henkilön kohdalla ^{/8, s. 133/}.

Jokainen muodostaa tietojen ja tunteidensa kautta oman käsityksensä asiasta. Jokaisen käsitys on erilainen ja siksi tarvitaan keskustelua, että voidaan muodostaa yhteinen käsitys. On tärkeää, että asioista keskustellaan ja muodostetaan yhteinen kieli ja toimintamalli, jonka kaikki toimintaan osallistuvat ymmärtävät samalla tavalla. On aina parempi, että turvallisuusasioita miettii enemmän kuin yhden aivot, koska ihminen on sokea omille virheilleen.

Sosiaalinen todellisuus luodaan ihmisten yhteistyöllä, jolloin myös organisaatio ja kulttuuri muodostuvat sen kautta. Tästä syystä ohje johdolle ”Teidän täytyy luoda uusi kulttuuri” kuulostaa absurdilta ^{/8, s. 53/}.

Jokainen haluaa kuulua johonkin ryhmään. Ryhmässä toimiminen edellyttää sopeutumista, mutta myös ryhmän on sopeuduttava ympäristöönsä ja muihin ryhmiin. Ryhmä on toiminnassaan havainnut tietynlaisen toimintatavan edesauttavan ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja hyväksytyksi tulemistä niissä sidosryhmissä, jotka ovat ryhmille tärkeitä ^{/14, s. 188/}. Jokaisella on omat käsityksensä turvallisuusasioista. Ryhmässä toimimalla kuitenkin myös opitaan muilta ja muutetaan omia asenteita ja arvoja, mikäli ryhmän sisäinen yhtenäisyys sitä edellyttää. ”Kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta” ^{/14, s. 188/}.

Ryhmään kuulumisen voimakas halu, omat havainnot asiakaskunnasta, muiden ryhmän jäsenten asenteelliset ja arvolatautuneet kommentit alkavat saada voiton, ja arvoista tulee hiljalleen uskomuksia ja lopulta myös oletuksia. Uusi työntekijä alkaa pitää tietyn tyyppisiä asiakkaita hankalina, epä-

miellyttävinä ja vastenmielisinä. Organisaation jäsenten käyttämä kieli kertoo organisaation arvoista. Esimerkiksi asiakkaista käytettävät lempinimet tai loukkaavat kutsumanimet kuvastavat taustaoletuksia ja uskomuksia ^{/14, s. 192/}.

Toinen viesti liittyy asioiden havainnoimiseen ja vastuun ottamiseen.

”Ei vahinko tuu kello kaulas, se tulee ämpäri pääs.” ^{/25, s. 161/}

Saamme aistehimme ärsykeitä jopa miljoona kertaa niin paljon kuin kykenemme tiedostamaan. Tarkkavaisuus ratkaisee, mitä ärsykkeiden valtavasta määrästä valitsemme ^{/17, s. 38/}.

Ajatukset syntyvät suussa (tai tietokoneen näyttöruudulla). Tämä tarkoittaa, sitä että koska meidän prosessorimme (aivot) on aivan - käsittämättömän - nopea tekemään ratkaisuja, emme siis ehdi niitä käsittää, ennen kuin käsitys on jo talletettu muistiin. Tämän vuoksi täytyy prosessia hidastaa puheeksi tai kirjoittamiseksi, että kykenisimme ymmärtämään ja oppimaan sen mitä aivoimme oli jo ratkaissut. Tämä johtuu vain aivojemme kehityshistoriasta.

Aivoimme olivat alun perin tarkoitettut tekemään nopeita päätöksiä, jotka johtavat välittömään toimintaan, siis toimimaan vaistojen varassa. Tämä on tarpeen edelleen, joten ominaisuus on säilynyt. Pääosin kysymys on siis päätöksestä ”paeta” vai ”hyökätä”.

Aivojemme kehityttyä yhä laajempien ongelmakokonaisuuksien käsittelyyn, johti niiden ratkaisunopeus siihen, että saadut ratkaisut, jotka eivät enää ole vaistomaisia toimenpiteitä, tapahtuvat liian nopeasti. Emme ehdi niistä oppimaan ellemmme pysähdy miettimään tai hidasta ratkaisuprosessia sille tasolle, että ymmärrämme ratkaisun merkityksen.

Ymmärrys vaatii hitaamman prosessin kuin ongelman ratkaisu. Käytännön esimerkki tästä hidastamisesta on mm. erilaiset riskianalyysimenetelmät, joissa tilannetta pakotetaan pohtimaan hitaammin kuin tavanomaisesti tapahtuu.

Ihminen elää luontaisesti hetkessä mikä tarkoittaa sitä, että aistimme ja ajattelumme keskittyy automaattisesti yleensä olemassa olevaan tilanteeseen ja maksimissaan n. 1 s verran tulevaisuuteen.

Vastuuta ei voida antaa, vastuu täytyy ottaa. Vastuun jakautuminen aiheuttaa kontrolloimattomia ilmiöitä ^{/26/}. Laadun valvonnan hajautuminen useille eri tahoille synnyttää helposti tilanteen, jossa kukaan ei ota vastuuta mistään ^{/27/}.

Kun puutteet havaitaan pitää ne korjata heti, vaikka se ei ole juuri toiminnan kohteena ^{/8, s. 110/}. Jokaisen tehtävänä on toimia välittömästi; jos lattialla on salakavala vesiläiskä, sen voi suurikin johtaja pyyhkäistä heti pois, eikä odottaa siivoojan tuloa ^{/28, s. 11/}. Puutetta ei kannata sivuuttaa ja odottaa, että joku sen huomaa. Tämä suomalaisen työpaikan yleismies Joku on tavallisesti niin ylikuormitettu, ettei hän millään ehdi kaikkea huomaamaan.

Usein tapaturmaa edeltää varoituksia, joiden oikealla tulkinnalla koko onnettomuus olisi pystytty välttämään ^{/28, s. 6 - 11/}. Lapuan Patruunatehtaan räjähdysonnettomuus 13.4.1976 olisi voitu välttää, jos sitä edeltäneet varoitukset olisi osattu tulkita oikein. ”Manufacture de Machines du Haut-Rhinin” kirje oli päivätty saapuneeksi 10.1.1974 Lapuan Patruunatehtaalle. Kirjeessä on kerrottu Englannissa Imperial Metal Industries Ltd:n tehtaalla haulikon-patruunan lataamossa sattuneesta räjähdyksestä ja annettu ohjeita samanlaisten onnettomuuksien välttämiseksi ^{/29, s. 137/}. Kirjeen johdosta Lapuan Patruunatehtaalla oli tutkittu soveltuisiko sinne kirjeessä esitetty latausjärjestelmä. Esitetyn menetelmän soveltamisesta käytäntöön päätettiin toistaiseksi kuitenkin luopua ^{/29, s. 145/}. Räjähdyssainetarkastaja oli suorittanut tehtaan räjähdysvaarallisten tilojen tarkastuksen 18. - 19.2.1976. Tarkastuskertomuksessaan hän toteaa: ”Kaikki työntekijät eivät noudata työssään sellaista huolellisuutta, jota työn luonne ehdottomasti vaatii, koska lattialla lojui irrallisia nallitettuja hylsyjä, pohjanalleja ja muuta räjähtävää materiaalia ^{/29, s. 138/}”

Vastuulliseen toimintaan liittyy myös se, että huolehtii siitä että selville tulleet tosiasiat kerrotaan niille tahoille, jotka vastaavat kyseiseen osa-alueeseen liittyvästä toiminnasta. ”Kaveria ei jätetä!”

Lopuksi otan esille vielä otteen Turvallisuus- ja kemikaaliviraston julkaisusta Prosessiturvallisuus ja mittaaminen:

Turvallisuuskulttuuri koostuu organisaation yksilöiden ja ryhmien arvoista, asenteista, mielipiteistä, kyvyistä ja käyttäytymismalleista ja heijastaa sitoutumista organisaation turvallisuusjohtamiseen.

Turvallisuuskulttuuriin vaikuttaa merkittävästi yrityksen johdon asenne ja käytös, sillä ne asiat, joihin johto kiinnittää huomiota, luovat yrityksen kulttuuria.

Sellaisissa organisaatioissa, joissa turvallisuuskulttuuri on hyvä, kommunikaatio perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja yhteiseen näkemykseen turvallisuuden merkityksestä. Tuolloin johto on sitoutunut, työntekijät osallistuvat aktiivisesti, organisaatio on oppiva ja turvallisuuskulttuuri on osa koko yrityskulttuuria ja kaikkia toimintatapoja.

Heikolle turvallisuuskulttuurille on tyypillistä, että yrityksessä on laajalti käytössä toimintatapoja, jotka eivät ole yhteisesti sovittuja, työntekijät eivät noudata yrityksen ohjeistuksia ja johtamistapa priorisoi tuottavuutta turvallisuuden kustannuksella. Lisäksi toimintaa leimaa heikko turvallisuuteen liittyvä kommunikaatio ja henkilöstön osallistumattomuus sekä ”syyttämiskulttuuri”. Tällöin yritys on alttiimpi myös prosessiturvallisuuteen liittyville poikkeamille ja onnettomuuksille.

Koska turvallisuuskulttuuri perustuu asenteisiin ja ajatuksiin, sen muuttaminen on hidasta. Hyvä turvallisuuskulttuuri vaatiikin aikaa kehittyäkseen. ^{/30.}

s. 6/

10 Yhteenveto

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunnassa vallitsee hyvä turvallisuusilmapiiri, jossa henkilöstön asenne on kohdallaan turvallisuudesta huolehtimiseen.

Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen Esikunta voisi kehittää omaa turvallisuutta tavoittelemalla huippusuorituksiin pyrkivän organisaation piirteitä.

Turvallisuuden kehittämistoimenpiteiksi esitetään viestinnällisiä asioita.

- Kerro avoimesti ne tosiasiat mitkä voit kertoa
- Kerro avoimesti myös se, ettei jotain osaa asiasta ole mahdollista kertoa
- Ylläpidä tilannetietoa ja tilanteen muuttuessa kerro muuttunut tosiasia viiveettömästi
- Katso ympärillesi, niin fyysiseen ympäristöön kuin hoitamasi asian ympäristöön
- Havainnoi
- Toimi
- Kerro muille
- Huolehdi, että ne jotka tiedon tarvitsevat sen saavat

Näillä kehitystoimenpiteillä tavoitellaan turvallisuuden mahdollisuuksien tunnistamista, verkostojen luomista ja toiminnan johtamista jaetun johtamisen periaattein.

11 Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo

/1/ AOP-38 (Edition 1) - GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS CONCERNING THE SAFETY AND SUITABILITY FOR SERVICE OF MUNITIONS, EXPLOSIVES AND RELATED PRODUCTS, NATO INTERNATIONAL STAFF - DEFENCE SUPPORT DIVISION

/2/ RISKIN ARVIOINTI, Työministeriö, TM 5.079

/3/ FEX 2000 -kurssi, Örebro, Stora Hotellet, 5.6.2000, Skyddspolicy, Kris-ter Nordh Dyno Nobel Sweden, luentomoniste, 00-05-29/KN

/4/ Tuomo J. Rytölä, Yritysturvallisuus ja suojelujärjestelyt

/5/ Kaarin Ruuhilehto ja Arto Kuusisto, Turvallisuuskulttuuri - mitä se on? Esiselvitys, VALC442, VTT Valmistustekniikka, Turvallisuustekniikka, Turvatekniikan keskus, 83 sivua

/6/ Jukka Hirvi, Turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen puolustusvälineteollisuuden yrityksessä, Diplomityö, 82 sivua, 15 liitesivua, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Automaatiotekniikan koulutusohjelma, Turvallisuustekniikka, syyskuu 2010

/7/ Matti Waitinen, Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos, Tutkimuksia 332, s. 272

/8/ Elisabet Armands, Malin Josephson, Kvalitet, kultur och kommunikation - om människors samspel i en organisation, Utbildningshuset Studentlitteratur, ISBN 91-44-60491-2, Lund 1995

- /9/ Mari Pakarinen, Turvallisuuskulttuurin muutos paperitehtaassa, Pro Gradu -tutkielma, 151 sivua, 2 liitettä (8 sivua), Tampereen Yliopisto, Terveystieteen laitos, Kansanterveystiede, toukokuu 2006
- /10/ Otto Sunell, Turvallisuuskulttuuri julkisen hallinnon organisaatiossa vuoteen 2025 tultaessa, Nykytilan kartoitus ja neljä skenaariota, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu, Julkaisu 1441, Tampere 2016, ISBN 978-952-15-3863-6 (PDF), ISSN 1459-2045, s.191
- /11/ TUKES-julkaisu 7/2000 Turvallisuuden mittaaminen, Diplomityö, Taija Henttonen, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Ympäristötekniikan osasto, Helsinki 2000
- /12/ TUKES-julkaisu 1/2000 Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä, Helsinki 2000, Kaarin Ruuhilehto, Katja Vilppala, VTT AUTOMAATIO, TURVATEKNIIKAN KESKUS
- /13/ Edgar H. Schein, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, 3. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991, ISBN 951-35-3966-0
- /14/ Juha Leppänen: Yritysturvallisuus käytännössä, Turvallisuusjohtamisen portfolio, Talentum ja Juha Leppänen, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006, ISBN 952-14-0887-1, 403 s
- /15/ PVLOGLEHSMK PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKALAITOKSEN ESIKUNNAN TYÖJÄRJESTYS 2018, HN691, 15.01.2018
- /16/ Suunnitellaanko liian vähän?, Jussi Tuulensuu, Kronikka. Aamulehti, Sunnuntaina 10. joulukuuta 2017
- /17/ Osmo A. Wiio, Viestinnän perusteet, Uudistettu laitos, Weilin+Göös, 5. uudistettu painos, Amer-yhtymä Oy, Weilin+Göös kirjapaino Espoo, 1989, ISBN 951-35-4407-9
- /18/ Matti Tammi, Työsuojeluun uusia tuulia!, tätä mieltä, TYÖ TERVEYS TURVALLISUUS -lehti 9/1990
- /19/ Jaettu johtajuus tuottaa paremman työyhteisön (Kuvaus Elina Tiihosen väitöskirjatyöstä) 23.4.2014. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Viitattu 20.11.2014 / https://fi.wikipedia.org/wiki/Jaettu_johtajuus, 8.12.2017

- /20/ Turvallisuus lähtee hyvinvoinnista, Kirsi-Marja Nurminen, Perhehoito, 02, 2018, 34. vuosikerta, ISSN 0781-5298
- /21/ Pääkirjoitus, On avoimuuden aika, Mikko Torikka, Tivi joulukuu 2017, ISSN 2342-4001
- /22/ Avoimuus on uusi puolustus, Aleks Kolehmainen, Tivi joulukuu 2017, ISSN 2342-4001
- /23/ Luento, Turvallisuuden uusi normaali, Jarno Limnéll, 6.3.2017, TJK, 15. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma, Aalto University Professional Development - Aalto PRO
- /24/ Luento Yrityksen jatkuvuudenhallinta, Petri Lonka, Jatkuvuuskonsultointi Oy, 17.1.2018
- /25/ Sananparsia Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Pohjalainen osakunta, WSOY, Porvoo, 1938
- /26/ Kari Lehtola, Luento, EDUTECHin ajankohtaispäivä, Suuronnettomuus-riskien hallinta yrityksessä, 5.11.1996
- /27/ Kari Lehtola, Suuronnettomuuksien tutkinta, referaatti esitelmästä, EDUTECHin ajankohtaispäivä, Suuronnettomuusriskien hallinta yrityksessä, 5.11.1996
- /28/ Jokainen turma on turha, Metallitekniikka -lehti 1/2000
- /29/ LAPUAN PATRUUNATEHTAAN RÄJÄHDYSONNETTOMUUDEN TUTKIJALAUTAKUNNAN TUTKIMUSSELOSTUS, Helsinki 1978
- /30/
http://www.tukes.fi/Tiedostot/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_oppaat/Prosessit_urvallisuus_ja_mittaaminen.pdf, , 5.1.2018