LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Lauri Kulonen

YRITYSJOHDON KOMPETENSSIT TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMISESSÄ ELINTARVIKE-TEOLLISUUDESSA

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Aino Kianto
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Pasi Tuominen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 7
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ... 8
1.2 Tutkimuksen konteksti ja kohteena olevan toimialan kuvaus ... 10
1.3 Tutkimusmenetelmät ... 12
1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset ... 14
2 TURVALLISUUSKULTTUURI ... 15
2.1 Turvallisuuskulttuuri ja sen lähikäsitteet ... 15
2.2 Turvallisuuskulttuuriin vaikuttaminen ... 23
3 KOMPETENSSIT YRITYSJOHDON KONTEKSTISSA ... 34
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 44
5 TUTKIMUSMENETELMÄT ... 52
5.1 Aineistonkeruumenetelmät ... 52
5.2 Aineiston käsittely ja analysointi ... 55
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki ... 60
6 TUTKIMUSTULOKSET ... 65
6.1 Johdon arvot ja niiden ilmeneminen ... 66
6.2 Turvallisuusviestintä ... 67
6.3 Turvallisuuskäytännöt ... 70
6.4 Turvallisuuskoulutus ... 72
6.5 Fyysinen työympäristö ... 73
6.6 Turvallisuusilmapiiri ... 74
6.7 Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen ... 75
6.8 Turvallisuustietous ... 76
6.9 Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio ... 77
6.10 Turvallisuusohjeiden noudattaminen ... 78
6.11 Turvallisuusyhteistyö ... 79
6.12 Elintarviketeollisuuden erityispiirteet turvallisuuskulttuurin kehittämisessä 81
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 83
7.1 Tutkimustulokset aiemman keskustelun osana ... 84
7.2 Käytännön suositukset elintarviketeollisuuteen ... 93
7.3 Jatkotutkimustarpeet ... 95
8 LÄHDELUETTELO ... 97
LIITTEET ... 105

Liite 1: Teemahaastattelujen tehtävänanto haastateltaville.....105
Liite 2: Teemahaastatteluiden kysymysrunko 107
Liite 3: Teemahaastattelujen tulokset tyypiteltyinä Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksissä. Otteet vaiheista 1 ja 2.....108
Liite 4: Teemahaastattelujen tulokset tyypiteltyinä Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksissä. Vaihe 3. 110

KUVIOT

Kuvio 1. Työpaikkatapaturmien taajuus elintarviketeollisuudessa muihin toimialoihin nähden (Työturvallisuuskeskus 2016).

Kuvio 2. Pro Gradu -tutkielman prosessikuvaus.

Kuvio 3. Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016).

Kuvio 4. Turvallisuusilmapiirin ja -kulttuurin muodostuminen turvallisuustermin englanninkieliset safety- ja security -ulottuvuudet huomioiden (Reniers ym. 2011).

Kuvio 5. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen Cooperin (2000, 121) mukaan.

Kuvio 6. Turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välinen yhteys Griffinin ja Nealin (2000) mallia mukaillen.

Kuvio 7. Banduran (1977b, 9) sosiaalisen oppimisen malli (Social Learning Theory).

Kuvio 8. Turvallisuuskulttuurin kehittämistoimia organisaatiotieteiden ja käyttäytymistieteiden (turvallisuuskulttuuri ja BBS) näkökulmista yhdistävä malli (Tharaldsen ja Haukelid 2009, 381).

Kuvio 9. Kompetenssihierarkia Javidanin (1998, 62) mukaan.

Kuvio 10. Holistinen kompetenssimalli (Le Deist & Winterton 2005).

Kuvio 11. Työssä menestymisen edellytykset yksilöllisten tekijöiden, tehtäväkohtaisten vaatimuksien ja organisaatioympäristön suhteen Boyatrizin (2008) mukaan.

Kuvio 12. Jatkuvan oppimisen sykli (Tannenbaum 1997, 438 – 439).

Kuvio 13. Turvallisuusjohtamisen kahdeksan tasapainossa huomioitavaa periaatetta Reimanin ym. (2015) mukaan.

Kuvio 14. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kuvaus osittain mukaillen Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) esittämiä teoreettisia malleja.

TAULUKOT

Taulukko 1. Näkökulmia turvallisuuskulttuurin mittaamiseen ja siihen vaikuttamiseen lähdekirjallisuudesta.

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kulonen, Lauri
Tutkielman nimi:	Yritysjohdon kompetenssit turvallisuuskulttuurin kehittämisessä elintarviketeollisuudessa
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2017
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 118 sivua, 14 kuviota, 1 taulukko, 4 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Hakusanat:	Turvallisuuskulttuuri, turvallisuusilmapiiri, yritysturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, työturvallisuus, kompetenssi, johtajuus

Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia ja pitkällä aikavälillä omaksumia käsityksiä ja toimintatapoja turvallisuusasioissa. Kompetenssi merkitsee osaamista ja tieto-taitoa. Tässä Pro gradu -tutkielmassa oli tarkoituksena tarkastella, mitä kompetensseja turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää yritysjohdolta elintarviketeollisuudessa, erityisesti johtoryhmätasolla toimivilta, ja toiseksi, mistä turvallisuuskulttuuri muodostuu sekä miten sitä voidaan kehittää. Erityisesti useisiin muihin toimialoihin nähden korkea työtapaturmataajuus oli yksi tekijä kohdetoimialan valinnassa. Turvallisuuskulttuuriin työturvallisuusnäkökulmasta painottuva tutkielma toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella tavoitellen keskustelun turvallisuuskulttuurista lisääntymistä toimialalla. Tutkimuksessa hyödynnettiin empiirisen aineiston keruussa teemahaastatteluja, pääasiassa turvallisuusammattilaisilta ja yleisjohdolta.

Tutkimuksessa tunnistettiin kompetensseja sekä toimenpiteitä, joilla johto voi edistää turvallisuuskulttuurin kehittämistä. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää johdolta ennen kaikkea sitoutumisen osoittamista, mutta myös tietoja ja taitoja. Ylimmältä johdolta se edellyttää erilaisia kompetensseja kuin muilla organisaatiotasoilla toimivilta. Tuloksissa painottuivat soveltamis- ja sosiaalinen osaaminen, mutta myös kognitiivinen osaaminen. Soveltamisosaaminen ilmeni muun muassa tarpeena osata rakentaa ja hyödyntää tavoiteasetantaa, palkitsemisstrategiaa ja toisaalta puuttumista ohjeidenvastaiseen toimintaan toivottavan turvallisuuskäyttäytymisen edistämiseksi. Myös osaaminen henkilöstön kompetenssien tunnistamisessa sekä kyvykkään organisaation ja avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa tulivat esille. Sosiaalisesta osaamisesta painottuivat osaaminen pitää yllä turvallisuuskeskustelua koko organisaatiossa, henkilöstön osallistaminen sekä verkostoitumisen hyödyntäminen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

ABSTRACT

Author:	Kulonen, Lauri
Title:	Leadership competencies in development of safety culture within food and drink industry
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
Year:	2017
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 118 pages, 14 figures, 1 table, 4 appendixes
Examiners:	Professor Aino Kianto Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen
Keywords:	Safety culture, safety climate, corporate safety, safety management, occupational safety, competency, leadership

Safety culture in an organization refers to, from a holistic viewpoint, in a long-term-developed and shared safety perceptions and behavior. The concept competence means in other words know-how. The purpose of this Master's Thesis was to examine what competencies developing company's safety culture requires from leadership, especially from executive leadership team level, within food and drink industry, and secondly what are the factors of safety culture and how it can be developed. One of the main reasons behind defining the scope of the study was the rather high accident frequency of food and drink industry in comparison to other branches. The study, which emphasizes occupational safety point of view, was conducted as a qualitative study. Its aim was to increase discussion of safety culture among food and drink industry actors. The empirical data collection was done by means of theme interviews, mainly with safety professionals and general management.

The study found a wide range of competencies and measures for leadership to promote development of the safety culture. Developing the safety culture requires leaders, first of all, showing commitment but also know-how. The executive management needs different competencies than managers in the other organization levels. Study results centred mostly around functional and social along with cognitive competencies that are required of leaders when developing safety culture: For instance goal setting skills, building a rewards and recognition program but also giving feedback of unsafe acts. Also skills of skills identifications and to build a competent organization were found important. Skills to enable safety-oriented and open discussion culture, to enhance worker involvement and to utilize leader's personal networks in developing safety culture were found as key social competencies.

ALKUSANAT

Maisteriopinnot työn ohella ovat olleet erittäin mielekkäitä ja tarjonneet minulle mahdollisuuden kehittää itseäni. Opintoihini käyttämäni muutamat vuodet ovat vahvistaneet käsitystäni siitä, että tietoinen kompetenssien kehittäminen ja tieto-taidon lisääminen eri substansseissa lisäävät myös työtapojen ammattimaisuutta ja analyyttistä otetta laajemminkin kuin pelkästään opituissa uusissa osaamisalueissa. Opiskelun antia on lisännyt minulla myös se, että työ- ja elämänkokemus ovat helpottaneet fokusoitumaan opinnoissani mielekkäimmiksi kokemiini asioihin ja priorisoimaan oppimisen edistämistä tärkeiksi katsomiini asioihin.

Pro gradu -tutkielma on tarjonnut minulle myös mahdollisuuden syventää osaamistani ja lisätä lukeneisuuttani turvallisuuskulttuurista ja sen kehittämisestä. Aihe edustaa minulle turvallisuusjohtamisen peruskonseptien ydintä, johon ammatillisesti perustan oman katsantotapani turvallisuusasioista. Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä työympäristötekijöitä tärkeämpi tekijä on ihminen ja ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen. Haluan kiittää työnantajaani, joka on ajatellut tästäkin asiasta kanssani samalla tavalla ja tukenut minua suuresti opiskellessani työn ohella. Perheeni on ollut minua kohtaan ymmärtävä ja sietänyt tietokoneen näpyttelyjäni – usein yöllisiäkin – harjoitustöiden ja Pro gradun parissa työskennellessäni. Kiitos tästä kuuluu ennen kaikkea vaimolleni.

Pro gradun aihetta luonnostelin jo opintojeni alusta alkaen eri kurssien yhteydessä. Alusta alkaen minulle oli selvää, että tietojohtamisen teoriat tukevat turvallisuusjohtamista ja ne voi yhdistää Pro gradu -tutkielman aiheessa vaikeuksitta. Kiitän ammattitaitoisia ja osaavia professoreita ja opettajia LTY:ssä kurssikokonaisuuksien mielekkäistä sisällöistä ja toteuttamistavoista, jotka mahdollistivat oman vahvimman osaamisalueeni turvallisuusjohtamisen yhdistämisen mm. eri kurssien harjoitustöissä tietojohtamisen teorioihin. Pro gradu -tutkielmassa olen saanut osaavaa tukea ohjaajaltani professori Aino Kiannolta ja 2. tarkastajalta tutkijatohtori Pasi Tuomiselta, joille myös tahdon esittää lämpimän kiitokseni.

Lahdessa 16.02.2017 Lauri Kulonen

1 JOHDANTO

Turvallisuuskulttuuri merkitsee laajasti määriteltynä organisaatioon kuuluville henkilöille pidemmällä aikavälillä yhteisiksi muodostuneita käsityksiä ja toimintatapoja turvallisuusasioissa (mm. Glendon & Stanton 2000; Blair 2013). Kompetenssi tarkoittaa osaamista tai tieto-taitoa (mm. Javidan 1998; Hong & Ståhle 2005). Turvallisuuden käsitteen tarkastelussa viitataan tässä Pro Gradu -tutkielmassa erityisesti tilaan, jossa uhkat eli mahdolliset kielteisen tapahtuman seuraukset ja todennäköisyys ovat hallittavissa (mm. Sanastokeskus TSK 2016). Yritysturvallisuuden osa-alueista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016) tässä Pro Gradu -tutkielmassa tarkastellaan pääasiassa työturvallisuuden näkökohtia, joskin työturvallisuuden ja useiden muiden yritysturvallisuuden osa-alueiden, kuten pelastusturvallisuuden, henkilöstöturvallisuuden sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuden käsittely on usein samantyyppistä kaikkien niiden yhteisenä tavoitteena ollessa liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016; Brooks 2013).

Systemaattisella turvallisuuden kehittämisellä organisaatio voi muun muassa parantaa henkilö- ja työturvallisuutta sekä myös säästää rahaa haitallisten tapahtumien estämisellä ja niiden vaikutuksien minimoimisella ja lisäksi se osoittaa organisaatiolta sosiaalista vastuullisuutta (Reiman ym. 2008). Työturvallisuutta voidaan kehittää muun muassa kehittämällä työympäristöä, kuten tiloja, koneita ja laitteita, kehittämällä työtä sinänsä sekä vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen ja asenteisiin koulutuksen ja viestinnän keinoin (Leppänen 2006). Turvallisuuskulttuurin kehittäminen eli turvallisuusjohtamisen kulttuurilliseen aspektiin suunnattu kehittäminen tähtää siihen, että turvallisuuden kehittämisen toimintatavat olisivat osa organisaation johtamiskäytäntöjä, eikä niitä miellettäisi muusta johtamisesta erillisiksi (mm. Reiman ym. 2014; Cooper 2015; Biggs ym. 2005).

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, mitä kompetensseja organisaation turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää organisaation johdolta ja toiseksi, mistä tekijöistä turvallisuuskulttuuri muodostuu sekä miten sitä voidaan kehittää. Erityisesti elintarviketeollisuuden useisiin muihin toimialoihin nähden korkea työtapaturmien taa-

juus oli yksi tekijä tutkimuksen kohdetoimialan valinnassa. Työtapaturmien estämiskeinoja tarkastellaan tässä Pro Gradu -tutkielmassa turvallisuuskulttuurin näkökulmasta, koska fyysisen työympäristön turvallisuudenkin kehittäminen on osa turvallisuuskulttuurin kehittämistä (mm. Mannan ym. 2013; Mearns & Flin 1999; Reiman ym. 2014) ja työtapaturmien juurisyyt ovat useimmiten henkilöiden tai organisaatioiden toimintamalleihin liittyviä (Cox & Jones 2006). Kompetenssinäkökulma puolestaan on valittu siksi, että kompetenssien tarkastelu liittyy keskeisesti johtamisen ja johtajuuden tutkimusaiheisiin ja keinovalikoimaan (mm. Grant 1996; Prahalad & Hamel 1990) ja toiseksi organisaation avaintoimijoiden kompetensseilla on merkittävä vaikutus turvallisuustasoon (mm. Biggs ym. 2005; Ferjencik & Slovackova 2014; Griffin & Neal 2000).

Yrityksen johdolla on suurin merkitys turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (Mannan, Mentzer ja Zhang 2013). Johto – erityisesti organisaation ylin johto - asettaa työturvallisuuden kehittämisen tavoitteet ja määrittää tarvittavat resurssit sekä toimii itse roolimallina (Geldart ym. 2010; Flin & Yule 2004). Aktiivisten johtamistoimenpiteiden, kuten tavoitteiden asettamisen ja resurssien allokoimisen, lisäksi johto vaikuttaa merkittävästi turvallisuuskulttuurin muodostumiseen omilla asenteillaan ja niitä heijastavilla tekemisillä ja tekemättä jättämisillä (Geldart ym. 2010). Vaikuttaminen turvallisuusasenteisiin, mikä liittyy keskeisesti turvallisuuskulttuurin kehittämiseen, on pitkäjänteistä työtä, joka edellyttää johdon sitoutumista ja vankkaa työturvallisuuden johtamisen ymmärtämistä ja osaamista (mm. Blair 2013; Biggs ym. 2005). Ei pidä myöskään unohtaa, että organisaation ylimmän johdon ei ole tarkoituskaan olla kaikkien yritystoiminnan osa-alueiden yksityiskohtien osalta asiantuntija, vaan yksi osaamisalue johdolla on myös osaavan organisaation rakentaminen (Barber 1998).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Johto on avainasemassa sekä organisaation kompetenssien kehittämisen (Prahalad & Hamel 1990, 89 – 91) että turvallisuuden kehittämisen (mm. Clarke 1999, 42; Leppänen 2006; Blair 2013, 64 – 65; Geldart ym. 2010) näkökulmista. Carrillo (2010, 53 – 54) mainitsee kulttuurin kehittämisen olevan yksi johdon kompetenssi. Johdon kompetenssien tarkastelussa on huomionarvoista, mitä yksilökohtaisia kompetensseja organisaatio tunnistaa vaikuttaviksi tekijöiksi haluttaessa muodostaa ja kehittää

organisaation kompetensseja (mm. de Souza Sant'Anna 2011; Harzallah ym. 2006). Kompetensseja käsitellään tässä tutkimuksessa erityisesti yksilötason osaamisen näkökulmasta, jolla tosin on merkittävä vaikutus myös organisaation oppimiseen (mm. McGill ym. 1992; Lahti 1999; Argyris 2002; Senge 1990).

Tutkimuksen aiheen määrittelyyn vaikutti havaintoni tutkimusaukosta. Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin ei ole tarkasteluni mukaan vielä tarjolla runsaasti tieteellisesti tutkittua tietoa, vaikka siihen liittyviä ilmiöitä, kuten turvallisuuskulttuurin muodostumista ja kehittämistä, kompetensseja yksilöillä, organisaatiolla ja johdolla sekä johtamista on tutkittu paljon erillisinä tutkimusaiheina. Olen jäljempänä osiossa 2.1 turvallisuuskulttuuriin vaikuttaminen kuvannut taulukossa 1, miten lähdeteoksissa on käsitelty turvallisuuskulttuurin mittaamis- ja vaikuttamiskeinoja, jäsenneltyinä Griffinin ja Nealin (2000) turvallisuuskulttuurin kehittämismallin käsittein. Taulukossa esitetyistä tutkimusaiheiden ja turvallisuuskulttuurin mittaamis- ja vaikuttamiskeinojen joukosta ei ole löydettävissä tutkimusta, jossa olisi nimenomaan samassa yhteydessä keskusteltu turvallisuuskulttuurin kehittämisestä johdon kompetenssien painottamisen kautta.

Nähdäkseni lähimpänä tämän Pro Gradu -tutkielman tutkimusongelman asettelua ovat olleet Biggs ym. (2005) tutkimuksessaan turvallisuuskompetensseista Australian rakennusteollisuudessa. Biggsin ym. (2005) tarkasteli turvallisuuskompetensseja sekä sitä, ketkä ovat rakennusteollisuudessa avaintoimijoita, joiden turvallisuuskompetenssien parantamiseen pyrkimällä voitaisiin vaikuttaa koko alan turvallisuuskulttuuriin. Biggs ym. (2005) painottivat turvallisuuden kehittämisen kannalta kriittisten toimijoiden tunnistamista organisaatioista sekä sitä, mitkä ovat turvallisuuskompetensseja, joita avaintoimijoiden kohdalla tulisi kehittää. Tämän Pro Gradu -tutkielman näkökulma painottuu yhteen turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta myös Biggsin ym. (2005) avainhenkilöstöryhmäksi tunnistamaan – organisaatioiden johtajiin ja heidän turvallisuuskulttuuriin liittyviin kompetensseihinsa.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on tarkoituksena tarkastella elintarviketeollisuuteen rajattuna tutkimuskysymyksenä:

1. Mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi?

Alakysymyksenä käsitellään:

2. Mistä turvallisuuskulttuuri muodostuu?
3. Miten turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää yrityksessä?

Päämääränä tällä Pro gradu -tutkielmalla ja sen turvallisuuskulttuurin kehittämisen tekijöihin tarjoamalla tiedon jäsentelyllä on vaikuttaa osaltaan suomalaisen elintarviketeollisuuden verrattain korkeaan työtapaturmatilanteeseen. Työtapaturmatilanteen lisäksi tämän tutkielman rajaukseen elintarviketeollisuuteen on vaikuttanut kirjoittajan oma alan tuntemus ja kokemus. Tutkimusalueena olevaa toimialaa ja sen työtapaturmatilannetta tarkastellaan tämän Pro gradu -tutkielman johdannon alla seuraavassa osiossa.

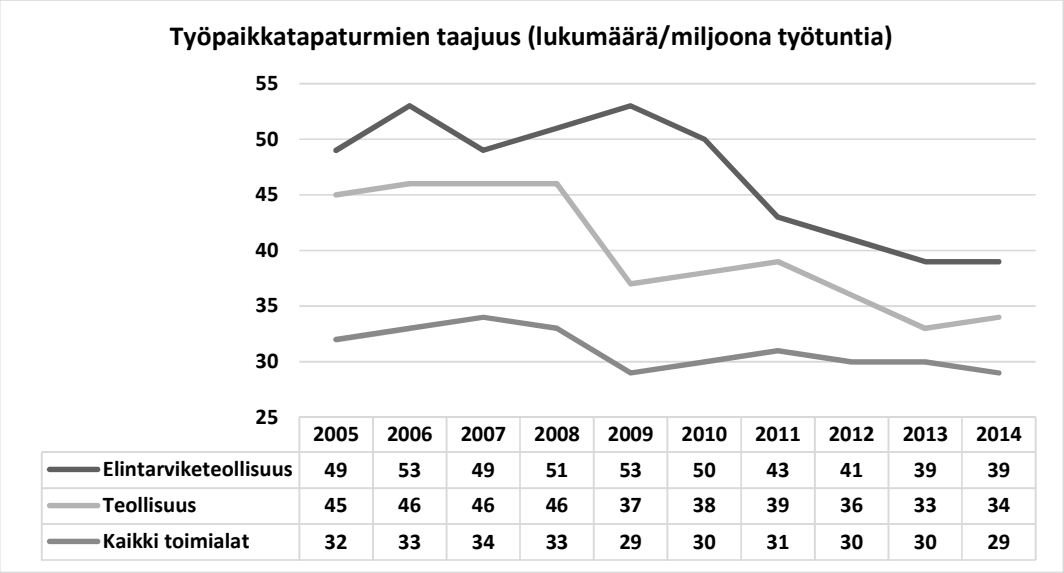
1.2 Tutkimuksen konteksti ja kohteena olevan toimialan kuvaus

Tutkielman empiriaosuus toteutettiin elintarviketeollisuuden yritysten ja niitä edustavien järjestötoimijoiden parissa tehtävin teemahaastatteluin (ks. yksityiskohtainen kuvaus jäljempänä osiosta tutkimusmenetelmät). Seuraavaksi määritellään, mitä elintarviketeollisuus Suomessa pitää sisällään alan toimialajärjestön Elintarviketeollisuusliiton (2015) mukaan. Lisäksi sen jälkeen tarkastellaan työtapaturmatilastoja toimialalla sekä vertaillaan niitä muihin toimialoihin. Elintarviketeollisuuden korkea työtapaturmataajuus on yksi syy sille, että tämän tutkielman rajaukseksi muodostui elintarviketeollisuus.

Elintarviketeollisuus valmistaa ruoka- ja juomatuotteita, tarjoten portfolioissaan elintarvike- ja juomavalmisteita raaka-aineista jalostettuihin tuotteisiin. Asiakkaita ovat kaupat, ravintolat, tukut ja toiset elintarviketoimijat. Elintarviketeollisuus työllistää noin

33000 henkilöä ja tuotannon bruttoarvo on yhteensä noin 13,3 miljardia euroa. Elintarviketeollisuusliitto kuvaa suomalaisen ruokaketjun vastuullisuusasioiden sisältävän seuraavia suojattavia arvoja: ”tuoteturvallisuus, ravitsemus, ympäristö, eläinten hyvinvointi, taloudellinen vastuu ja paikallisuus sekä työntekijöiden hyvinvointi”. (Elintarviketeollisuusliitto 2015.) Tutkielman aiheet johtaminen, kompetenssit ja turvallisuuskulttuuri vaikuttavat useisiin näistä arvoista. Turvallisuusjohtamisen kehittämisellä pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan yritysten turvallisuuskulttuuriin ja sen avulla muun muassa tapaturmataajuuteen (Reniers ym. 2011; Cooper 2015).

Elintarviketeollisuudessa sattuu muihin teollisuudenaloihin sekä kaikkiin toimialoihin nähden verrattain paljon työpaikkatapaturmia. Vuonna 2014 sattui kaikilla toimialoilla keskimäärin 29 työpaikkatapaturmaa miljoonaa työtuntia kohti, kun teollisuudessa sattui keskimäärin 34 ja elintarviketeollisuudessa 39. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Taulukossa 1 esitetään työpaikkatapaturmien taajuus ko. toimialoilla miljoonaa työtuntia kohti vuosien 2005 - 2014 aikana. Elintarviketeollisuuden muita toimialoja korkeampi työpaikkatapaturmataajuus puoltaa nähdäkseni tämän Pro gradu -tutkielman tarvetta olla tukemassa osaltaan elintarviketeollisuuden työturvallisuuteen liittyvien tietojen ja kehittämismahdollisuuksien kartoittamista sekä olla sitä kautta osallistumassa alan työturvallisuuden kehittämiseen.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Elintarviketeollisuus	49	53	49	51	53	50	43	41	39	39
Teollisuus	45	46	46	46	37	38	39	36	33	34
Kaikki toimialat	32	33	34	33	29	30	31	30	30	29

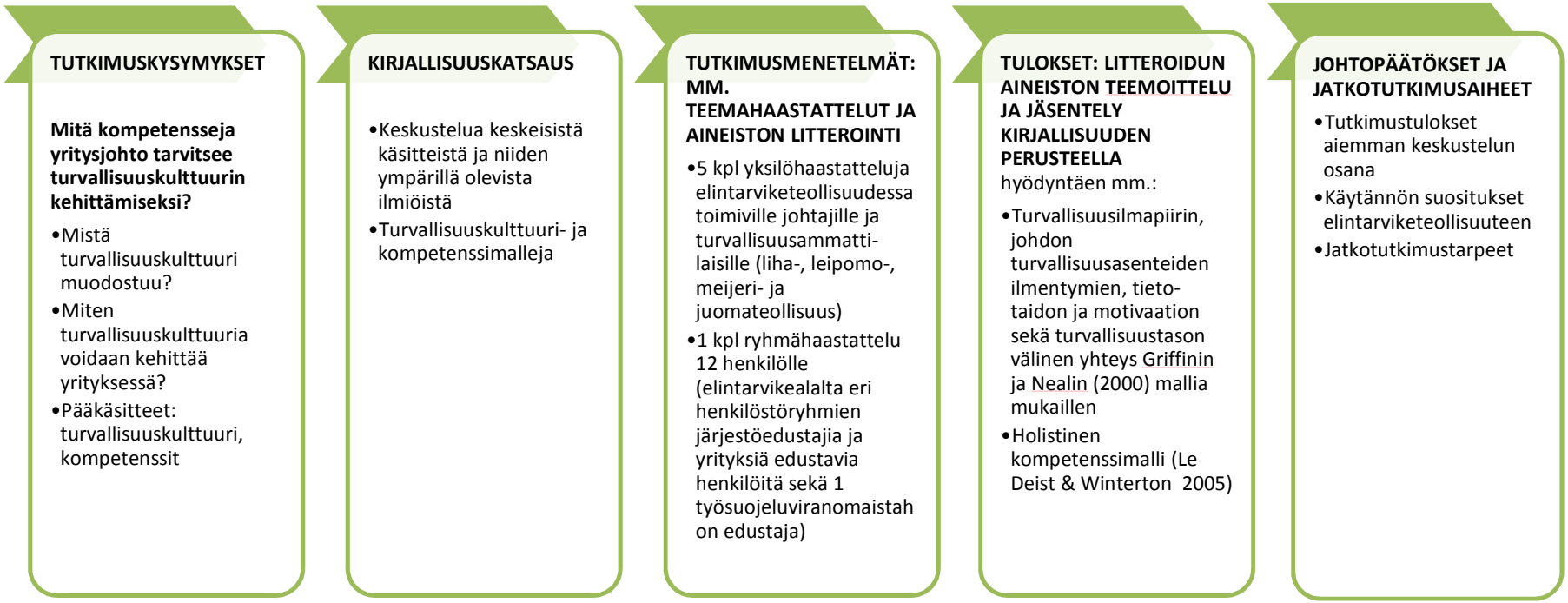
Kuvio 1. Työpaikkatapaturmien taajuus elintarviketeollisuudessa muihin toimialoihin nähden (Työturvallisuuskeskus 2016).

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välissä oleva menetelmä, jota käytetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000; Eskola & Vastamäki 2007, 25 – 27). Teemahaastattelumenetelmällä, yksilöhaastatteluina haastateltavien määrä tutkielmassa on yhteensä viisi ja haastateltaviksi valitaan henkilöitä kirjoittajan edustaman yrityksen ylimmästä johdosta sekä muista elintarviketeollisuuden yrityksistä turvallisuusjohtamisen asiantuntijoita. Yksilöhaastattelujen lisäksi tutkielmassa tehdään yksi ryhmähaastattelu teemahaastattelumenetelmällä yhteensä 12 hengen ryhmälle. Tutkimusaineiston kuvaaminen ja tarkastelu toteutetaan teorialähtöistä teemoittelua hyödyntäen.

Teorialähtöisessä teemoittelussa tulokset jäsennellään aiemman tutkimuksen muodostamalla ja kodifioimalla tavalla, jolloin tutkijan ei tarvitse keskittyä tutkittujen teemojen kodifiointiin ja uuden teorian luomisen lähtökohtien rakentamiseen, vaan analyysi ja vertailu aiempiin tutkimuksiin voi olla pääosassa (Braun & Clarke 2006). Teoriana teemoittelussa käytetään Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksessaan tarkasteleman turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välisen yhteyden viitekehystä täydennettynä elintarviketeollisuuteen fokusoidulla tarkastelulla.

Tutkimustuloksien pohjalta esitetään johtopäätöksiä, pääasiassa induktiiviseen päättelyyn nojautuen ja liitetään ne osaksi aiempaa keskustelua tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista. Induktiivisessa päättelyssä yksittäisistä havainnoista pyritään muodostamaan havaintojoukkoja tai yleistyksiä (mm. Hirsjärvi ym. 2000), tässä tapauksessa teemoista, jotka liittyvät turvallisuuskulttuuriin ja kompetensseihin johdon kontekstissa. Tutkimusmenetelmiä kuvataan tarkemmin osiossa 5. Tavoitteena on ollut laatia tekstiä, joka erityisesti kuvaa aiheista käytyä aiempaa tieteellistä keskustelua, mutta myös voi antaa lukijalle kuvan siitä, miten tutkija itse näkee asioihin liittyviä ilmiöitä, pitäen kuitenkin johtoajatuksena koko tutkimuksen aikana luotettavan tieteellisen argumentaation. Seuraavassa kuviossa esitetään yhdellä sivulla tämän Pro Gradu -tutkielman prosessikuvaus.



Kuvio 2. Pro Gradu -tutkielman prosessikuvaus.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tämä tutkimusraportti rakentuu siten, että ensin kuvataan johdannossa tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sisältäen tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksessa pohditaan aiempien tutkimuksien perusteella turvallisuuskulttuurin kehittämistä ja kompetensseja johdon kontekstissa sekä määritellään niihin keskeisesti liittyviä käsitteitä. Ennen osion viisi tutkimusmenetelmien tarkastelua kuvataan osiossa neljä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Osiossa viisi tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään lähdekritiikkiä. Osiossa kuusi esitetään tutkimustulokset teoriapohjaisesti teemoiteltuina. Osio seitsemän sisältää johtopäätökset liitettyinä osaksi aiempaa keskustelua tutkimusongelman ympäriltä sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Viimeisinä ovat lähdeluettelo sekä tutkimusraportin liitteet.

Tässä tutkielmassa on tarkoitus tarkastella kompetensseja eli osaamista turvallisuuskulttuurin kehittämisessä erityisesti yksilötasolla, mutta myös organisaation tasolla ja rajata laajempi ja yksityiskohtaisempi muiden työturvallisuustyön kohteiden, kuten työympäristön ja työn kehittämisen sekä yritysturvallisuuden muihin osa-alueisiin liittyvän yrityskulttuurin käsittely tutkielman ulkopuolelle. Tutkimuksen empiriaosio kohdistuu elintarviketeollisuuteen, mutta johtopäätöksissä tarkastellaan myös tunnistettujen turvallisuuskulttuurin ja kompetenssien kehittämisen näkökulmien soveltamista myös muille toimialoille. Empiriaosuuden rajaus yhteen toimialaan, joka on tässä tapauksessa elintarviketeollisuus, on myös tutkimuksen rajallisen kattavuuden kannalta välttämätöntä. Tutkimukseen sovellettavaksi valittu laadullinen tutkimusote ja haastattelumenetelmien käyttö eivät soveltuisi nähdäkseni laajemman otannan toimialoja tarkasteluun.

2 TURVALLISUUSKULTTUURI

Tässä pääluvussa tarkastellaan turvallisuuskulttuuria ja siihen keskeisesti liittyviä käsitteitä. Luvun tarkoituksena on esittää, mistä osista turvallisuuskulttuuri rakentuu, miten sitä voidaan mitata sekä miten siihen voidaan vaikuttaa. Tarkastelu aloitetaan turvallisuuden ja organisaatiokulttuurin käsitteistä ja etenee turvallisuusilmapiiristä turvallisuuskulttuurin tarkasteluun. Tässä luvussa käytyyn keskusteluun aiheiden ympärillä palataan myös jäljempänä tutkimustulosten esittelyssä ja johtopäätöksissä.

2.1 Turvallisuuskulttuuri ja sen lähikäsitteet

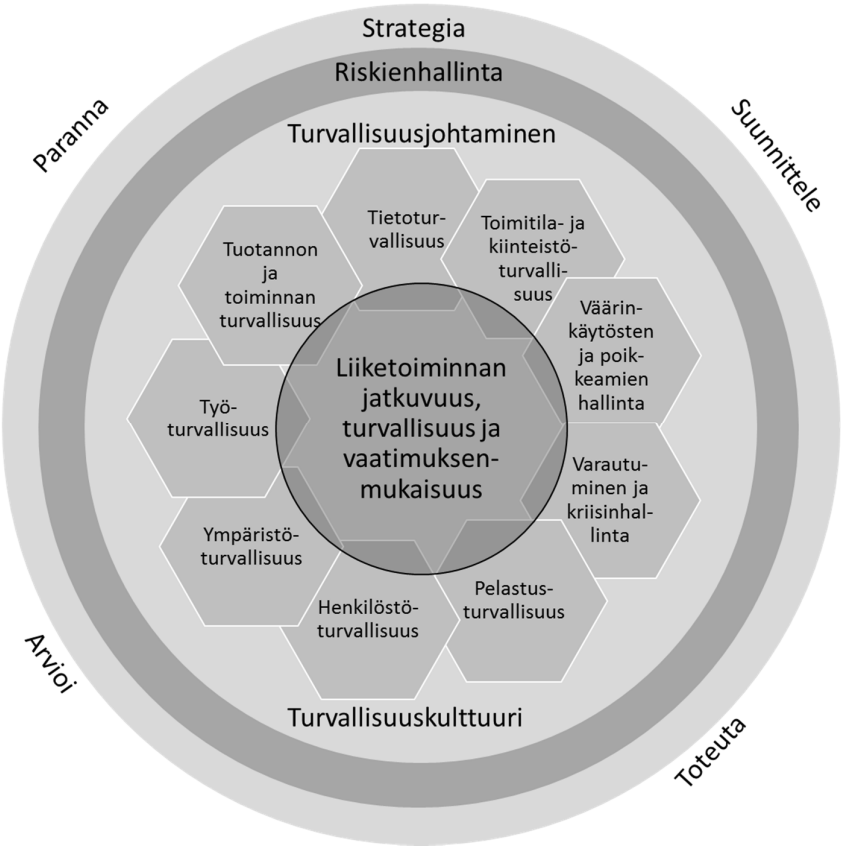
Turvallisuuskulttuurin käsite muodostuu kahdesta osasta – turvallisuudesta sekä kulttuurista. Turvallisuuden käsitteelle on siitä huolimatta, että sitä on jo usean vuosikymmenen aikana tutkittu, edelleen käytössä useita merkityksiä turvallisuusjohtamisen ammattilaisten keskuudessa – arkikielestä puhumattakaan (Boholm ym. 2016). Turvallisuutta tai sen vastakohtaa turvattomuutta voidaan käsitellä psykologisesta näkökulmasta tunteena tai sosiaalisena ilmiönä, mutta myös arvona. Turvallisuuden ja turvattomuuden käsitteiden moninaista soveltamista selittää myös se, että sen tarve on yksilötasolla Maslowin tarvehierarkiassa yksi ensimmäisistä perustarpeista (Maslow 1943) ja että turvallisuuskäsitteellä voidaan tarkoittaa sekä subjektiivista, psykologista, turvallisuuden tunnetta että objektiivista tieteellisesti määriteltävissä ja empiirisesti todistettavissa olevaa arviota turvallisuudesta (Niemelä 2000, 21 - 25).

Turvallisuuden käsitteellä on Boholmin ym. (2016, 333) sekä Möllerin at al (2006) mukaan niin monta määritelmää ja soveltamisaluetta, että he pitävät tärkeänä mainintaa ammattilaistenkin teksteissä, mitä käsite tekstiyhteydessään kulloinkin merkitsee. Sanastokeskus TSK:n TEPA-termipankki (2016) viittaa turvallisuudella ”tilaan, jossa uhkat eli mahdollisesti toteutuvat haitalliset tapahtumat ja riskit eli kielteisen seikan tai tapahtuman todennäköisyyden ja vaikutusten yhdistelmät, ovat hallittavissa”. Määritelmässä on huomioitu myös englannin kielessä turvallisuuteen viittaavien termien security ja safety painotuserot - ensin mainitun painottaessa suojassa olemista tarkoituk-

selliselta uhkaavalta toiminnalta ja jälkimmäisen painottaessa ei-tarkoituksellisilta tapahtumilta välttymistä (mm. Boholm ym. 2016). Reiman ja Pietikäinen (2014) painottavat, että turvallisuus tulee ymmärtää laajasti – ei niinkään riskin vastakohtana, vaan sen sijaan toimivan ihmisten ja olosuhteiden vuorovaikutuksen aikaansaamana arvona. Turvallisuuden käsitteeseen liittyy keskeisesti myös yritysturvallisuuden käsite joka käytännössä ryhmittelee turvallisuuteen vaikuttavia asioita yrityskontekstissa.

Turvallisuusjohtaminen on turvallisuuteen vaikuttavien asioiden ja ihmisten johtamista, jonka päämääränä on häiriötön liiketoiminta ja ihmisten ja omaisuuden koskemattomuuden suojaaminen (mm. Leppänen 2006; Brooks 2013). Turvallisuusjohtamisella on muiden muassa Reimanin ym. (2014) sekä Cooperin (2015) mukaan selkeä yhteys turvallisuuskulttuurin kehittämiseen, kun turvallisuusjohtamisella pyritään integroimaan turvallisuuden kehittämisen toimintatavat osaksi organisaation johtamista eli sitä kautta osaksi turvallisuuskulttuuria ja organisaatiokulttuuria.

Brooksin (2013) kuvaus yritysturvallisuudesta eli osa-alueista, joihin yritykset soveltavat turvallisuusjohtamista, vastaa pitkälti Suomessa turvallisuusammattilaisten laajasti yritysturvalisuuden viitekehyksenä hyödyntämää Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) julkaisemaa, vastikään päivitettyä mallia yritysturvallisuudesta. Yritysturvallisuusmalli, joka on esitetty kuviossa 3, kuvaa mielestäni turvallisuusasioiden yrityskontekstissa monitahoisuutta, joka osaltaan lisää tarvetta turvallisuusasioita tieteellisesti tarkasteltaessa rajata tutkittavaa ilmiötä ja kontekstia. Kyseinen Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) yritysturvallisuusmalli sisältää laadunkehittämisestä tutun jatkuvan parantamisen ideologian kuvauksen PDCA-mallin (Plan-Do-Check-Act) muodossa. Tämä jo vuonna 1939 julkaistu jatkuvan parantamisen ideologia, kehittäjänsä mukaan nimetty Demingin ympyrä (Johnson 2002), merkitsee jatkuvan parantamisen prosessia Suunnittele-Toteuta-Arvioi-Paranna. Yritysturvallisuuden kehittämisen on oltava jatkuvaa onnistuakseen (Brooks 2013).



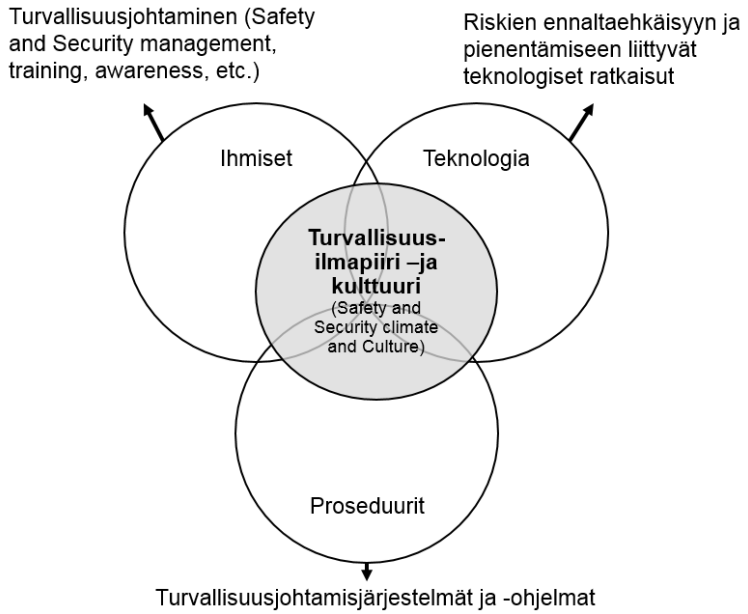
Kuvio 3. Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016).

Mearns ja Flin (1999) ovat keskustelleet tutkimuksessaan turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusilmapiirin käsitteiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Heidän mukaansa kulttuuri ja tässä tapauksessa turvallisuuskulttuuri on turvallisuusilmapiiriä pysyvämpi ja jopa kustakin tilanteesta riippumattomampi olotila, joka on rakentunut pitkän ajan kuluessa organisaatiossa – useiden tekijöiden vaikutuksesta. Turvallisuusilmapiiri on heidän mukaansa tilannesidonnainen, erityisesti ihmisten käsitysten muodostama ilmapiiri. Turvallisuusilmapiiriä on helpompi mitata kuin turvallisuuskulttuuria, koska ensin mainitun mittaaminen on mahdollista toteuttaa ilmapiiriä luotaavien kyselyin. Turvallisuusilmapiiri tosin kuvaa myös turvallisuuskulttuurin kokonaistilannetta, mutta ei yksinään riitä sen tilanteen mittariksi. (Mearns & Flin 1999.)

Muiden muassa Turner ym. (1989), Glendon ja Stanton (2000, 194), Leppänen (2006, 49, 185 – 187) sekä Blair (2013) määrittelevät turvallisuuskulttuurin alakäsitteeksi or-

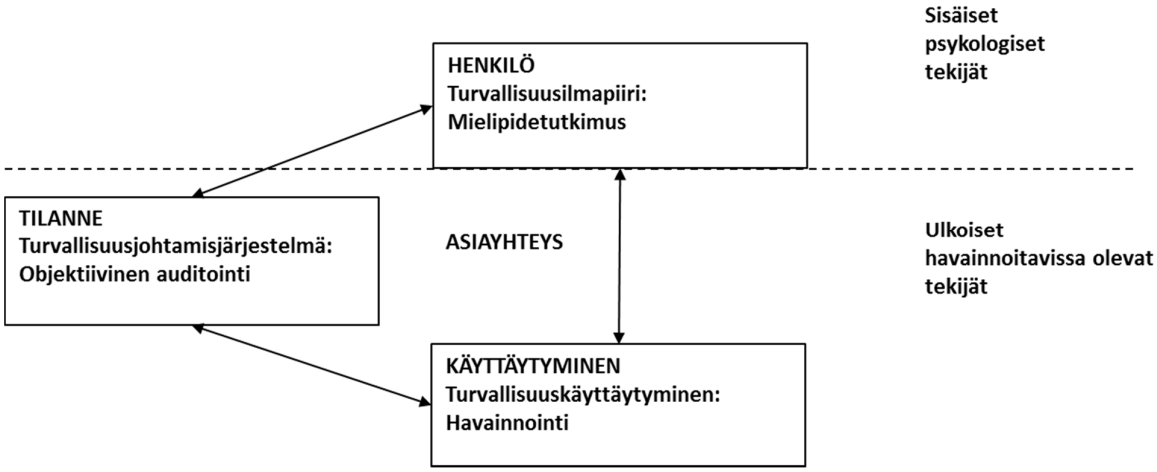
ganisaatiokulttuurille tarkoittaen organisaation jaettuja käsityksiä ja toimintatapoja turvallisuuteen vaikuttavissa asioissa. Organisaatiokulttuurin käsite viittaa organisaation henkilöstön yhteiseen arvopohjaan, asenteisiin, kokemuksiin ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen (Schein 2004).

Kuten edellä kuvattiin, suomen kielen turvallisuus -termi sisältää englannin kielessä erikseen käytettyjen termien security että safety merkitykset ja Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) yritysturvallisuusmalli (kuvio 3) ottaa ne myöskin huomioon. Turvallisuuskulttuurin käsitettä tarkasteltaessa on myös hyvä huomioida sama seikka. Reniers ym. (2011) tarkastelevat turvallisuusjohtamisen ja -kulttuurin käsitteitä juuri safety- ja security- ulottuvuuksien kannalta ja esittävät tutkimuksensa perusteella nämä ulottuvuudet yhdistävän turvallisuuskulttuurin mallin (kuvio 4). Kuviossa 4 esitetään, miten turvallisuuskulttuuri muodostuu Reniersin ym. (2011) tutkimuksen mukaan. Heidän kuvauksensa mukaan vallitseva turvallisuuskulttuuri rakentuu ihmisen toiminnan ja sen vuoksi toteutettavien turvallisuusjohtamistoimenpiteiden, riskien ennalta ehkäisyyn ja pienentämiseen liittyvien teknologisten ratkaisujen sekä erilaisten proseduurien, toimintamallien ja ohjeiden perusteella laaditun turvallisuusjohtamisjärjestelmän vuorovaikutuksessa.



Kuvio 4. Turvallisuusilmapiirin ja -kulttuurin muodostuminen turvallisuustermin englanninkieliset safety- ja security -ulottuvuudet huomioiden (Reniers ym. 2011).

Cooperin (2000) kuvaus turvallisuuskulttuurin muodostumisesta korostaa käyttäytymistä ja sen vaikutusta turvallisuuskulttuuriin niiden käsitysten ja mielipiteiden lisäksi, joita organisaation henkilöillä on turvallisuuskulttuuriin vaikuttavista asioista. Hän on sisällyttänyt kuviossa 5 esitettyyn malliinsa turvallisuuskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat asiat eli henkilön psykologiset tekijät sekä olosuhteet, joissa toimitaan sekä kunkin osatekijän osalta tiedon, miten niiden tilaa voidaan tutkia. Perusteena mallin rakentamiselle hän on käyttänyt Banduran (1977b, 9) sosiaalisen oppimisen mallia (Social Learning Theory), joka on esitetty tarkemmin kuviossa 7.



Kuvio 5. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen Cooperin (2000, 121) mukaan.

Griffin ja Neal (2000) tarkastelevat turvallisuusilmapiiriin liittyvässä tutkimuksessaan yksilöiden ja yhteisön vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja ja toimintamalleja, jotka aikaansaavat turvallisuuskäyttäytymisen ja yhteistyön tekemisen turvallisuuden kehittämiseksi organisaatiossa. He osoittavat tutkimuksessaan, että ihminen valitsee toimintatavan kuhunkin tilanteeseen yksilöllisten seikkojen, kuten tieto- ja taitotason, motivaationsa sekä yksilön kannalta ulkoisten vaikuttimien, kuten organisaatiossa vallitsevien sääntöjen, esimiesten taholta tapahtuvan johtamisen, toimintamallien, saadun koulutuksen ja turvallisuusasioiden viestinnän perusteella. Heidän tutkimuksensa (Griffin & Neal 2000) mukaan turvallisuusilmapiiriin, joka on turvallisuuskulttuuria merkittävästi ilmentävä tekijä (vrt. jäljempänä Mearns & Flin 1999), vaikuttavat suuresti se,

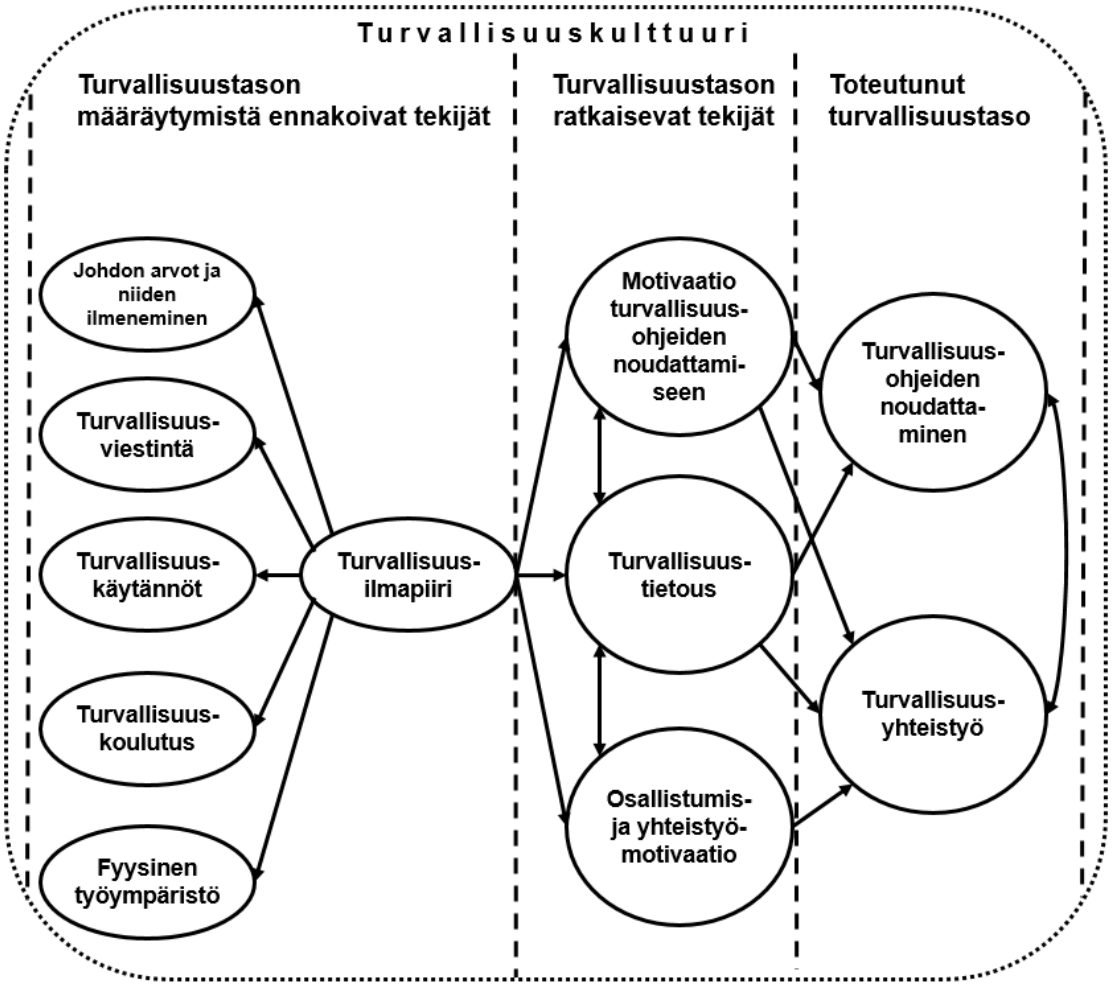
miten johto painottaa turvallisuusasioiden merkitystä ja miten henkilöstö kokee johdon työskentelevän työhyvinvointia parantaakseen.

Griffin ja Neal (2000) esittävät tutkimuksensa viitekehyksen ja kohteet kuviona (kuvio 6), jossa turvallisuusilmapiiri on organisaation turvallisuustasoon vaikuttava tekijä ja se, miten paljon se vaikuttaa, määräytyy yksilöiden ja organisaation tieto-taidon ja motivaatiotekijöiden mukaan. Johdon turvallisuusasioita ilmentävien asenteiden lisäksi turvallisuustason arviointi, kuten havainnointi ja riskienarviointi, turvallisuuskoulutus sekä turvallisuusviestintä korreloivat turvallisuusilmapiriin kanssa. Turvallisuustasoa, joka muodostuu edellä kuvatulla tavalla, kuvaa tutkimuksessa se, miten paljon turvallisuusasioissa osallistetaan henkilöstöä ja toimitaan yhteistyössä sekä se, miten ohjeita ja määräyksiä organisaatiossa noudatetaan. Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli luoda turvallisuusilmapiirin ja sen tekijöiden sekä turvallisuuskäyttäytymisen ja -tason keskinäisiä yhteyksiä kuvaava malli. Mallin avulla voidaan mitata edellä mainittuja tekijöitä sekä tunnistaa asioita, joihin johto voi kohdistaa toimenpiteitä turvallisuuden kehittämiseksi organisaatiossa. Lisäksi malli auttaa testaamaan suunniteltujen toimenpiteiden mahdollisia vaikutuksia turvallisuustasoon. (Griffin & Neal 2000.)

Griffinin ja Nealin (2000) mallissa yksi turvallisuustason määräytymistä edeltävistä tekijöistä on turvalaitteet eli englanniksi safety equipment. Olen kuitenkin käyttänyt heidän malliaan mukaillen laajempaa suomenkielistä termiä fyysinen työympäristö. Fyysinen työympäristö on mielestäni laajempana terminä kuvaavampi suomenkielinen termi turvallisuustason muodostumista edeltävistä tekijöistä tälle asialle kuin turvalaitteet, koska se sisältää turvalaitteiden lisäksi muut fyysiset ulottuvuudet, kuten työtilat, rakenteelliset ratkaisut sekä koneet ja laitteet (mm. Boholm ym. 2016). Työympäristön kehittämisestä osana turvallisuusjohtamisen kehittämistä keskustelevat myös mm. Guldenmund (2000), Hale ym. (2005) sekä Ferjencik ja Slovackova (2014). Vaikka Griffin ja Neal (2000) eivät tutkimuksessaan suoraan viitanneetkaan jäljempänä kuvattuun Banduran (1977b, 9) sosiaalisen oppimisen malliin, näen malleilla olevan yhtäläisyyksiä turvallisuuskäyttäytymiseen vaikuttamisen tapojen ja kohteiden valinnan kannalta. Griffinin ja Nealin (2000) mallia hyödynnetään keskeisenä osana tämän Pro gradu -tutkielman teoreettista viitekehystä.

Työympäristö -termin ottamisen käyttöön Griffinin ja Nealin (2000) esittämän mallin sisälle lisäksi on tämän Pro gradu -tutkielman viitekehyksessä lisätty heidän alkuperäiseen kuvioonsa turvallisuuskulttuuria kuvaava katkoviivoitettu alue. Griffinin ja Nealin (2000) malli sisältää kokonaisuutena - ottaen huomioon turvallisuustason muodostumista ennakoivat ja ratkaisevat tekijät sekä toteutuneen turvallisuustason - kaikki keskeiset elementit, jotka kuuluvat turvallisuuskulttuurin määritelmään muun muassa Cooperin (2000) sekä Reniersin ym. (2011) mukaan. Cooperin (2000) turvallisuuskulttuurin määritelmä huomioi ihmisen eli inhimilliset tekijät, käyttäytymisen sekä tilanteen tai toisin sanoen toimintaympäristön. Reniers ym. (2011) sisällyttävät turvallisuuskulttuuriin ihmisten toiminnan, organisaation toimintamallit eli proseduurit sekä tekniikan, joita voisi myös kuvata heidän tutkimuksensa luettuaan toimintaympäristöksi. Myös Biggs ym. (2005) painottavat turvallisuuskulttuurin sisältävän turvallisuusilmapiirin käsitteen tärkeimpiä elementtejä ja molempien konseptien tutkimuksen tarjoavan keinoja yhteisen tavoitteen eli henkilöstön turvallisuusasenteisiin ja -käyttäytymiseen vaikuttamiseksi ja sitä kautta turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.

Esitän edellä olevassa kappaleessa kuvaamani perusteella, että Griffinin ja Nealin (2000) mallin kuvausta voidaan pitää myös turvallisuuskulttuurin määritelmänä ja siihen vaikuttamiskeinojen kuvaamisen apuna, vaikka he eivät itse olekaan tutkimuspaperissaan tätä esittäneet. Sen vuoksi olen täydentänyt kuvioon 6 Griffinin ja Nealin (2000) mallin ympärille katkoviivakuvion ja tekstin turvallisuuskulttuuri, joka viittaa koko mallin sisältöön edellä mainitsemallani tavalla.



Kuvio 6. Turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välinen yhteys Griffinin ja Nealin (2000) mallia mukaillen.

Griffinin ja Nealin (2000), Reniersin ym. (2011) ja Cooperin (2000) mallit lähestyvät turvallisuusilmapiiriä ja -kulttuuria eri tavoilla, minkä vuoksi niissä painottuvat eri asiat turvallisuuskulttuurin ja –ilmapiirin osatekijöinä. Kaikista kolmesta mallista kuitenkin ilmenee, että turvallisuusilmapiiri ja –kulttuuri muodostuvat ihmisten ja heidän käyttäytymisensä sekä olosuhteiden perusteella. Griffin ja Neal (2000) painottavat tutkimuksessaan muita esitettyjä malleja enemmän ja tarkemmin turvallisuustason määräytymistä ennakoivia ja ratkaisevia tekijöitä sekä niiden syy-yhteyttä toteutuneeseen turvallisuustasoon. Tämä on yksi tekijä, jonka perusteella tässä Pro Gradu -tutkielmassa hyödynnetään nimenomaan Griffinin ja Nealin (2000) mallia laajasti.

Kehittymättömän turvallisuuskulttuurin vallitessa työtapaturmien määrää on vaikea ennustaa ja niiden sattumista kohtaan voidaan organisaatiossa olla välinpitämättömiä (Lauver 2007). Zohar ja Erev (2007, 125 - 126) painottavat tätä erityisesti, jos tapaturman vakavuus on pieni tai mahdollisen haitan seuraukset tulevat pitkän ajan päästä, kuten esimerkiksi kuulovauriossa.

Turvallisuuskulttuuri rakentuu organisaatiossa, kun organisaatio luo rakenteita, toimintamalleja ja työtapoja oman turvallisuustasonsa ymmärtämykseen ja vaatimuksiin perustuen. Turvallisuuskulttuuri muokkautuu ajan kuluessa ja toimintaympäristön sekä turvallisuusvaatimusten muuttuessa, ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Tietoiset toimet, jotka tähtäävät turvallisuuskulttuurin kehittämiseen, edellyttävät organisaatiolta ymmärtämystä oman turvallisuuskulttuurin tilasta, vaaratekijöistä ja turvallisuusriskeistä, joita organisaation toimintaan liittyy, sekä muista turvallisuuskulttuurin tilaan vaikuttavista rakenteellisista, psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä. Tiedon lisäksi turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää muun muassa osaamista eli kompetensseja. (Reiman ym. 2008.)

2.2 Turvallisuuskulttuuriin vaikuttaminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan näkökulmia ja keinoja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Alaluvun sisältöä on jäsennelty taulukossa 1 Griffinin ja Nealin (2000) esittämän mallin mukaan. Taulukossa 1 turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisen näkökulmia ja keinoja lähdekirjallisuudesta on jaoteltu Griffinin ja Nealin (2000) mallin mukaisiin turvallisuustason määräytymistä ennakoiviin tekijöihin, turvallisuustason ratkaiseviin tekijöihin sekä toteutuneeseen turvallisuustasoon. Taulukon tarkoituksena on helpottaa tämän alaluvun lukuisien näkökulmien jäsentämistä sekä osaltaan kuvata sitä, mihin seikkoihin tarkastellussa lähdekirjallisuudessa on keskitytty tämän Pro Gradu -tutkielman tutkimusongelmaan liittyviin käsitteisiin peilaten.

Taulukko 1. Näkökulmia turvallisuuskulttuurin mittaamiseen ja siihen vaikuttamiseen lähdekirjallisuudesta.

Turvallisuus-kulttuurin tekijät	Kehittämiskohde Griffinin ja Nealin (2000) mallin termein	Vaikuttamiskeinot tai mittaustavat lähdeteoksien termein	Lähteet
Turvallisuus-tason määräy-tymistä edeltävät tekijät	Johdon arvot ja niiden ilmeneminen	(Ylimmän) Johdon panos on turvallisuuskulttuurin muokkaamisen edellytys	Clarke (1999), Blair (2013), Mannan ym. (2013), Flin & Yule (2004)
		Johdon sitoutuminen ja esimerkki	Blair (2013), Mannan ym. (2013)
		Mahdollisesti keskenään mm. resursseista kilpailevien tavoitteiden (esim. tehokkuus vs. turvallisuusseikat) priorisointi ja sen sisällyttäminen strategiaan	Flin & Yule (2004)
	Turvallisuusviestintä	Turvallisuusasioista viestiminen interaktiivisesti johdon ja henkilöstön välillä	Blair (2013), Carrillo (2010)
		Turvallisuustavoitteiden luominen ja niistä viestiminen johdon vastuulla	Mannan ym. (2013)
		Keskijohto välittää turvallisuusstrategian ja -politiikan käytännön toteutustavan työnjohdolle ja henkilöstölle sekä määrittelee turvallisuustehtävät työnjohdolle	Flin & Yule (2004)
	Turvallisuuskäytännöt	Turvallisuuskulttuuri ilmentää myös turvallisuusjohtamisjärjestelmän tilaa	Clarke (1999)
		Turvallisuuskulttuurin kehittämiskeinot oltava integroituina organisaation johtamisjärjestelmään	Reiman, Rollenhagen, Pietikäinen & Heikkilä (2015), Reiman, Rollenhagen & Viitanen (2014), Biggs ym. (2005)
		Organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta kriittisten avaintoimijoiden tunnistaminen ja heidän osaamistarpeidensa määrittely	Biggs ym. (2005)
		Työohjeiden ja -sääntöjen kehittäminen	Blair (2013)
		Käyttäytymistieteilijöiden luoma soveltava käyttäytymisanalyysimalli behaviour-based safety eli BBS	Komaki ym. (1978), Sulzer-Azaroff & Santamaria (1980), Haynes ym. (1982)
		Turvallisuuskulttuurin eksplisiittiset ja näkymättömät (tacit) taustat selvitettävä ja toimenpiteet suunnitellaan niiden perusteella	Tharaldsen & Haukelid (2009)
		Turvallisuusauditointi turvallisuuskulttuurin mittaamisessa	Reiman ym. (2008)
	Turvallisuuskoulutus	Henkilöstön turvallisuusasennekoulutukset	Blair (2013)
		Turvallisuuskoulutuksen merkitys turvallisuustasoon vaikuttamiskeinona	Cooper (2000), Zohar (1980), Zohar & Erev (2007)
	Fyysinen työympäristö	Ylin johto myöntää resurssit ja keskijohto kohdentaa ne	Flin & Yule (2004)
		Työympäristön kehittäminen osana turvallisuusjohtamisen kehittämistä	Ferjencik & Slovackova (2014), Guldenmund (2000), Hale ym. (2005)
	Turvallisuusilmapiiri	Mittaaminen: Ilmapiirikyselyt, turvallisuushavainnointi, turvallisuuskeskustelut	Cooper (2000), Guldenmund (2000)
		Turvallisuusilmapiiri muodostaa keskeisen osan turvallisuuskulttuurin käsitettä ja molempia konsepteja käsittelevä tutkimus tarjoaa vaikuttavia turvallisuuden kehittämiskeinoja	Guldenmund (2000), Biggs ym. (2005)
Turvallisuus-tason ratkaisevat tekijät	Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen	Turvallisuuskäyttäytymisen havainnointi -> palkitseminen ja sanktiot	Zohar & Erev (2007), Cooper (2000), Bandura (1977 a; 1977 b)
		Johdon ja esimiesten eri organisaatiotasoilla turvallisuuskulttuuriin vaikutusmahdollisuudet ja -tavat poikkeavat toisistaan -> työnjohdolla keskeistä esimerkin näyttäminen ja direktio-oikeus päivittäistoiminnassa	Flin & Yule (2004)
		Ryhmäpalkitseminen turvallisuustavoitteiden toteutuessa	Lauver (2007)
		Uusien turvallisuuskäyttäyttymisen motivointikeinojen etsiminen rakennusteollisuudessa	Biggs ym. (2005)
	Turvallisuustietous	Johto motivoi henkilöstöä raportoimaan turvallisuushavaintoja -> herätteet johdolle turvallisuuden kehittämiseen	Blair (2013)
		Johdon tulee vaatia turvallisuusammattilaisilta laajasti tietoa turvallisuuskäytäntöjä koskevista vaatimuksista ja benchmark-tuloksista	Blair (2013)
		Taloudellisten tunnuslukujen kytkeminen turvallisuusasioihin	Cooper (2015)
		Turvallisuuskulttuurin kehittämisen kompetenssit Australian rakennusteollisuudessa	Biggs ym. (2005)
		Kahdeksan erilaista turvallisuuskulttuuria ilmentävää profiilia, joiden avulla voi tarkastella organisaation sitoutumista turvallisuusasioiden kehittämiseen asennetasolla	Reiman ym. (2014)
		Turvallisuusjohtamisen osaamistarpeet johdolla ja esimiehillä	Ferjencik & Slovackova (2014)
		Turvallisuusjohtamisen ydintehtäväalueita turvallisuusammattilaisilla	Hale ym. (2005)
	Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio	Henkilöstön osallistaminen sekä johdon ja henkilöstön yhteistyö	Geldart ym. (2010)
Toteutunut turvallisuus-taso	Turvallisuusohjeiden noudattaminen	Turvallisuuskäyttäytymisen havainnointi -> palkitseminen ja sanktiot	Zohar & Erev (2007), Cooper (2000), Bandura (1977 a; 1977 b)
	Turvallisuusyhteistyö	Organisaation rakentaminen mm. rekrytointien kautta johdon vastuulla (esim. turvallisuuden kehittämisen mahdollistaminen ja tukeminen)	Barber (1998), Lauver (2007), Cooper (2015)
		Henkilöstöhallinnon prosessien (mm. tehtävänkuvat, rekrytointi, osaamisen johtaminen) hyödyntäminen turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi	Lauver (2007)
		Avainhenkilöiden turvallisuuskulttuurikompetenssien liittäminen osaksi organisaation henkilöstönkehittämisstrategian fokusalueita	Biggs ym. (2005)
		Turvallisuusammattilaisen roolin merkitys turvallisuuskulttuurin kehittämisessä	Cooper (2015)
		Benchmarkkaus organisaation ulkopuolella	Reiman ym. (2014)

Muiden muassa Clarken (1999), Blairin (2013) ja Mannanin ym. (2013) mukaan johdon panos on merkittävin organisaation turvallisuuskulttuurin muokkaamisessa. Clarke (1999, 42) korostaa, että turvallisuuskulttuurin käsitettä sovelletaan usein myös turvallisuuden johtamisjärjestelmien arvioimiseen. Mannan ym. (2013) ja Blair (2013) painottavat kuitenkin, että johdon - kaikilla organisaatiotasoilla - sitoutuminen ja esimerkki turvallisuusasioissa ovat edellytys hyvälle turvallisuuskulttuurille. Mannan ym. (2013, 1423 - 1424) tuovat esiin muiden henkilöiden organisaation sisällä ja sen sidosryhmissä peilaavan johdon toimintaa. Reimanin ym. (2008) mukaan johdon roolia ei tule kuitenkaan painottaa yksinomaisena turvallisuuskulttuurin luojana turvallisuuskulttuurin käsitteen laajuus huomioiden, mikä pyritään huomioimaan kuvattaessa turvallisuuskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä tässä Pro gradu -tutkielmassa. Myös esimerkiksi Biggs ym. (2005) ovat painottaneet, että keskeistä organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta on kriittisten avaintoimijoiden, joita on johdon lisäksi muitakin, tunnistaminen.

On myös huomioitava, miten suuri merkitys turvallisuuskulttuurin muodostumisessa on muun muassa organisaation henkilöstön osallistamisella sekä johdon ja henkilöstön välisellä yhteistyöllä (mm. Geldart ym. 2010). Olennaista Reimanin et. al (2015) sekä Reimanin ym. (2014) mukaan on, että turvallisuusjohtamisen eli turvallisuusasioiden systemaattiseen kehittämiseen tähtäävien toimintamallien on oltava onnistuakseen sisäänrakennettuna osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin sen toimenpiteet ulottuvat koko yhteisöön.

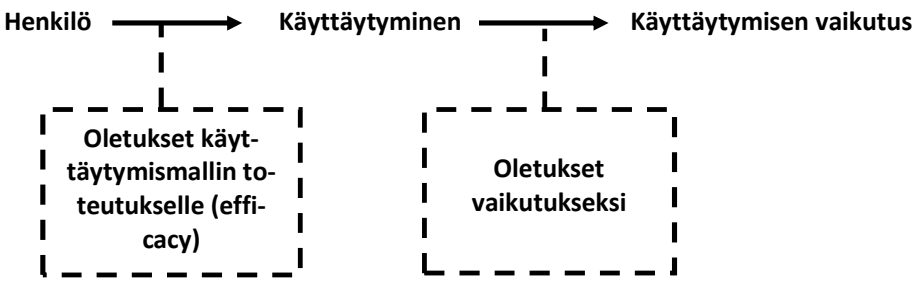
Blairin (2013) esittämän mallin mukaan organisaatioilla on kolme erilaista lähestymistapaa turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Yksi tapa on, että johto pyrkii motivoimaan henkilöstöä raportoimaan laajasti työpaikan vaaratekijät, riskit ja heille sattuneet läheltä piti -tilanteet ja reagoimaan johtamistoimenpitein niiden perusteella luomansa turvallisuuskulttuurin tilannearvion esille tuomiin kehittämiskohteisiin. Toinen lähestymistapa on kehittää erityisesti työohjeita ja -sääntöjä sekä järjestää laajasti koulutuksia ja saada sitä kautta henkilöstö tekemään itse johtopäätöksiä turvallisuuskäyttäytymisen muutosta edellyttävistä toimintamalleista. Kolmannessa lähestymistavassa korostetaan, että organisaation ylimmällä tasolla vallitseva suhtautuminen turvallisuusasioihin

ja heidän toteuttamansa toimenpiteet vaikuttavat eniten turvallisuuskulttuurin muodostumiseen. (Blair 2013.)

Zohar ja Erev (2007) sekä Cooper (2000) painottavat, että vaikuttaminen turvallisuuskulttuuriin on haasteellista ja sitä on lähestyttävä useilla eri tavoilla, mutta erityisesti näkyvän työturvallisuuskäyttäytymisen mittaamisen ja havaitun tavoiteltavan työturvallisuuskäyttäytymisen systemaattisella huomioimisella. Samalla on henkilöstön vakiintuneeksi toimintamalliksi mahdollisesti muodostuneesta riskialttiista toimintatavasta tehtävä yksilöille seurauksiltaan epämiellyttävää. Näillä toimenpiteillä on mahdollista vaikuttaa siihen, miten yksilöt turvattomaan toimintaan suhtautuvat ja sitä kautta heidän toimintamalleihinsa. Mahdollisia ajattelutapoja turvattomien toimintatapojen taustalla ovat riskialttiin käyttäytymismallin kautta koettu lyhytkestoinen hyöty, kuten aikasäästö jätettäessä asianmukainen henkilökohtainen suojain käyttämättä sekä sosiaalisen paineen kokemus tilanteessa, jossa turvallinen käyttäytyminen koetaan yhteistä etua haittaavaksi. (Zohar & Erev 2007.) Esimerkki tällaisesta voi olla, että yksittäinen työntekijä taivutetaan olemaan ilmoittamatta läheltä piti -tilanteita, mikäli muut työntekijät kokevat siitä tulevan heille lisätehtäviä läheltä piti -tilanteen tutkinnan kautta. Tällaisen menettelyn voidaan tulkita ilmentävän huonoa turvallisuusilmapiiriä. Zohar ja Erev (2007, 123) pitävät kuvattua toimintaa luonnollisena reaktiona ihmiselle turvallisuuskulttuurin perustuessa organisaatiossa vain esimiesten tekemään valvontaan ja palkitsemiseen työntekijöiden sisäisen motivaation sijaan, joka heidän mukaansa olisi turvallisuuden kehittämisen kannalta suotuisin ilmapiiri.

Behaviour-based safety eli BBS on käyttäytymistieteilijöiden luoma soveltava käyttäytymisanalyysimalli turvallisuuden kehittämiseen, joka tähtää työtapaturmien vähentämiseen positiivisisten turvallisuuskäyttäytymismallien huomioimisen ja palkitsemisen kautta, jonka ensimmäisiä soveltajia ovat olleet muun muassa Sulzer-Azaroffin ja Santamarian (1980) sekä Haynesin ym. (1982) kuvauksien mukaan Komaki ym. (1978). BBS:n taustalla on muun muassa Banduran (1977a; 1977b) sosiaalisen oppimisen ja determinismin malli (Cox & Jones 2006, 165 – 166).

Banduran (1977a; 1977b) käyttäytymisen vaikuttimia kuvaavassa mallissa erilaiset sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen – osa kyseistä käyttäytymismallia stimuloiden ja osa ehkäisten. Kuviossa 7 kuvatussa mallissa varsinaisesta käyttäytymisestä ovat eriytettävissä ärsykkeet tai vaikutteet, jotka ajavat yksilön valitsemaan tietyn käyttäytymismallin sekä käyttäytymismallin tuloksen odotukset. Mallin mukaan yksilön käyttäytymistavan valintaan voi myös pyrkiä vaikuttamaan tietoisesti tekemällä organisaation kannalta toivotun käyttäytymisen seuraukset edullisemman tuntuisiksi yksilön kannalta kuin ei-toivotun. Tätä vaikuttamista voidaan tehdä muun muassa palkitsemalla ja huomioimalla toivotut käyttäytymismallit havainnoitaessa ja vastaavasti sanktioimalla ei-toivotut käyttäytymismallit. (Bandura 1977a; 1977b.)

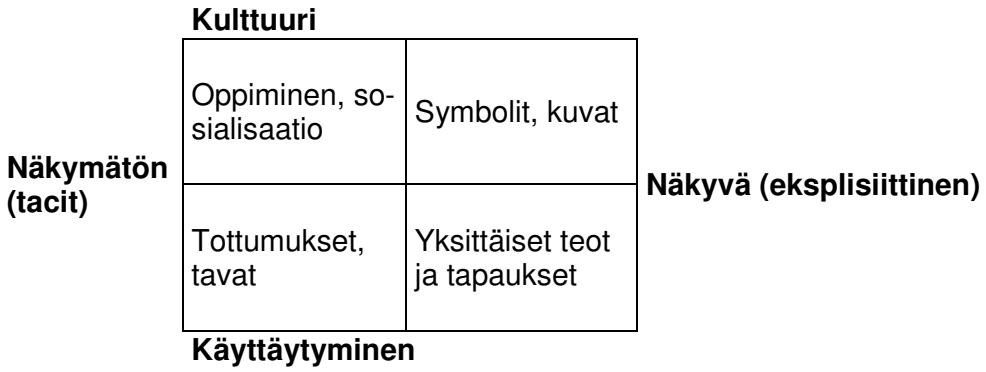


Kuvio 7. Banduran (1977b, 9) sosiaalisen oppimisen malli (Social Learning Theory).

BBS-mallissa koko organisaation henkilöstö osallistetaan turvallisuuden kehittämiseen, alkaen turvallisuuskäyttäytymisen systemaattisesta, toistuvasta ja yksityiskohtaisesta, yksilöiden tekemästä työyhteisön havainnoinnista. Havainnointia seuraa lähiesimiesten välitön palaute sekä positiivisista että riskialttiista toimintatavoista. Havainnoinnin tuloksia analysoidaan toistuvasti muun muassa eri käyttäytymismallien taustalla olevien perimmäisten syiden selvittämiseksi ja johdon interventiotoimenpiteiden määrittämiseksi. (Komaki ym. 1978.)

Tharaldsen ja Haukelid (2009) mainitsevat turvallisuuden kehittämiseen käytettävän käyttäytymistieteiden BBS-lähestymistavan ja turvallisuuden kehittämistä kulttuuri- ja organisaationäkökulmasta lähestyvän katsantotavan sisältävän paljon lähtökohtaeroja muun muassa turvallisuuskäyttäytymisen muutoksen organisaatiossa oletettaessa ta-

pahtuvan BBS:n mukaan nopeammin kuin turvallisuuskulttuurinäkökulmaan pohjaavien tutkijoiden mukaan, mutta samaan aikaan lopputulostavoitteiden olevan samansuuntaisia – sekä turvallisuuskäyttäytymiseen että turvallisuuskulttuuriin positiivisesti vaikuttavia. Tharaldsen ja Haukelid (2009) esittävät mallin, jolla turvallisuuskulttuurin ja -käyttäytymisen kehittämistä voidaan tehdä huomioiden sekä kulttuurin eksplisiittiset että näkymättömät (tacit) taustat ja ilmentymät organisaatiossa (kuvio 8). Tharaldsenin ja Haukelidin (2009) mukaan molempiin kehittämisnäkökulmiin - sekä kulttuurilliseen että käyttäytymistieteelliseen - liittyviä hankkeita ja toimenpiteitä tarvitaan organisaatiossa kehitettäessä turvallisuuskulttuuria. On huomioitava toimenpiteiden kattavuus kunkin kuviossa esitetyn osa-alueen kohdalta eli miten voidaan kohdistaa kehittämistoimia käyttäytymisen näkyvään ja näkymättömään ilmenemiseen ja samoin kulttuuriin vaikuttavien tekijöiden näkyvään ja näkymättömään ilmenemiseen. Heidän mukaansa toimenpiteet kullakin alueella tukevat toisiaan turvallisuuskulttuurin kehittämistyössä. (Tharaldsen ja Haukelid 2009.)



Kuvio 8. Turvallisuuskulttuurin kehittämistoimia organisaatiotieteiden ja käyttäytymistieteiden (turvallisuuskulttuuri ja BBS) näkökulmista yhdistävä malli (Tharaldsen ja Haukelid 2009, 381).

Yksi keskeinen turvallisuuskulttuuriin vaikuttamiskeino on viestintä (Blair 2013, 64 – 65; Carrillo 2010). Blair (2013, 64 – 65) painottaa, että turvallisuuskulttuuria kehitettäessä ensin tulee viestiä erityisesti johdolle päin, jotta johto voi antaa tukensa alkavalle turvallisuuskulttuurin kehittämistyölle. Blairin (2013, 64 – 65) mukaan turvallisuusammattilaisten tulisi tuoda johdolle esiin organisaation lainsäädännön vaatimukset, sosi-

aalisen vastuun näkökulma, oman organisaation kanssa samantyyppisten organisaatioiden työtapaturmia, jotka ovat liittyneet heikkoon turvallisuuskulttuurin, korostaa turvallisuustoimien nopeuden merkitystä sekä tuoda esiin turvallisuustyön taloudellinen aspekti vahinkojen vähenemisen perusteella. Mannanin ym. (2013, 1426) mukaan johdon tärkeimpiä prioriteetteja on määritellä turvallisuusammattilaisten tukemana turvallisuuden kehittämistä tukevat tavoitteet ja niiden viestiminen tarkoituksenmukaisesti läpi organisaation on linjaorganisaation vastuulla. Turvallisuusviestinnän osana myös turvallisuuskoulutus on tärkeä keino vaikuttaa turvallisuustasoon organisaatiossa (Cooper 2000, 482; Zohar 1980).

Flin ja Yule (2004, 46) painottavat, että johdon ja esimiesten eri organisaatiotasoilla turvallisuuskulttuuriin vaikutusmahdollisuudet ja -tavat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Työnjohtotaso eli työntekijöiden lähiesimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen merkittävästi muun muassa omalla esimerkillään ja direktiooikeuttaan käyttämällä päivittäistoiminnassa. Keskijohto puolestaan välittää sekä aktiivisesti että esimerkillään organisaation määrittelemän turvallisuusstrategian ja -politiikan käytännön toteutustavan työnjohdolle ja henkilöstölle, määrittelee turvallisuustehtävät työnjohdolle sekä varmistaa osaltaan turvallisen työnteon mahdollistavien työympäristön ja työtapojen rakentamisen edellyttämät riittävät resurssit. Ylimmällä johdolla on suurin vaikutus turvallisuuskulttuuriin ja sitä ilmentäviin toimintamalleihin sekä riittävien resurssien allokoimisen, turvallisuuskäyttäytymisen mallien aktiivisen muokkaamisen että itse koko henkilöstölle näyttämänsä esimerkin kautta. Lisäksi Flin ja Yule (2004, 48) painottavat ylimmän johdon roolia vaikuttaa usein varsinkin teollisuudessa ilmenevään kilpailuasetelmaan tärkeimmän varmistettavan tavoitteen toteuttamisesta eli onko tuotanto vai turvallisuus ykköspriorioteettina nopeita toimia edellyttävässä tilanteessa. (Flin & Yule 2004.)

Edellä on kuvattu useita keinoja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Keskusteltaessa johdon roolista turvallisuuskulttuurin kehittämisessä ei voida unohtaa myöskään johdon yhtä tärkeimmistä tehtävistä - rekrytoida osaava organisaatio ympärilleen henkilöstöhallinnon tukemana. Organisaatio ja sen johto esittää rekrytointitarpeen rekrytoinnin suorittajalle – useimmiten henkilöhallinnoille, joka hoitaa varsinaisen rekrytointiprosessin. (Barber 1998.) Rekrytointien lisäksi henkilöstöjohtamisessa on useita muitakin

keinoja, joilla voidaan vaikuttaa turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja työtapaturmien vähentämiseen (Lauver 2007, 397). Työturvallisuustyön kytkeminen henkilöstöhallinnon viitekehykseen on oman kokemukseni mukaan työturvallisuustyölle lisäarvoa tuottavaa ja saman näkemyksen kanssani jakaa myös muun muassa Lauver (2007, 397).

Zohar ja Erev (2007, 130 - 133) nostavat henkilöstöjohtamisen tehtävistä turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta keskeisiksi, tietojen, taitojen ja osaamisen mittaamisen, tieto-taidon kasvattamiseen tähtäävän kouluttamisen, palkitsemis- ja sanktiokäytännöt sekä johtamiskoulutukset. Samoilla linjoilla heidän kanssaan on myös Lauver (2007, 397 - 401), joka käsittelee tutkimuspaperissaan työtapaturmien estämisessä keskeisinä onnistuneen rekrytoinnin merkitystä, tehtävänkuvien sisältöihin vaikuttamista, yrityksen päihdepolitiikan jalkauttamisen tasoa, työterveyshuollon tasoa myös rekrytointien suunnittelussa, huumetestausta, perehdytys- ja koulutusohjelmia, suoritusjohtamista, palkitsemiskäytänteitä sekä ilmapiirikyselyiden hyödyntämisen merkitystä. Yhtenä päätuloksena tutkimuksistaan Lauver (2007, 408) esittää, että ryhmäpalkitseminen on erittäin tehokas, jopa yksittäisen työntekijän palkitsemista tehokkaampi keino vaikuttaa työtapaturmien määrää vähentävästi.

Lauver (2007, 409) toteaa, että kokemattomuus ja heikko tietämys ovat olleet useiden työtapaturmien juurisyinä. Lauver (2007, 409) korostaa myös, että erityisesti vastikään rekrytoidun henkilöstön kokemattomuutta ja mahdollista työturvallisuuteen heikentävästi vaikuttavan tietotason alhaisuutta ja siitä seurauksena olevaa työtapaturmariskien kasvamista voidaan tehokkaasti ehkäistä asianmukaisella perehdyttämisprosessilla ja kouluttamisella.

On tärkeää tiedostaa, että tehokas turvallisuusjohtaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen vastuullisuusnäkökulman lisäksi myös taloudellisin mittarein mitattuna ja puolestaan tehottomat tai kokonaan puuttuvat turvallisuusjohtamiskäytännöt hidastavat bisnestavoitteiden toteutumista (Cooper 2015). Cooper (2015) korostaa myös sitä, että johdon itse tekemien turvallisuusjohtamistoimien lisäksi erittäin tärkeä rooli turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on turvallisuusammattilaisilla. Hän painottaa, että johdon näkyvimpinä edustajina turvallisuusasioissa toimivat turvallisuusammattilaiset ja

heidän roolinsa on sekä johdolle neuvoa-antava, henkilöstöryhmienvälistä yhteistoimintaa lisäävä että suoraan henkilöstöä turvallisuusasioissa ohjaava ja johtava (Cooper 2015, 51 – 52). Lisäksi edellä tarkasteltiin myös henkilöstöhallinnon merkittävää roolia turvallisuuskulttuurin kehittämisessä, joka voi tukea turvallisuustyötä useilla eri tavoilla (Lauver 2007). Johto ei voi siirtää turvallisuusvastuitaan (mm. Reiman ym. 2008), mutta johto voi hankkia ympärilleen osaavia asiantuntijoita tukemaan turvallisuusvastuidensa toteuttamista ja turvallisuuskulttuurin kehittämistä.

Mielestäni Reiman ym. (2008, 5) kiteyttävät turvallisuuskulttuurin kehittämiseen vaikuttavat tahot ja asian monitahoisuuden osuvasti: *”Turvallisuuskulttuuri ei ole pelkästään johdon toiminnan ilmentymä. Organisaatio on kokonaisuus, jonka eri toiminnot ja elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja siten kaikilla organisaation työntekijöillä - myös muilla kuin varsinaisia ydintoimintoja toteuttavilla - voi olla vaikutusta turvallisuuteen. Hyvä turvallisuuskulttuuri luo organisaatioon turvallisen työnteon edellytykset ja mahdollistaa työtilanteissa tarpeellisten toimenpiteiden suorittamisen.”*

Turvallisuuskulttuurin tason analysointi ja mittaaminen tapahtuvat työturvallisuusilmapiiriä luotaavilla ilmapiirikyselyillä, arvoja ja toimintatapoja kartoittavin haastatteluin sekä turvallisuuskäyttäytymistä havainnoiden (Cooper 2000). Turvallisuuskäyttäytymisen havainnointia pidetään tärkeänä työturvallisuusilmapiirin ja sitä kautta turvallisuuskulttuurin tilan indikaattorina (Zohar 1980). Turvallisuuskulttuurin toistuvassa mittaamisessa on huomioitava, että se tehdään eri mittauskerroilla samantyyppisesti tulosten vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi (Glendon & Stanton 2000, 196 – 199, 211).

Turvallisuuskulttuurin mittaamista voidaan ja tulee tehdä usealla eri tavalla ja näkökulmista luotettavien tulosten sekä niiden sovellettavuuden käytäntöön mahdollistamiseksi, sekä teoreettisesti että käytännön lähtökohdista ja kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin (Guldenmund 2000, 252 – 254; Blair 2003). Reiman ym. (2008) esittävät, oman sekä kirjallisuuskatsauksessaan käyttämiensä julkaisujen perusteella, mallin turvallisuuskulttuuritutkimuksien luokittelusta kolmeen ryhmään, jotka ovat organisaatiotutkimuksen paradigmaa painottava organisatorinen ulottuvuus, psykologinen ulottuvuus sekä sosiaalisten prosessien taso. Organisatorinen ulottuvuus on Reimanin ym. (2008) mukaan eniten tutkittu ulottuvuus ja siihen kuuluvat

muun muassa turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja -käytännöt sekä -ohjeet, joita voidaan tutkia muun muassa auditoiden. Psykologisella ulottuvuudella tarkoitetaan henkilöstön käsityksiä työstään ja siihen kohdistuvista työturvallisuusriskeistä sekä työympäristöstään (Reiman ym. 2008, 48). Psykologista ulottuvuutta voidaan kartoittaa haastatteluin sekä turvallisuuskäyttäytymistä havainnoiden (Cooper 2000). Reimanin ym. (2008) tarkastelema kolmas ulottuvuus turvallisuuskulttuurissa eli sosiaalisen vuorovaikutuksen taso merkitsee erilaisia mekanismeja ja käytäntöjä, joilla yhteisön jäsenet yhteistyössä muodostavat ja käyttävät työtapoja ja toimintamalleja. He painottavat, että kaikki kolme ulottuvuutta – organisatorinen, psykologinen ja sosiaalinen – on huomioitava arvioitaessa turvallisuuskulttuurin tasoa millä tahansa menetelmällä (Reiman ym. 2008, 50).

Yksi tapa arvioida turvallisuuskulttuuria on, miten organisaatio suhtautuu turvallisuuteen arvona sekä turvallisuusjohtamistoimenpiteisiin. Reiman ym. (2014) esittävät kahdeksan erilaista organisaatiokulttuuria ilmentävää profiilia, joiden avulla voi tarkastella organisaation sitoutumista turvallisuusasioiden kehittämiseen asennetasolla. Tämän tarkastelun tehtyään voi löytää keinoja, joilla voi vaikuttaa asenteisiin turvallisuutta kohtaan. He kuitenkin muistuttavat, että organisaation eri yksilöissä ja osastoilla voi vallita keskenään erilainen turvallisuuskulttuuri. (Reiman ym. 2014.)

Turvallisuuskulttuurin ollessa kestävyyttä korostavaa turvallisuus nähdään perustana ja pitkän aikavälin kehittämispäämääränä, joka sisältyy johtamiseen laajasti ja jota voidaan kehittää muun muassa benchmarkkausta eli muiden organisaatioiden vastaaviin toimintatapoihin tutustumista hyödyntämällä. Ihmisiä korostavassa turvallisuuskulttuurissa turvallisuus nähdään arvona, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi tiedon jakamisella ja yhteistyöllä luottamuksen ilmapiirissä. Monimuotoisuutta ilmentävässä kulttuurissa turvallisuuden merkitys nähdään ajattelutapana, joka motivoi innovatiivisiin tapoihin kehittää organisaatiota ja kokeilla jatkuvasti uusia toimintatapoja. (Reiman ym. 2014.)

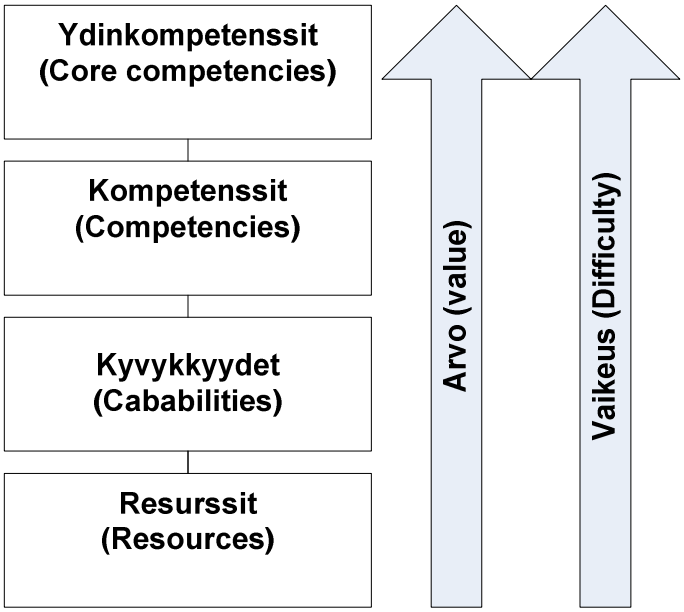
Reimanin ym. (2014) hajautetuksi kutsumassa turvallisuuskulttuurissa turvallisuus ilmenee rajojen luomisena toiminnalle ja siinä korostetaan kunkin tilanteen edellyttävän erityyppisiä turvallisuustoimia, joiden tarve usein määritellään lyhyinä yleisen tason turvallisuusperiaatteina. Suorituskykyä korostavassa kulttuurissa, joka on ominaista

usein tiukassa omistajaohjauksessa olevalle yritykselle, turvallisuus nähdään etukäteisedellytyksenä liiketoiminnalle, mutta myös usein tehokkuutta ja varsinkin tuotannon suorituskykyä hidastavaksi, mutta pakolliseksi tekijäksi. Tehtäväorientoituneessa organisaatiossa turvallisuus on tekijä, joka voi olla lisäarvoa tuottava tekijä, kun se tukee liiketoimintaa tai asiakkaisen vaatimuksien toteuttamista konkreettisesti, mutta samassa organisaatiossa turvallisuutta voidaan pitää kuin taakkana, mikäli asiakas ei näe sen arvoa. Yhtenäisyyttä korostava turvallisuuskulttuuri rakentaa toimintansa standardeihin ja ohjeisiin ja toimintatapojen toteutuminen nähdään yhtä tärkeänä kuin lopputuloksen saavuttaminen. Hierarkkisessa organisaation turvallisuuskulttuurissa keskitetty päätöksenteko ja säännöt muodostavat turvallisuustason lähtökohdat ja turvallisuus nähdään pysyvyyttä ilmentävänä tekijänä. (Reiman ym. 2014.)

3 KOMPETENSSIT YRITYSJOHDON KONTEKSTISSA

Tässä luvussa tarkastellaan kompetensseja ja niihin keskeisesti liittyviä käsitteitä organisaation johdon kontekstissa. Sen alaotsikoiden alla käsitellään kompetenssien tunnistamista, rakentamista ja muuttamista sekä erikseen turvallisuuteen liittyviä kompetensseja. Tässä luvussa käytävään keskusteluun palataan myös jäljempänä tutkimustulosten esittelyssä ja johtopäätöksissä.

Javidan (1998, 62) esittää kompetenssit sekä siihen liittyvät kyvykkyyden ja ydinkompetenssien käsitteet hierarkkisessa mallissaan, joka on esitetty kuviossa 9. Kyvykkyys merkitsee organisaatiossa kykyä hyödyntää saatavilla olevia funktioiden aineellisia ja aineettomia resursseja. Kompetenssi eli osaaminen on erilaisten kyvykkyyksien hyödyntämistä ja ohjaamista jonkun päämäärän saavuttamiseksi. (Javidan 1998; Hong & Ståhle 2005, 136.) Ydinkompetenssi puolestaan on Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan organisaation kilpailijoistaan edukseen erottava erilaisten strategisten kompetenssien yhdistelmä, jonka tunnistamalla ja jota tietoisesti vahvistamalla yritys voi saavuttaa kilpailuetua.



Kuvio 9. Kompetenssihierarkia Javidanin (1998, 62) mukaan.

Kompetensseja voidaan tarkastella muun muassa yksilön kognitiivisen tai toiminnassaan osoittaman kyvykkyyden kautta tai organisaation kollektiivisina kompetensseina, jotka linkittyvät keskeisesti resurssiperustaiseen tietojohtamisen näkökulmaan Hong & Ståhle 2005, 135). Resurssiperusteisessa näkökulmassa kompetenssit nähdään aineettomina resursseina, joilla luodaan yrityksen kasvua ja kilpailuetua (Hong & Ståhle 2005, 135).

Tietojohtamisen tutkimaan resurssiperusteiseen näkökulmaan pohjautuvan, mutta sitä täydentävän, tietoperusteisen näkemyksen kiinnostuksen kohde on kompetensseihin liittyen resurssiperusteista näkemystä vahvemmin tiedoissa ja niihin liittyvissä kompetensseissa, jotka edesauttavat kestävän kilpailuedun saavuttamista. Resurssiperusteinen näkemys tunnisti tiedon roolin resurssina, mutta tietoperusteinen näkemys sen sijaan painottuu pääasiallisesti tutkimaan tiedon käsitettä ja siihen liittyviä asioita ja ilmiöitä. Tietoperusteisessa näkemyksessä, kuten resurssiperusteisessakin, kompetenssien tarkastelu voi tapahtua muun muassa sekä yksilö- että organisaatiotasoilla, mutta olennaista on kuitenkin tiedon ja niihin liittyvien kompetenssien hyödyntäminen organisaation johtamisessa. (Grant 1996.) Tässä Pro gradu -tutkielmassa ei käsitellä tarkemmin kompetensseja näiden tietojohtamisen näkökulmien valossa, mutta niiden avaaminen käsitteinä nähtiin hyödylliseksi sen korostamiseksi, että kompetenssien lähestymistapoja ja niitä käsitteleviä tutkimusaloja on useita.

Prahaladin ja Hamelin (1990) korostamien ydinkompetenssien kautta kompetenssien käsittelystä on tullut kompetenssien tutkimuksen valtavirta-ajattelua, kuten Hong ja Ståhle (2005, 135) asian esittävät. Ljungquistin (2008, 87) mukaan kompetenssien ja ydinkompetenssien käsittely on toisiaan täydentävää ja sen vuoksi tässä tutkielmassa käsitellään molempiin käsitteisiin liittyviä seikkoja, vaikka tämän tutkielman tutkimusongelma liittyykin pääasiassa kompetensseihin ydinkompetenssien sijaan.

Prahalad ja Hamel (1990, 79 - 82) korostavat teoksessaan The core competence of the corporation yrityksen kilpailuedun muodostuvan pitkälti sen perusteella, miten hyvin yritysjohto kykenee tunnistamaan ja vahvistamaan sellaisia kompetensseja, joissa yhdistyvät teknologian hyödyntäminen ja tuotannon kyvykkyydet ja miten yritys näiden

kompetenssien avulla kykenee sopeutumaan alati muuttuvaan ympäristöön ja haasteisiin. He painottavat ydinkompetenssien olevan organisaation oppimisen ilmentymiä – kompetensseja, jotka yritysjohto on pyrkinyt juurruttamaan organisaatioon siten, että ne ilmenevät yli organisaation sisäisten rajojen erilaiset kyvykkyydet yhteen liittävänä toimintamallina ja tieto-taitona, joka erottaa yrityksen edukseen kilpailijoistaan. Heidän mukaansa kilpailijoista edukseen erottuvat ydinkompetenssit mahdollistavat pääsyn halutuille markkinoille sekä tuottavat yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttäjille lisäarvoa ja niiden tulee olla vaikeasti kilpailijoiden imitoitavissa. Vaikea imitoitavuus ydinkompetensseissa muodostuu yrityksen johtamis- ja oppimisprosessien kautta. Prahalad ja Hamel (1990) käsittelevät teoksessaan erityisesti ydinkompetenssien merkitystä yrityksen ydintuotteiden tai -palveluiden tuottaman kilpailuedun aikaansaajina – painottaen ydinkompetenssien rakentamisen olevan tietoista, eritoten yritysjohdon vastuulla olevaa strategista johtamista. (Prahalad & Hamel 1990.)

Myös muun muassa tunnettu taloustieteilijä Michael Porter korosti 1990-luvulla (Porter 1990) ja sen jälkeen (Porter 2008) yrityksen monopoliasemaan pyrkimystä muun muassa markkinoille pääsyn esteitä kilpailijoille luomalla erilaistamalla tuotteita tai palveluita, fokusoitumalla kapealle markkinasegmentille sekä kustannustehokkuuden parantamisella. Prahaladin ja Hamelin (1990) näkökulma ydinkompetenssien ja niiden perusteella muodostettavien ydintuotteiden tai -palveluiden erilaistamisesta ja vaikeasti imitoitaviksi aikaansaatavista ilmentää nähdäkseni 1990-luvulle tyypillistä, porterilaista näkemystä strategisista kilpailueduista. Tämä huomio lähestymistavasta ydinkompetenssin käsitteelle ei ole nähdäkseni epäolennainen, vaan kuvaa ydinkompetenssin käsitteen moniulotteisuutta ja eri näkökulmia, sillä useiden tutkijoiden mukaan ydinkompetenssin käsitettä voidaan lähestyä erilaisin vivahtein (mm. Ljungquist 2008; Hong & Ståhle 2005; Javidan 1998). Porter kuitenkin lähestyy kilpailuetua eritoten monopoliaseman tavoittelun näkökulmasta, kun taas tässä tutkielmassa keskitytään kompetenssin käsitteeseen ja sen implikaatioihin turvallisuuskulttuurin kontekstissa.

Le Deist ja Winterton (2005) esittävät tutkimuksensa perusteella kompetenssimallin, jonka tarkoituksena on kuvata kompetenssin käsitettä ja kompetenssien rakentumista holistisesti, kokonaisvaltaisesti – huomioiden erilaisten tutkimusnäkökulmien esille tuomat aspektit, joita muun muassa aiemmassa osiossa Pro gradu -tutkielmaa on avattu,

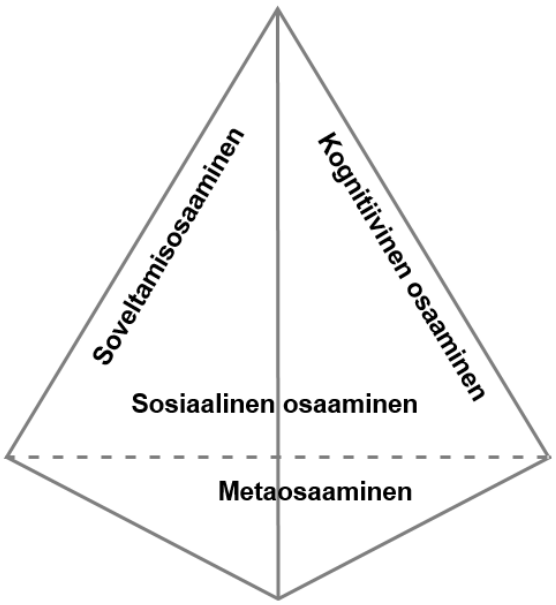
mutta yksinkertaistaen niitä. Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistinen kompetenssimalli esitetään kuviona 10. Kompetenssimallissa pohjana on metatason osaaminen, joka sisältää muun muassa oppimisen taidot ja oman käsityksen itsestään oppijana ja muu kompetenssi eli osaaminen rakentuu sen perusteella. Metatason osaaminen ratkaisee, miten yksilön muu osaaminen eli kognitiivinen, toiminnallinen ja sosiaalinen osaaminen rakentuvat. Kun henkilö tiedostaa ja ottaa huomioon oman henkilökohtaisen oppimiskykynsä ja tavat, joilla hän parhaiten oppii sekä osaa hyödyntää niitä omaa oppimistaan edistävällä tavalla, kompetenssimallin muut osat rakentuvat sen lähtökohdista. Sekä metaosaamiseen että kognitiiviseen osaamiseen vaikuttaa merkittävästi myös yksilön asenne, oma halukkuus kehittyä ja mielenkiinto jotain seikkaa kohtaan. (Le Deist & Winterton 2005.) Tämä näkökulma voi helpottaa erityisesti erilaisten kompetenssien luokittelua heidän esittämänsä holistisen kompetenssimallin metaosaamiseen, johon luokiteltavia kompetensseja voi nähdäkseni olla vaikea tunnistaa.

Metaosaamisen lisäksi merkittävästi muihin kompetensseihin vaikuttava kompetenssien ulottuvuus on kognitiivinen osaaminen, joka pitää sisällään sekä älykkyyden että tiedollisen ja taidollisen kyvykkyyden. Kognitiivinen osaaminen on yksilöllisesti muodostuvaa. (Le Deist & Winterton 2005.) Kognitiiviseen osaamiseen vaikuttavat heidän mukaansa yksilön eksplisiittinen sekä hiljainen tieto. Eksplisiittinen tieto on kodifioitavissa olevaa ja hiljainen tieto puolestaan vaikeasti mitattavissa olevaa ja ilmenee lähinnä yksilön toimiessa eli soveltaessa tietojaan ja taitojaan (Grant 1996).

Soveltamisosaamiseksi suomentamani functional competence on osaamista, jonka avulla jokin tehtävä voidaan suorittaa – hyödyntäen yksilön tietoja ja taitoja. Soveltamisosaamisella viitataan usein työelämässä tarvittavasta osaamisesta keskusteltaessa johonkin tiettyyn rooliin tai ammattiin liittyvään osaamiseen. Soveltamisosaamiseen vaikuttavat kaikki muut holistisen kompetenssimallin osat eli yksilön metatason osaaminen, kognitiivinen osaaminen sekä sosiaalinen osaaminen. Sosiaalinen osaaminen on tärkeää soveltamisosaamisen kehittymisen kannalta organisaatiossa siksi, että yksilö voi sosiaalisen osaamisen avulla oppia organisaation muilta jäseniltä. (Le Deist & Winterton 2005.)

Sosiaalinen osaaminen kuvaa yksilön sosiaalisia taitoja ja halukkuutta solmia ihmissuhteita ja hyödyntää niitä osaamisen soveltamisessa. Organisaation jäsenten sosiaalinen osaaminen vaikuttaa myös koko organisaation sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviin käytäntöihin ja asenteisiin ja niiden kautta yhteistoimintaan organisaation jäsenten välillä. (Le Deist & Winterton 2005.) Tämä on nähdäkseni hyödyllinen havainto myös tämän Pro Gradu -tutkielman liittyessä sosiaalisen vastuullisuuden keskeiseksi osaksi kuuluvaan vastuullisuuteen henkilöstöstä ja sen turvallisuudesta.

Le Deistin ja Wintertonin (2005, 40) mukaan yksittäinen kompetenssi on vaikea tarkasti luokitella kuuluvaksi yhteen kolmesta ulottuvuudesta, koska usein yhteen kompetenssiin sisältyy sekä kognitiivisen tason, sosiaalisen tason että soveltamiseen liittyviä elementtejä. Olennaista on kuitenkin Le Deistin ja Wintertonin (2005) tutkimuksesta ilmenevä seikka, että kompetenssit voidaan havaita yksilöissä. Näin ollen kompetensseja voidaan tunnistaa ja mitata, mikä tekee kompetenssien tarkastelusta selkeämmin hahmotettavaa kuin esimerkiksi tiedon eri ulottuvuuksien – erityisesti hiljaisen tiedon – mittaamisen, joka mm. Grantin (1996) mukaan on työläämpää ja edellyttää sen kodifiointia eksplisiittiseksi. Kuvattu holistinen kompetenssimalli on nähdäkseni hyvin selkeä ja osaamisen ulottuvuuksia kuvaava, minkä vuoksi mallia sovelletaan tämän Pro gradu -tutkielman viitekehyksessä ja empiirisen osion tulosten tarkastelussa edellä esitetystä tarkan luokittelun vaikeudesta huolimatta.



Kuvio 10. Holistinen kompetenssimalli (Le Deist & Winterton 2005).

Kompetenssien kehittämisen kannalta olennaista on, että johto varmistaa, että organisaation menestymiseen vaikuttavat yksilötason kompetenssit tunnistetaan eri organisaatiotasojen osalta ja arvioi, mihin organisaation tavoitteisiin tai strategioihin ne vaikuttavat (Harzallah ym. 2006; Sandberg 2000). Yksilöiden kompetensseja voidaan tunnistaa muun muassa tietoja ja taitoja kartoittavin testein - suullisten tai kirjallisten - riippuen testattavan tiedon tai taidon luonteesta (Burke 1989). Kun kompetenssit on tunnistettu, niitä on myös mahdollista mitata ja asettaa niiden saavuttamiselle tehtäväkohtaisia tavoitteita. Hongin ja Ståhlen (2005, 135 – 139) mukaan myös kompetenssien perusteella muotoutuvat toimintamallit eri asioissa ovat tunnistettavissa ja kehitettävissä muun muassa kehityskeskusteluiden avulla. On kuitenkin huomioitava, että organisaation pyrkiessä kehittämään henkilöstönsä kompetensseja ei yksilön kompetensseja ole mahdollista toisen henkilön toimesta suoraan kehittää, vaan organisaatio voi vain tarjota tietoa, työkaluja ja puitteet yksilön oppimisen helpottamiseksi ja tällöinkin kehittäminen on nähtävä pitkän aikavälin toimintana, jonka yksittäiset osatulokset eivät edes ole itsestään selvästi pysyviä (Sandberg 2000).

Sengen (1990) organisaation oppimisen käsite nojaa viiteen oppimisen periaatteeseen, jotka ovat henkilökohtainen osaaminen ja pätevyys, sisäiset mallit, organisaation yhteinen visio, tiimioppiminen sekä kaikkia neljää edellä mainittua koordinoiva systeeminen ajattelu. Tässä Pro gradu -tutkielmassa käsitellään organisaation oppimista lähinnä sen kautta, miten johto voi vaikuttaa (turvallisuus-)kulttuuriin, mutta koska nähdäkseni organisaation kehittämisessä on vaikeaa keskittyä joko yksilön tai organisaation oppimisen käsitteeseen, tulee myös organisaation oppimisen käsite usein esiin tässä keskustelussa, jonka vuoksi näen myös Sengen (1990) organisaation oppimisen käsitteen avaamisen tärkeäksi. Lyhyesti kuvaten Sengen (1990) tarkastelema organisaation oppiminen perustuu siihen, että yksilöt oppivat, mutta systeemiajattelun pohjalta tapahtuvan johtamisen kautta yksilöiden oppimistulokset siirtyvät organisaation yhteiseksi kokemukseksi – optimitilanteessa jatkuvasti uudelleen. Hän painottaa, että organisaation oppiminen edellyttää ennen kaikkea johdon yksilöllisen osaamisen kehittämistä, joka puolestaan stimuloi oikein fasilitoituna koko organisaation tiedonjanoa ja oppimista. Oppivan organisaation kannalta johdon tärkein tehtävä on johtaa oppimisprosessia. (Senge 1990.)

Harzallah ym. (2006) lähtevät kompetenssien kehittämisessä näkökulmasta, jossa korostetaan kompetenssien hallintaa mallinnettuna henkilöstöhallinnon prosessina, joka muodostuu kompetenssien tunnistamisesta, niiden arvioimisesta, priorisoinnista ja tavoitetasojen määrittelystä sekä niiden hyödyntämisestä. He tyypittävät kompetenssien kehittämisen kolmeen erityyppisten resurssien joukkoon, jotka ovat teoreettiseen ja olemassa olevaan tietoon perustuvat kompetenssit, tieto-taidolliset kompetenssit, jotka ovat opittavissa käytännön harjoittelun kautta sekä käyttäytymiseen liittyviin kompetensseihin, jotka liittyvät tietoihin ja taitoihin, joiden avulla toteutetaan jokin tietty tehtävä. (Harzallah ym. 2006.)

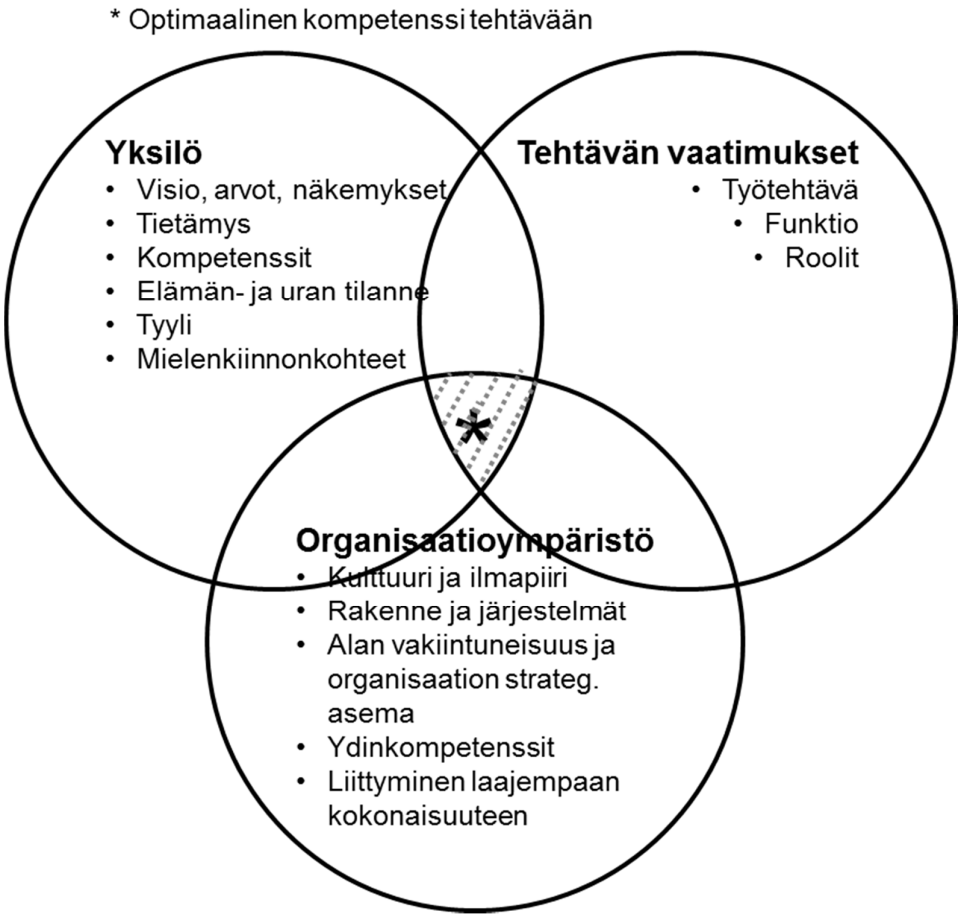
Kompetenssien kehittämistä organisaation asettamien tavoitteiden mukaan tehdään muun muassa koulutuksia järjestämällä (Harzallah ym. 2006; Hong & Ståhle 2005; Burke 1989). Wolfin (1989) mukaan kompetenssi muodostuu pidemmällä aikavälillä, minkä vuoksi organisaatiossa tunnistettuihin ja tavoiteltuihin kompetensseihin perustuvan kouluttamisen ei pidä odottaa tuottavan välittömästi havaittavia muutoksia kompetensseissa. Sandberg (2000) korostaakin, että tärkeintä kompetenssien tunnistamista ja kehittämisestä systemaattisesti organisaatiossa aloitettaessa ei ole yksittäisten kompetenssien ominaisuuksien tarkastelu, vaan kompetenssien hallinnan systemaattisuus ja kehittämisen pitkäjänteisyys.

Ljungquist (2008) jaottelee tutkimuspaperissaan kompetenssien kehittämisen olemassa olevien kompetenssien edelleen kehittämiseen, niiden muokkaamiseen tavoitetason nähden sopivammiksi sekä monistamisen esimerkiksi yrityksen sisällä toiminnosta tai divisioonasta toiseen. Kompetenssien monistamisen Ljungquist (2008, 85) näkee kuitenkin usein haasteelliseksi ja siihen vaikuttaa erityisesti kompetenssin omaavan ja sen monistamisen kohteen välisen yhteistyön taso; läheinen yhteistyö organisaation osien välillä helpottaa kompetenssien monistamista.

Kodydek ja Hochreiter (2013) painottavat, että yksilöiden ja sitä kautta organisaationkin johtamiskompetenssien muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat vahvasti myös yksilöiden persoonalliset ominaisuudet, kuten tunnollisuus ja yhteistyökyky

sekä motivaatio, joka ilmenee muun muassa tavoitteellisuutena. Organisaation kompetenssien hallinnan kannalta on myös tästä syystä olennaista, että organisaatio huomioi henkilöstönrekrytointivaiheessa, millaisia persoonallisia ominaisuuksia tehtävän kannalta olennaiset kompetenssit edellyttävät (Kodydek & Hochreiter 2013, 197).

Kuviossa 11 esitetään organisaation yksittäisen tehtävän kannalta optimaalisen kompetenssin määräytyminen Boyatzisin (2008) kuvauksen mukaan. Hän painottaa, että henkilön kompetenssi on optimaalisimmillaan, kun hänen yksilölliset ominaisuutensa, kognitiivinen kyvykkyytensä, tiedot ja taidot, kohtaavat työtehtävän ja -roolien vaatimukset organisaatioympäristössä, joka tukee kyseisiä yksilöllisiä ominaisuuksia ja työn vaatimuksien toteuttamista. Mitä suurempi kuvaajassa tähdellä esitetty mainittujen tekijöiden päällekkäinen alue on, sitä paremmin henkilö sopii tehtävään. (Boyatzis 2008.)

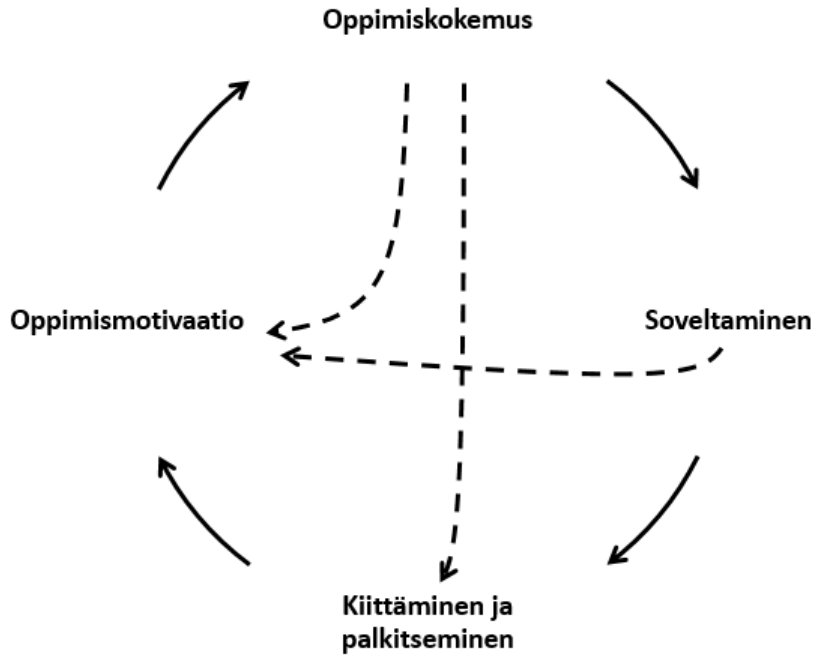


Kuvio 11. Työssä menestymisen edellytykset yksilöllisten tekijöiden, tehtäväkohtaisten vaatimuksien ja organisaatioympäristön suhteen Boyatrizin (2008) mukaan.

Keskustelu tehtävien vaatimusten, henkilön ominaisuuksien ja osaamisen sekä turvallisuuskulttuurin välisestä yhteydestä, joka mielestäni on huomioitava turvallisuuskulttuurin kehittämiseen liittyvässä Pro gradu -tutkielmassa, on tarkastelussa muun muassa Nahrgangin ym. (2011) tutkimuksessa. He (Nahrgang ym. 2011) painottavat, että mikäli tehtävän vaatimukset, organisaatioympäristö ja resurssit eivät ole tasapainossa yksilön osaamisen ja sitoutumisen kanssa, voi sillä olla haitallisia vaikutuksia työsuoritukseen ja henkilön psyykeen ja lisäksi se voi myös pahimmillaan aiheuttaa epäturvallista käyttäytymistä, riskitilanteita tai työtapaturmia. Nahrgangin ym. (2011, 16) mukaan lisäkoulutuksen järjestämisen osaamisaukkojen paikkaamiseksi lisäksi vielä tärkeämpi keino hallita ylikuormittumisen riskiä henkilöstöllä on vaikuttaa työympäristöön ja -kulttuuriin muun muassa johtamistapoja, osallistamista ja tiimityötä kehittämällä ja niihin rohkaisemalla.

Kuten edellä on kuvattu, yksilöiden kompetenssien systemaattiseen kehittämiseen pyritään organisaatiossa muun muassa erityyppisiä koulutuksia järjestämällä ja niiden tavoitteena on edistää yksilöiden oppimista (mm. Harzallah ym. 2006; Hong & Ståhle 2005). Tannenbaumkin (1997) korostaa organisaation oppimisen edellyttävän jatkuvaa koulutusta ja muita yksilöiden oppimista edistäviä toimia, kuten motivoimiskeinoja, palkitsemisstrategiaa ja oppimisympäristön tietoista muokkaamista oppimiselle otollisemmaksi. Mielestäni Tannenbaumin (1997) mallintama jatkuvan oppimisen sykli kuvaa hyvin erilaisten oppimista edistävien toimien välistä keskinäistä riippuvuutta ja sen vuoksi se on otettu osaksi tutkielmani kirjallisuuskatsausta. Katkoviivoilla kuviossa 12 kuvataan prosessin sisäisiä palautekanavia, jotka eivät välttämättä ole suunniteltuja, mutta joita kumminkin voi tapahtua. Yhtenäisellä viivalla kuvataan prosessin toisiaan seuraavia vaiheita. Kuviossa katkoviiva oppimiskokemuksesta motivaatioon on Tannenbaumin (1997) mukaan kohta, jonka toteutumisen edistämiseksi organisaation tulisi erityisesti tehdä toimenpiteitä. Opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön lisää osaltaan sisäistä motivaatiota oppia uutta. Suoritusten huomioimista, kuten palkitsemista ja kiittämistä, voidaan organisaatiossa käyttää yksilöiden oppimista edistävänä tekijänä. Kuitenkin on huomionarvoista, että varsinkin palkitsemisen muodostuessa liian itsestään selväksi seuraukseksi oppimisesta ja opitun soveltamisesta voidaan myös saada aikaan oppimisympäristössä ei-toivottavaa, uuden

oppimista hidastavaa ilmapiiriä ja asennetta, mikäli yksilö alkaa kokea, että vain tietyn tiedon tai taidon soveltaminen käytäntöön on toivottavaa. (Tannenbaum 1997, 438 – 439.)



Kuvio 12. Jatkuvan oppimisen sykli (Tannenbaum 1997, 438 – 439).

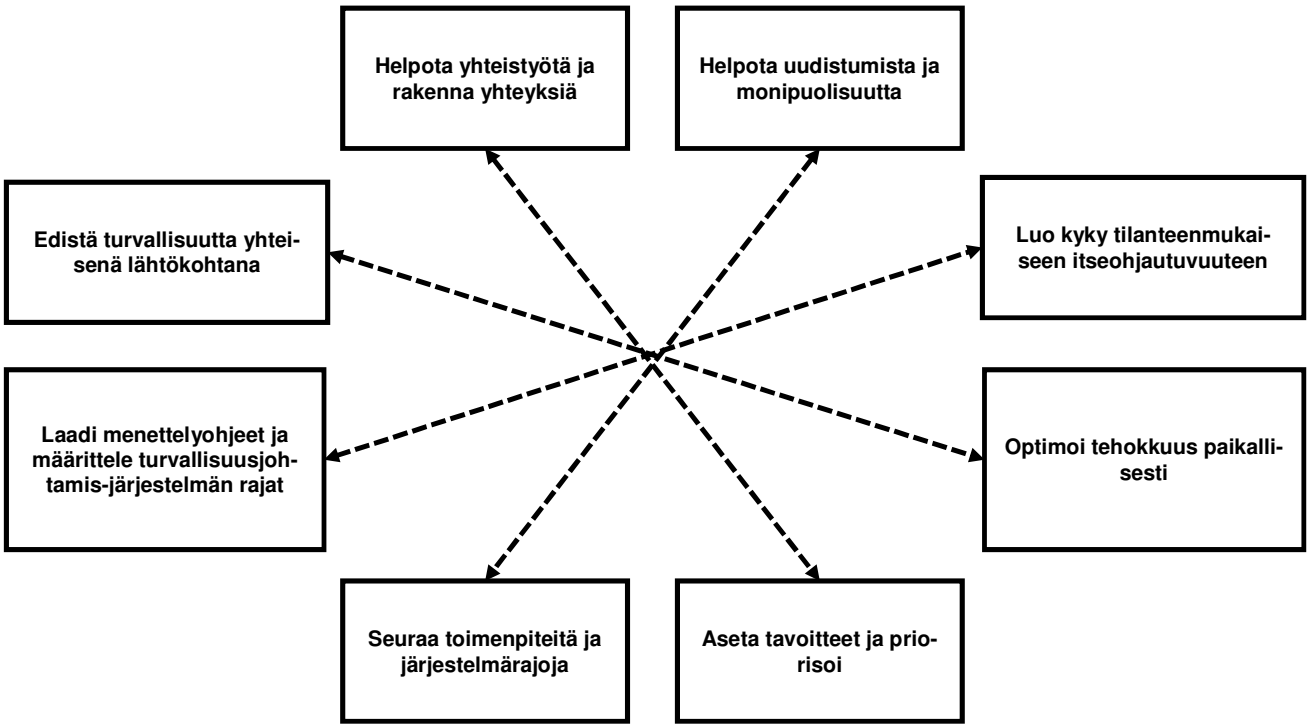
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Aiemmissa osiossa tässä tutkielmassa on tarkasteltu erikseen turvallisuuskulttuuriin, kompetensseihin sekä johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä seikkoja. Tässä pääluvussa keskustellaan turvallisuuskulttuurista ja kompetensseista johdon kontekstissa, muodostaen käsitteistä synteesiä tämän Pro Gradu -tutkielman pohjaksi – teoreettiseksi viitekehykseksi.

Kompetensseja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä voisi käsitellä yrityksen kilpailuedun tavoitteluun liittyvinä ydinkompetensseina, mutta se näkökulma on rajattu tietoisesti tämän Pro gradu -tutkielman ulkopuolelle. Tässä tutkielmassa keskitytään sen sijaan tunnistamaan ja analysoimaan johdon kompetensseja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä, sillä onhan lähtökohta ydinkompetenssien tunnistamiselle muun muassa Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan, että yritys määrittelee ja tuntee kompetenssit, joita sillä on. Lisäksi toinen syy sille, miksi tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan kompetensseihin turvallisuuskulttuurin kehittämisessä sen sijaan, että tarkasteltaisiin niitä ydinkompetenssinäkökulmasta, on turvallisuuden näkeminen arvona mm. Reimanin ja Pietikäisen (2014) sekä Niemelän (2000, 21 - 25) tarkoittamalla tavalla.

Turvallisuuden näkeminen arvona tarkoittaa nähdäkseni tästä näkökulmasta sitä, että onnistuneen turvallisuuskulttuurin kehittämisen taustalla olevat kompetenssit eivät voi olla Prahaladin ja Hamelin (1990, 84) esittämällä tavalla ydinkompetensseja, jotka ovat vaikeasti kilpailijoiden imitoitavissa. Varsinkin tarkasteltaessa turvallisuutta tapaturmattomana tilana tai tilana, jossa riskit ovat hallittavissa (mm. Niemelä 2000, 21 – 25; Boholm ym. 2016; Möller ym. 2006), voi pitää turvallisuuteen liittyvien kompetenssien kopiotavissa olemista jopa toivottavana – ainakin yrityksissä, joiden ydinbisnestä ei ole turvallisuusjohtamisen konsultointi, vaan jokin muu, kuten elintarviketeollisuusyritysten kohdalla.

Reiman ym. (2015) esittävät tutkimuspaperissaan turvallisuusjohtamisen viitekehyksen, jossa he kuvaavat kahdeksaa periaatteita (ks. kuvio 13), jotka vaikuttavat turvallisuustasoon muuttuvassa, kompleksisessa ympäristössä. Periaatteet ovat osittain samoista resursseista organisaation sisällä kilpailevia ja voivat jopa ajautua keskenään ristiriitaisiksi (ristikkäiset nuolet kuviossa osoittavat kilpailevia periaatteita), mikäli organisaation johto ja turvallisuusammattilaiset eivät löydä kehittämisen kannalta sopivaa tasapainoa niiden välillä. (Reiman ym. 2015.) Tämä Reimanin ym. (2015) turvallisuusjohtamisen periaatteiden kuvaus on otettu tutkielmaan kuvaamaan turvallisuuskulttuuriin keskeisesti vaikuttavan turvallisuusjohtamisen kehittämisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Turvallisuusjohtamisellahan voidaan tietoisesti vaikuttaa organisaation turvallisuuskulttuuriin (mm. Reniers ym. 2011; Cooper 2015).



Kuvio 13. Turvallisuusjohtamisen kahdeksan tasapainossa huomioitavaa periaatetta Reimanin ym. (2015) mukaan.

Turvallisuuskompetensseja on käsitelty, jopa vuosisatojen ajan, usein lähtökohtaisesti turvallisuusammattilaisten roolien kautta, vaikkakaan yleisesti käytössä olevaa turvallisuusammattilaisen määritelmää ei tosin mm. Halen ym. (2005) tarkastelun mu-

kaan olekaan saatavilla. Myös Reimanin ym. (2015) näkökulma lähtee liikkeelle turvallisuusammattilaisten toimista turvallisuusjohtamisessa, mutta ottaa kuitenkin tutkimuksen edetessä edellä esitetyssä kuviossa 13 laajasti huomioon koko organisaation toiminnot.

Ferjencik ja Slovackova (2014) toteavat organisaation eri tasoilla ja tehtävissä toimivilla henkilöillä olevan enenevässä määrin erilaisia osaamisvaatimuksia monesta eri suunnasta heille tulevina, mutta (työ-)turvallisuusjohtamiseen liittyen niitä ei ole toistaiseksi jäsennelty riittävän yhtenäisesti. Osaamisvaatimuksia eri tehtävissä toimiville määritellään suppeasti eri maiden ja Euroopan unionin yksittäisissä säädöksissä sekä eri toimialojen standardeissa. Osaamisvaatimuksia määritellään eri lähteissä yksityiskohtaisesti muun muassa eri ammattialojen työntekijöille ja työnjohtajille sekä yleisluontoisemmin johdolle ja eri organisaatiotason esimiehille. Euroopan unioni on tosin jo vuonna 2008 julkaissut suosituksen Eurooppalainen tutkintojen viitekehys elinikäisen oppimisen edistämiseksi (European Qualifications Framework, EQF), Euroopan unionissa sovellettaviksi yleisiksi tutkintovaatimuksiksi (Euroopan unioni 2008) ja Euroopan parlamentti ja neuvosto (2008) ovat sen pohjalta esittäneet jäsenmaille suosituksen, miten EQF tulisi niissä ottaa käytännössä huomioon. EFQ sisältää kahdeksanportaisen osaamiskriteeristön, jossa eritasoisille tehtäville on vaatimuksia siten, että taso 1 on vähiten vaatimuksia sisältävä ja taso 8 vaativin. (Ferjencik & Slovackova 2014.)

Tämän Pro gradu -tutkielman keskittyessä johdon ja lisäksi päätyessä osittain eri organisaatiotasoilla olevien esimiesten kompetenssien näkökulmaan turvallisuuskulttuurin kehittämisessä seuraavassa keskustellaan tarkemmin Ferjencikin ja Slovackovan (2014) näille viiteryhmille suunnatuista kompetenssivaatimuksista. He tarkastelevat artikkelissaan olemassa olevien muiden lähteiden perusteella valitsemiaan osaamistarpeita turvallisuusasioiden huomioimiseksi erityyppisissä ja -tasoisissa tehtävissä käsitellen niitä EFQ:n esittämässä viitekehyksessä, Euroopan parlamentin ja neuvoston (2008) niitä koskevat näkemykset huomioiden. He esittävät näkökulmia, miten EFQ:n mukaisesti huomioitaisiin eritasoisesti suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden, turvallisuuskriittistä työtä tekevien työntekijöiden, työnjohdon, keskijohdon ja

ylemmän johdon sekä erityyppisten suunnittelua tekevien asiantuntijoiden osalta turvallisuusjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset. (Ferjencik & Slovackova 2014.)

Heidän mukaansa linjaorganisaation, päällikkötasolta alkaen, henkilöiden koulutusvaatimukset linkittyvät tutkintojen viitekehyksen (Euroopan unioni 2008) tasoon 5, joka koskee korkea-asteen koulutusta, ja siitä ylöspäin. Ferjencik ja Slovackova (2014, 104 - 105) linjaavat turvallisuusjohtamisen kannalta olennaisiksi johdon osaamisalueiksi seuraavat asiat:

1. Tiedostaa, että johto vastaa turvallisuudesta
2. Tiedostaa, että johto on kaikkien työn riskien omistaja ja vastaa viime kädessä riskienhallinnasta (vaaratekijöiden ennaltaehkäisy, tapaturmien ja vahinkojen vaikutuksien vähentäminen sekä vahingoista oppiminen)
3. Asettaa turvallisuusjohtamiselle asianmukaiset tavoitteet ja päämäärät sekä varmistaa resurssit
4. Tiedostaa ja tunnustaa turvallisuusjohtamiseen liittyvien ohjeiden ja määräysten välttämättömyyden
5. Tuntee turvallisuuskulttuurin käsitteen ja siihen vaikuttamisen keinot
6. Tiedostaa, miten johdon omat asenteet ja niitä ilmentävät tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat koko henkilöstöön
7. Tunnistaa työturvallisuuteen liittyvät vaaratekijät sekä itse omassa vaikutuspiirissään että tuntee organisaation kirjalliset riskienarvioinnit ja tiedostaa millainen kausaalisuhde riskeillä on käyttäytymisen kanssa
8. Tuntee ihmisen käyttäytymiseen vaikuttamisen keinoja ja soveltaa omalta osaltaan niitä käytäntöön
9. Motivoi henkilöstöä turvallisiin toimintatapoihin

He (Ferjencik & Slovackova 2014) korostavat, että Euroopan parlamentti ja neuvosto (2008) painottavat että johdon ydinosaamiseen tulee kuulua sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tapojen tuntemisen ja toteuttamisen että organisaation jäsenten osaamisen johtamisen, samaan tapaan kuin Senge 1990 sekä Prahalad ja Hamel (1990) painottavat.

Biggs ym. (2005) tarkastelevat tekstissään Australian rakennusteollisuuden parissa turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta keskeisiä kompetensseja. He painottavat, että turvallisuusasioiden kehittämiseksi työympäristön riskienhallinnan kehittämisen lisäksi on tunnistettava kompetenssit, jotka vaikuttavat alan turvallisuuskulttuuriin positiivisesti. Lisäksi he näkevät tarpeen kohdentaa turvallisuuskulttuurikompetensseiksi nimeämiensä kompetenssien kehittämisnäkökulmaa sellaisiin tahoihin alalla, joilla erityisesti on vaikutusvaltaa turvallisuuskulttuurin muodostumisen ohjaamiseen. Tämä lähtee heidän mukaansa siitä, että ne tahot on tunnistettava ja sen jälkeen, kun ne ovat tiedossa ja lisäksi turvallisuuskulttuurikompetenssit määritelty, pyritään vaikuttamaan niihin systemaattisesti hyödyntämällä alan viranomais-, yritys- ja järjestötoimijoita. Tavoitteena heidän mukaansa on integroida turvallisuuskulttuurikompetenssien kehittäminen osaksi muuta henkilöstön strategisen kehittämisen prosessia. Biggs ym. (2005). Tämä näkökulma tukee nähdäkseni vahvasti tässä Pro Gradu -tutkielmassa valittua tutkimusongelman käsittelyä. Onhan johto yksi keskeisimmistä turvallisuuskulttuuriin organisaatiossa vaikuttavista tahoista (mm. Blair 2013; Mannan ym. 2013; Griffin & Neal 2000).

Edellä on käsitelty sekä turvallisuuskulttuurin käsitteeseen ja sen muodostumiseen että kompetenssien ja niiden rakentumiseen liittyviä teorioita. Käsite turvallisuuskulttuuri ja siihen liittyvät ilmiöt ovat monitahoisia ja niiden kuvaamiseen ei ole saatavilla vakiintunutta mallia (mm. Boholm ym. 2016; Reiman ym. 2008). Sama pätee kompetenssin käsitteeseen ja sen ympärillä oleviin seikkoihin; ei ole käytettävissä yhtä mallia, joka ottaisi huomioon kaikkia tai edes pääosaa aspekteista (mm. Sandberg 2000; Boyatzis 2008).

Turvallisuuskulttuuria ja kompetensseja erillisinä konsepteina käsittelevien lähteiden lisäksi varsinaisesti niitä käsitteitä yhdessä käsittelevää kirjallisuutta on kirjallisuuskatsausta laadittaessa ollut saatavilla varsin vähän. Lähinnä tähän kategoriaan laskisin edellä kuvaamani Ferjencikin ja Slovackovan (2014) keskustelun turvallisuuskompetensseista erityyppisissä tehtävissä Euroopan unionin (2008) julkaiseman Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen elinikäisen oppimisen edistämiseksi valossa, Halen ym. (2005) tutkimuksessa käsittelemän turvallisuusammattilaisten roolien ja tehtävien

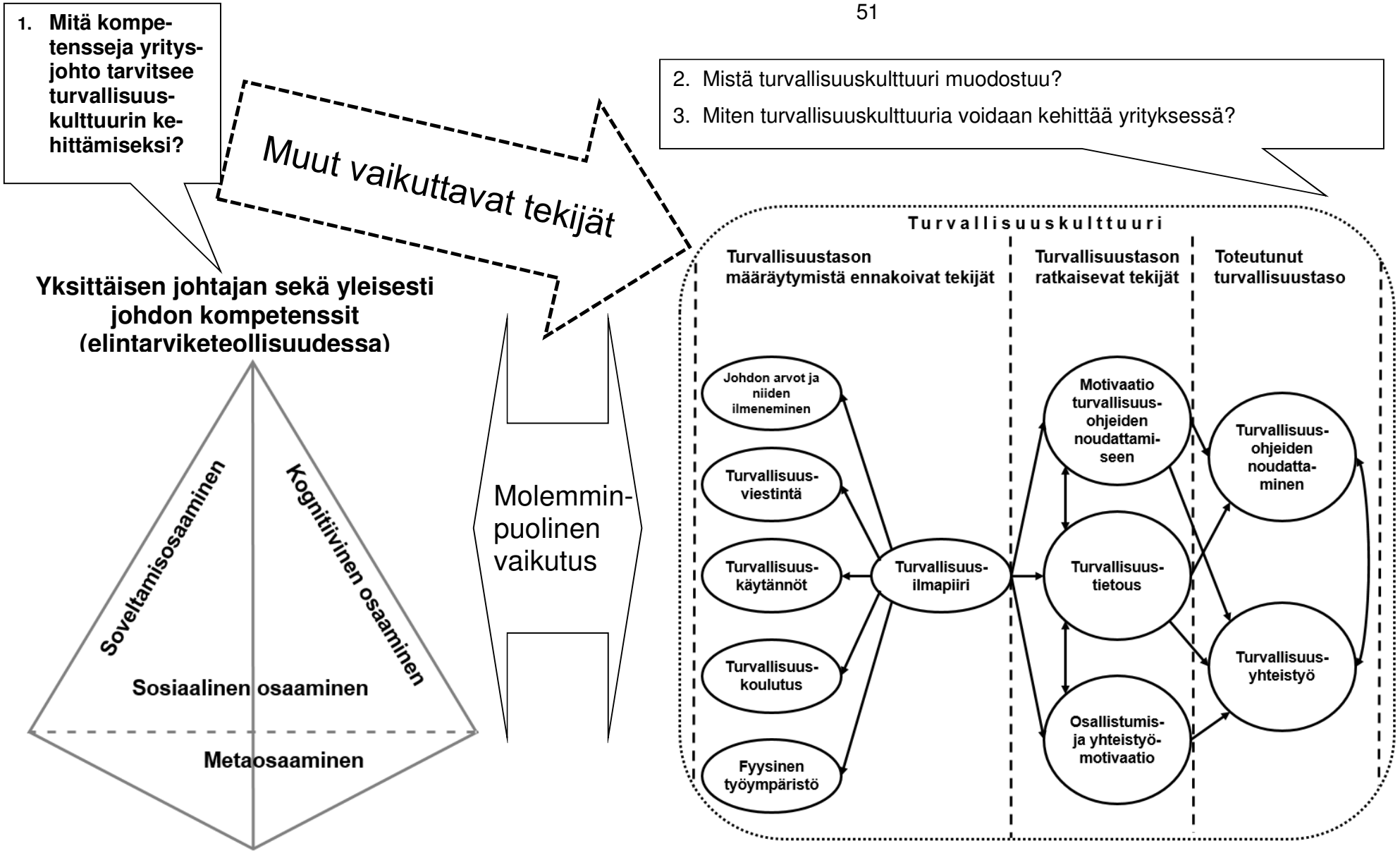
tarkastelun sekä Biggsin (2005) Australian rakennusteollisuuden turvallisuuskulttuurikompetensseja käsittelevän tutkimuksen. Ferjencik ja Slovackova (2014) ja Hale ym. (2005) eivät niinkään mainitse kompetenssitermiä aiheista keskustellessaan. Biggs ym. (2005) keskittyvät yhden alan, kansallisella tasolla, turvallisuuskompetenssien tarkasteluun. Myös Biggs ym. (2005) mainitsevat tutkimuksessaan, että turvallisuuskulttuurikompetensseja johdon kontekstissa ei ole runsaasti tutkittu, eivätkä hekään mainitse yhtäkään muuta lähdettä, jossa turvallisuuskulttuurin, johtamisen ja kompetenssien käsittelyä tehtäisiin yhtenä kokonaisuutena. Tämä nähdäkseni tukee arviotani tutkimusaukosta.

Holistisessa kompetenssimallissa osaaminen on jaettu metaosaamiseen, joka sisältää yksilön oppimiskyvyn ja käsityksen omista kompetensseista, kognitiiviseen osaamiseen, soveltamisosaamiseen sekä sosiaaliseen osaamiseen. Kaiken osaamisen taustalla on yksilön metatason osaaminen eli käsitys omasta osaamisesta ja sen perusteella yksilölle muodostuneesta osaamisprofiilista ja toisaalta oppimistavoista. Metaosaaminen on lähtökohta muiden kompetenssien esiintymiselle yksilöllä. (Le Deist & Winterton 2005.) Näin ollen metaosaaminen vaikuttaa välillisesti kaikkiin Griffinin ja Nealin (2000) mallin turvallisuustason määräytymistä edeltäviin sekä ratkaiseviin tekijöihin liittyviin kompetensseihin. Johdon metatason osaaminen mahdollistaa erityisesti omien arvojen tarkastelun metatasolla ja niiden ilmenemisen vaikutus on Griffinin ja Nealin (2000) mukaan puolestaan merkittävä turvallisuusilmapiirin kannalta.

Le Deistin ja Wintertonin (2005) mallista metaosaamisen lisäksi myös muut osaamisen luokat eli kognitiivinen osaaminen, soveltamisosaaminen sekä sosiaalinen osaaminen vaikuttavat kaikkiin Griffinin ja Nealin (2000) mallin turvallisuustason määräytymistä edeltäviin sekä ratkaiseviin tekijöihin liittyviin kompetensseihin. Tämän Pro Gradu -tutkielman empiirisessä osiossa, tulosten tarkastelussa jäsennellään haastatteluissa ilmi tulevia johdon kompetensseja yhdistäen Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin osat Griffinin ja Nealin (2000) malliin.

Edellä olen käsitellyt eri lähteiden valossa erikseen kompetensseihin ja turvallisuuskulttuuriin liittyviä seikkoja ja niiden perusteella valinnut tutkielmani teoreettiseen viitekehykseen lähempään tarkasteluun sovellettavaksi erityisesti Griffinin ja Nealin (2000) turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välistä yhteyttä kuvaavan mallin, jota olen mukaillut tätä tarkoitusta varten. Haastattelujen litteroituja aineistoja on teemoiteltu Griffinin ja Nealin (2000) mallin, joka on esitetty kuviona 6, mukaan. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen on liitetty Le Deistin ja Wintertonin (2005) esittämää kompetenssimallia, joka on esitetty kuviona 10, mukaileva haastatteluaineistojen jäsentely. Tällä tavalla esitettyjä kahta mallia hyödyntäen on nähdäkseni mahdollista käsitellä tämän tutkielman päätutkimuskysymysten aihealueita eli turvallisuuskulttuuria ja siihen liittyviä johdon kompetensseja samassa yhteydessä.

Seuraavassa kuviossa 14, joka kuvaa tämän tutkimuksen viitekehystä, esitetään kuinka yksittäinen johtaja sekä johto yleisesti vaikuttavat turvallisuuskulttuuriin kokonaisuutena sekä sen eri osiin ja päinvastoin. Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin kaikkien neljän ulottuvuuden eli metaosaamisen, kognitiivisen osaamisen, soveltamisosaamisen sekä sosiaalisen osaamisen ja Griffinin ja Nealin (2000) mallin turvallisuustason määräytyvistä edeltävien ja turvallisuustason ratkaisevien tekijöiden välille voisi viitekehystä esittävässä kuviossa olla piirretty kunkin tekijän välille nuolet kuvaamaan viitekehyksen moniulotteisuutta, mutta ne on kuvion yksinkertaistamiseksi jätetty pois ja korvattu yksittäisellä osaamistetraedrin ja turvallisuuskulttuurin tekijöiden välisellä leveällä kaksisuuntaisella nuolella. Lisäksi malliin on otettu yhdeksi kohdaksi nuoli kuvaamaan muita tekijöitä, jotka vaikuttavat turvallisuuskulttuuriin. Puhekuplien sisällä esitetään tutkimuskysymykset, joista ensimmäinen on päätutkimuskysymys ja toinen sekä kolmas alakysymyksiä. Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia tässä Pro Gradu -tutkielmassa teemahaastatteluilla aineistoa keräten ja aineistoa teoreettisen teemoittelun avulla jäsentelemällä Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) mallien synteesinä.



Kuvio 14. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kuvaus osittain mukaillen Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) esittämiä teoreettisia malleja.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan tutkielman kulku ja valitut menetelmät, joita myös tarkastellaan kirjallisuuden valossa. Osiossa kuvataan kerättyä tutkimusaineistoa, miten sitä jäsenneltiin ja analysoitiin sekä miten johtopäätösten tekemiseen päädyttiin.

5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tämä turvallisuuskulttuuriin työturvallisuusnäkökulmasta painottuva tutkielma toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella hyödyntäen aineistonkeruussa haastattelumenetelmiä. Tutkimuksissa hyödynnetyistä tiedonkeruumenetelmistä haastattelu on yksi yleisimmistä (mm. Qu & Dumay. 2011; Hirsjärvi ym. 2000). Haastattelulla tarkoitetaan usein tavoitteellista keskustelua, jolla pyritään keräämään tietoa (mm. Berg 2001; Qu & Dumay. 2011).

Haastattelulla pyritään saamaan aineistoa tutkittavasta ilmiöstä henkilön tai ryhmän tutkittavaan ilmiöön liittyvien näkemyksien perusteella. Haastattelututkimuksen käytetyimpiä tyyppejä ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu ja strukturoitu haastattelu. Sovellettava haastattelutyyppi valitaan muiden muassa tavoiteltu tietoaineistomuoto, tutkimuksen aihe ja aikaresurssit huomioon ottaen. Strukturoitua haastattelua käytettäessä haastattelukysymykset laaditaan tarkasti, jolloin kysymyksien tai niistä saatujen vastausten tulkinnalle ei jää sijaa, kun taas avoin haastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan keskustelujen mukaisesti aiheen ympärillä. (Hirsjärvi ym., 2000.) Qu ja Dumay. (2011, 238 – 239) painottavat kuitenkin, että haastattelijalla on vastuu pitää tiedonhankinnan tavoitteista kiinni haastattelun aikana ja välttää johdattelemasta haastattelun tulosta haluamaansa suuntaan, jolloin tutkimuksen luotettavuus voisi kärsiä. Berg (2001, 140 – 141) painottaa tutkijan neutraalin roolin säilyttämistä tutkittavaan ilmiöön nähden ja Alasuutari (2011, 142 – 143) mainitsee tähän asiaan läpinäkyvyyden saamiseksi hyväksi keinoksi tutkijan kuvata lähdekritiikissään, miten haastattelutilanne tai tutkija on interaktiotilanteessa voinut mahdollisesti vaikuttaa haastattelun tuloksiin.

Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välissä oleva menetelmä, jota käytetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelu etenee haastattelijan etukäteen määrittelemien teemojen ympärillä varsin vapaasti, keskustelunomaisesti. Tutkimusaineistoa on usein mahdollista tarkastella useista näkökulmista, johtopäätöksiä tehden. (Hirsjärvi, ym., 2000; Eskola & Vastamäki 2007, 25 - 27.) Tässä tutkimuksessa tehtiin teemahaastatteluita, koska turvallisuuskulttuuriin ja kompetensseihin liittyvä tutkimusaihe on varsin laaja ja sen vuoksi nähtiin tarpeelliseksi syventää ja kohdentaa uudelleen haastattelukysymyksiä haastattelun aikana ja vastaavasti antaa haastateltavalle mahdollisuus ottaa esille asioita laajemmin teemojen ympäriltä. Teemat haastatteluissa muotoiltiin aiemmin tässä tutkimussuunnitelmassa esitettyjen tutkimusongelmien suuntaisesti.

Teemahaastattelumenetelmällä, yksilöhaastatteluina haastateltavien määrä tutkielmassa oli yhteensä viisi ja haastateltaviksi valittiin henkilöitä kirjoittajan edustaman yrityksen ylimmästä johdosta sekä muista elintarviketeollisuuden yrityksistä turvallisuusjohtamisen asiantuntijoita. Haastateltavat edustivat laajasti elintarviketeollisuuden eri toimijoita; sekä liha-, leipomo-, meijeri- että juomateollisuudesta oli haastateltavia. Yksilöhaastattelujen toteutunut kesto vaihteli 22 - 63 minuutin välillä. Haastattelutilanteet olivat keskenään samalla tavalla järjestettyjä ja kaikille haastatelluille oli etukäteen annettu samat etukäteistiedot tutkimusongelmasta ja keskustelun kohteena olevista pääkäsitteistä lähettämällä heille etukäteen liitteenä 1 oleva Powerpoint-esitys. Kaikki haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja ja he olivat olleet töissään tekemisissä turvallisuusjohtamiseen liittyvien asioiden ja ilmiöiden parissa, jolloin haastattelutilanteissa päästiin viipymättä substanssiin.

Berg (2001, 73 – 74) painottaa haastattelukysymysten valmistelun merkitystä sekä sitä, että tutkija jo ennen haastatteluja pohtii, minkä tyyppisiä vastauksia voi laadittuihin teemoihin odottaa. Haastattelukysymyksistä on Bergin (2001, 76 – 77) mukaan tärkeää tehdä riittävän avoimia, jotta haastateltava voi vastata niihin laajasti ja tavalla, josta laaditulla aineistosta voi tehdä johtopäätöksiä. Näitä periaatteita noudatettiin haastattelukysymysten suunnittelussa ja osassa yksilöhaastatteluista jokaista suunniteltua kysymystä ei ollut tarpeen kysyä haastateltavien itse edettyä keskustelussa niiden kysymysten aihealueille.

Alasuutarin (2011, 275 – 276) mukaan laadullisen tutkimuksen laatimisen suunnitelmia on usein tarkistettava tutkielmaprosessin aikana ja niin tämänkin tutkielman alkuvaiheessa päädyttiin tekemään haastattelukysymysten lopullisen valinnan suhteen. Allekirjoittaneella on aiemman koulutuksensa ja usean vuoden turvallisuusjohtamiseen liittyvän työkokemuksen sekä tutkielman substansseihin liittyneen perehtyneisyyden kautta syntynyt kuva turvallisuuskulttuuriin vaikuttavista tekijöistä, minkä vuoksi haastattelukysymyksiä ei ennen ensimmäistä haastattelua kirjoitettu ylös, vaan jäsenneltiin ajatuksen tasolla ja kirjattiin ylös vasta ensimmäisen haastattelun aineiston litteroinnin jälkeen, kun kysymykset todettiin sellaisiksi, että niillä voi saada eri näkökulmia tutkimuskysymyksen ympäriltä esille. Mikäli ensimmäinen haastattelu tai kysymyksenasettelu olisivat epäonnistuneet ja haastattelukysymykset olisivat osoittautuneet sellaisiksi, että niiden avulla ei olisi saanut esille eri näkökulmia, olisi haastattelu ollut mahdollista uusia kysymysten uudelleenpohdinnan jälkeen. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin näin ollen kysymykset, jotka on esitetty liitteenä 2. Niitä ei toimitettu etukäteen kenellekään haastateltavalle eikä myöskään näytetty haastattelutilanteen aikana.

Teemahaastattelumenetelmää voidaan soveltaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluihin (Hirsjärvi, ym., 2000). Yksilöhaastattelujen lisäksi tutkielmassa tehtiin yksi ryhmähaastattelu teemahaastattelumenetelmällä yhteensä 12 hengen ryhmälle. Ryhmähaastattelu tehtiin elintarviketeollisuuden työturvallisuusasioiden asiantuntijaryhmässä, johon kuului elintarviketeollisuuden piirissä toimivia työmarkkinajärjestöjä sekä yrityksiä edustavia henkilöitä ja lisäksi ryhmässä oli tilapäisenä lisäjäsenenä yksi työsuojeluhallinnossa toimiva henkilö. Ryhmään kuuluu henkilöitä järjestöistä, jotka edustavat työnantajia, työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä sekä muutamia henkilöitä, jotka on kutsuttu mukaan työnantajia edustavan toimialajärjestön jäsenyrityksistä. Tämän ryhmähaastattelun merkitys oli myös siinä, että työnantajia edustavien yksilöhaastateltavien lisäksi aiheesta keskustelivat johdon kompetensseja eri näkökulmasta tarkastelevat henkilöt eri henkilöstöryhmistä.

Aineistonkeruuinstrumenttina ryhmähaastatteluissa käytettiin samaa kysymyslistaa kuin yksilöhaastatteluissakin. Ryhmähaastattelussa korostui vielä selkeämmin jo

eräissä yksilöhaastatteluissa aiemmin ilmennyt seikka, että jokaista suunniteltua kysymystä ei ollut tarpeen kysyä haastateltavien itse edettyä keskustelussa niiden kysymysten aihealueille. Haastatellun ryhmän kokoa voidaan pitää melko suurena teemahaastattelumenetelmän soveltamisen kannalta, mutta siitä huolimatta se nähdäkseni onnistui tiedonkeruutarkoituksessaan. Kaikki 12 haastateltua henkilöä eivät käyttäneet yhtä monta puheenvuoroa, mutta saivat kuitenkin kertoa näkökulmiaan keskustelussa. Ryhmän kaikkien jäsenten edellytyksiä esittää näkemyksiään edisti se seikka, että keskustelun osapuolet olivat toisilleen entuudestaan tuttuja, eivätkä keskustelun substanssit eli johdon kompetenssit ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen olleet heille vieraita aiheina muista asiayhteyksistä työtehtävissään.

Teemahaastattelua ei strukturoida etukäteen tarkasti haastateltavilta uusienkin näkemysten saamiseksi, mikä aikaansaa sen, että jo yhden haastattelun aineiston litterointi tekstimuotoon ja analysointi on aikaa vievää toimintaa (Hirsjärvi ym. 2000). Tässä tutkielmassa tehtiin viisi yksilöteemahaastattelua ja yksi teemahaastattelu toteutettiin 12 henkilön ryhmän kanssa, jolloin aineistoa kertyi litteroituna tekstimuotoon kymmeniä sivuja. Mikäli tutkimuksen kohteeksi olisi valittu useampia toimialoja, olisi tiedonkeruumenetelmät tullut valita sen mukaisesti eri tavalla. Esimerkiksi strukturoitu haastattelu ja useat kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät soveltuvat paremmin laajempiin otantoihin sovellettaviksi (Hirsjärvi ym. 2000).

5.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysi tapahtuu pääpiirteissään niin, että ensin pyritään tunnistamaan aineistosta tutkimuksen viitekehyksen kannalta olennaiset asiat. Tämän jälkeen ne ryhmitellään pienempiin joukkoihin välttäen kuitenkin asioiden liiallista yhtenäistämistä, jonka jälkeen edetään varsinaiseen tulosten tulkintaan. Tulosten tulkinta tehdään muun muassa tutkimustuloksia muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen vertailemalla. (Alasuutari 2011, 38 – 47.)

Teemahaastatteluista tehdyt litteroidut aineistot teemoiteltiin tässä Pro gradu -tutkielmassa teorialähtöisesti. Teemoittelun, joka sopi nähdäkseni tämän tutkielman laadul-

lisen aineiston analyysimenetelmäksi, tavoitteena on löytää, kuvata yksityiskohtaisesti ja analysoida tutkimusaineistoon sisältyviä malleja eli jonkin asian suhteen yhteisiä nimittäjiä – teemoja. Teemoittelua voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jolloin induktiivisesti päätellen tunnistetaan teemat aineistosta, jolloin ei nojata aiemman tutkimuksen tutkimusongelman ympärillä tekemään kodifiointiin. Aineistolähtöisessä teemoittelussa aineisto kodifioidaan tehtävän tutkimuksen puitteissa. Tällöin teemat muodostetaan vasta aineistoa analysoitaessa ja yksityiskohtaisesti ja samalla laajasti kuvaillaan aineistoa, pyrkien kuvailun perusteella luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Braun & Clarke 2006.)

Teorialähtöisessä teemoittelussa, jota tehdään erityisesti aiemmin tutkittujen ilmiöiden kohdalla tai kun halutaan analysoida tutkimusaineistoa tiettyjen teorioiden perusteella, tutkimusaineisto teemoitellaan valittujen teorioiden mukaisiin teemoihin ja käsitellään niiden mukaan muodostetussa viitekehyksessä pyrkimättä tiedon uudelleen kodifioimiseen meneillään olevan tutkimuksen perusteella. Vaikka tutkija valitseekin pääasialliseksi analyysitavakseen teorialähtöisen teemoittelun, ei se kuitenkaan estä löytämästä uusia suuntia tai aiheita jo aiemmissa tutkimuksissa tunnistettujen rinnalle. Tällöin tutkija voi keskittyä laajan aineiston kuvaamisen sijaan johonkin valittuun aspektiin aineistossa. Käytettäessä teemoittelua aineiston analyysimenetelmänä reliabiliteetin ja validiteetin saavuttamiseksi keskeistä on kuitenkin pysyminen kehyksessä, jonka tutkija valitsee tutkimuksensa alussa. (Braun & Clarke 2006.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa keskeisimmät teoriat teorialähtöisen teemoittelun kannalta olivat Griffinin ja Nealin (2000) turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välistä yhteyttä kuvaava malli, jonka olen edellä kirjallisuuskatsauksessa esittänyt kuvaavan kokonaisuutena myös turvallisuuskulttuurin käsitettä sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistinen kompetenssimalli. Holistisessa kompetenssimallissa jaotellaan osaamista metatason osaamiseen, kognitiiviseen osaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja soveltamisosaamiseen.

Kun haastattelut oli litteroitu tekstimuotoon sisällöltään puhuttua vastaavasti, ne teemoiteltiin Excel-tiedostossa siten, että kullekin riville tuli yksi asia tai virke seuraavassa luettelossa mainittujen otsikoiden alle tavalla, jota on luonnehdittu kunkin kohdan alla. Liitteessä 3 on esitetty esimerkki alla olevasta teemoittelun vaiheesta 1. Esimerkkiin on poimittu yhdestä haastattelusta joitakin kohtia. Vaiheessa 1 taulukossa oli yhteensä 187 tällä tavalla muodostettua riviä.

Sarakkeiden otsikot ja solujen sisällön kuvaus teemoittelun vaiheessa 1:

- Turvallisuuskulttuurin määritelmät
    - Soluun sijoitettiin turvallisuuskulttuuria haastateltujen mukaan jollakin tavalla ilmentävät tekijät ja joilla voidaan määritellä turvallisuuskulttuurin tasoa
- Turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat tekijät (pois lukien johtaminen tai johtajan kompetenssit)
    - Soluun sijoitettiin sellaiset seikat, jotka asiayhteydessään haastatteluissa ilmenivät jollakin tavalla turvallisuuskulttuuria edistäen tai sen kehittymistä haitaten
    - Soluun ei sijoitettu sellaisia seikkoja, jotka liittyivät johdon toimintaan turvallisuuskulttuuriin liittyvinä tekijöinä
- Johtaminen tai johtajan kompetenssit
    - Soluun sijoitettiin haastateltujen mainitsemat seikat, jotka liittyivät johdon toimintaan tai osaamiseen
- Elintarviketeollisuuden erityispiirteitä muihin toimialoihin nähden
    - Soluun sijoitettiin sellaiset seikat, jotka haastateltava mainitsi jollakin tavalla erityisesti elintarviketeollisuudelle ominaisiksi
- Yhteys Griffininin ja Nealin (2000) malliin
    - Haastatteluissa ilmenneet seikat jaettiin yhteen tai useampaan seuraavista tekijöistä kuuluviksi: johdon arvot ja niiden ilmeneminen, turvallisuusviestintä, turvallisuuskäytännöt, turvallisuuskoulutus, fyysinen työympäristö, turvallisuusilmapiiri, motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen, turvallisuustietous, osallistumis- ja yhteistyömotivaatio, turvallisuusohjeiden noudattaminen sekä turvallisuusyhteistyö

- Yhteys Le Deistin ja Wintertonin (2005) malliin
    - Haastatteluissa ilmenneet seikat jaettiin yhteen tai useampaan seuraavista kompetenssien luokista kuuluviksi: metaosaaminen, kognitiivinen osaaminen, soveltamisosaaminen ja sosiaalinen osaaminen

Vaiheessa 2 vaiheen 1 taulukkoa muokattiin siten, että kunkin edellä mainitun solun sisältämä asia siirrettiin taulukkoon, jossa vasemmalla esitettiin Griffinin ja Nealin (2005) mallin mukaiset otsikot ja niiden oikealla puolella sarakkeittain Le Deistin ja Wintertonin (2005) mallin neljä osaamisluokkaa. Kukin haastatteluissa ilmi tullut asia – olkoon se sitten kompetenssi tai muu turvallisuuskulttuuriin vaikuttava tekijä – teemoiteltiin tästä näkökulmasta yhteen tai useampaan soluun rivillä. Tässä vaiheessa seikat olivat vielä pääasiassa siinä sanamuodossa kuin haastatellut henkilöt olivat ne maininneet. Liitteessä 3 on esimerkki myös teemoittelun vaiheesta 2.

Kolmanneksi haastatteluissa ilmenneet seikat yhdisteltiin mahdollisuuksien mukaan siten, että saman sisältöisiksi tutkielmantekijän tulkitsemat asiat yhdistettiin yhdeksi seikkoja yhdessä kuvaavaksi sanaksi tai lauseeksi. Osa seikoista ei vielä tässä vaiheessa ollut varsinaisesti kompetensseja, vaan asioita, joita johtaja joko tekee tai hyvään johtamiseen kuuluu edistettäessä turvallisuuskulttuurin kehittämistä. Tässä vaiheessa termejä muokattiin siten, että ne kuvasivat paremmin tieto-taitoja, joita kyseinen asia edellyttää. Täydennettiin sanoja tai lauseita tekemistä tai osaamista kuvaavilla sanoilla, joista kunkin perässä esitetään asia, johon sana viittaa. Useimmiten verbiin substanssin lisäämällä saatiin kompetenssia luonnehdittua kuvaavasti. Näin muodostui osaamisen kuvauksia esimerkiksi alla mainituissa sanamuodoissa:

- osata viestiä turvallisuusasioita selkeästi (alun perin "Kyky viestiä asioita selkeästi ja ymmärrettävästi")
- osata edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi (alkuperäinen sanamuoto vaiheessa 2 oli: ”Johdon tehtävä on päätöksenteko, mutta johdon tulee edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi”
- tuntea turvallisuuden ja sitä uhkaavien tekijöiden taloudelliset vaikutukset ja ottaa ne huomioon turvallisuusbudjettia myönnettäessä (synteesi alun perin

useammasta osaamista kuvaavasta sanasta, kuten ”taloudellisten edellytysten varmistaminen turvallisuusjohtamisen kehittämiselle” ja ”tapaturmavakuutuslainsäädännön ja -maksujen tunteminen” sekä ”turvallisuusasioiden tärkeyden ymmärtäminen myös mm. taloudellisesta näkökulmasta”

- tiedostaa oman esimerkin näyttämisen henkilöstölle vaikutus organisaation turvallisuuskulttuuriin (synteesi useammasta johdon esimerkin vaikutusta kuvaavasta asiasta)
- palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen (synteesi mm. seuraavista: ”palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen; henkilöstön palkitseminen ja huomioiminen hyvistä tuloksista tai tekemisistä turvallisuudessa”)

Liitteessä 4 on esitetty kokonaisuudessaan aineisto, jota vaiheen 3 teemoittelun päätteeksi oli yhteensä yhdeksän sivua. Aineisto kuvaa edellä esitetyllä tavalla johdon tai laajemmin organisaation kompetensseja. Tästä 153 rivin mittaisesta aineistosta on kerrottu tulosten tarkastelussa.

Koko empiriaosuudessa tutkimustuloksien kuvaamisesta johtopäätöksiin viitattiin useissa kohdissa kirjallisuuskatsauksessa keskusteltuihin teemoihin ja hyödynnettyihin lähdeteoksiin, jotta asioiden käsittely olisi johdonmukaista, eikä perustuisi yksinomaan tutkielmantekijän omiin tulkintoihin. Johtopäätöksissä tämän Pro gradu -tutkielman tuloksista keskusteltiin edelleen osana aiempaa tutkimusta, jota on tehty tutkimusongelmaan liittyvien ilmiöiden parissa sekä esitettiin tutkielmantekijän omia havaintoja aiheista. Johtopäätöksiä tehtiin pääasiassa induktiivisen päättelyn keinoin, jolloin yksittäisistä havainnoista pyrittiin muodostamaan havaintojoukkoja tai yleistyksiä (mm. Hirsjärvi ym. 2000), joita voi soveltaa turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Haastattelujen pitämisvaiheessa tosin myös dialektisella päättelyllä eli keskustelun edetessä vuorovaikutuksessa toteutuneella haastateltavien ja haastattelijan yhteisellä päättelyllä voi olla osansa (mm. Hirsjärvi ym. 2000), jolloin se voi vaikuttaa tutkimusten tuloksiin. Tätä pyrittiin haastatteluissa välttämään muun muassa siten, että haastateltaville painotettiin jo haastattelutilanteiden alussa, että haastattelija ei pääosin ota itse kantaa asioihin, vaan pyrkii esittämään kysymykset ilman ennakkoon

esitettäviä liian tarkkoja rajauksia tavoitteista. Tavoitteena oli, että tulokset edustaisivat haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia, joiden perusteella tutkielmantekijä voi toteuttaa induktiivista päättelyä mahdollisimman objektiivisesti, kuten nähdäkseni toteutuikin.

Keskustelua, jota tutkija käy eri lähdeteosten kirjoittajien kanssa tuloksia analysoidessaan ja johtopäätöksiä tehdessään, kutsutaan kirjallisuudessa hermeneuttiseksi kehäksi, jossa tutkijan ymmärrys ilmiöstä syvenee ja usein muuttuukin tutkimustulosten analysoinnin ja muiden lähteiden tarkastelun edetessä. Hermeneuttisen kehän osalta on sen vuoksi tiedostettava, että päätelmät, joita tutkija tekee, eivät ole deduktiiviseen päättelyyn verrattavien tosiseikoista tehtävien päätelmien, joista seuraa uusia tosiseikkoja, kaltaisesti ainoita totuuksia, vaan ne ovat todennäköisimpiä ja uskottavimpia tulkintoja tutkimusaineiston perusteella. (Laine 2007, 36 – 37.)

Johtopäätöksiä tehtäessä pyrittiin huomioimaan Alasuutarin (2011) laadulliselle tutkimukselle esittämä tavoite, että sillä ei tavoiteltaisi yksittäisten ilmiöiden tarkkaa kuvausta, vaan sen sijaan tavoitteena olisi selvittää tutkimusongelman ympärillä olevaa kokonaisuutta ja tunnistaa siihen liittyviä ilmiöitä. Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä tunnistettiin myös se, ettei tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin ole vielä tarjolla runsaasti tieteellisesti tutkittua tietoa, vaikkakin siihen liittyviä ilmiöitä, kuten turvallisuuskulttuurin muodostumista ja kehittämistä, kompetensseja yksilöillä ja organisaatiolla ja johdolla sekä johtamista on tutkittu paljon erillisinä tutkimusaiheina.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki

Tässä Pro gradu -tutkielmassa pyrittiin käsittelemään tietoa argumentoivaan tapaan. Edellä kuvattiin tutkimusprosessi, johon kuului aiheen valinta, tutkimusongelman määrittely, sovellettavien tutkimusmenetelmien valinta, lähdeteosten valinta ja niiden perusteella kirjallisuuskatsauksen laatiminen, empiirisen tutkimusaiheiston kerääminen teemahaastatteluin, tutkimustulosten kuvaaminen ja analysointi sekä johtopäätöksien tekeminen ja jatkotutkimusaiheiden tunnistaminen – unohtamatta myöskään tässä osiossa esitettävää tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tutkielman rakenne

on Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston opinnäytteille asetettujen ohjeiden mukainen.

Tutkielmaraportin kaikissa eri kohdissa on pyritty laajasti käyttämään lähdeteoksia muodostamaan tutkijan, tutkimusaineiston ja lähdeteosten laatijoiden välistä argumentoitua keskustelua tutkimuskysymysten ympärillä. Kirjoittajan omat näkemykset on erotettu lähdeteosten kirjoittajien teksteistä käyttämällä ilmaisuja, joiden perusteella ei jää epäselväksi, mitkä osat tekstistä ovat tutkittua tietoa ja mitkä ovat kirjoittajan omia päätelmiä. Muun muassa Berg (2001) korostaa, että päätelmät on tieteellisessä tekstissä vahvistettava tieteellisesti hyväksyttävällä tavalla muun muassa viittaamalla lähdeteoksiin. Viittauksista ja lainauksista on tieteellisessä tekstissä aina tultava ilmi yksiselitteisesti, kuka on ollut niiden takana ja milloin (Hirsjärvi ym. 2000). Myös muut tutkimuseettiset näkökohdat sovellettavan tiedon alkuperän tunnustamisen lisäksi, joita muun muassa Berg (2001, 39 – 65) käsittelee teoksessaan, kuten rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä tieteellisen tutkimuksen metodologioiden noudattaminen on huomioitu Pro gradu -tutkielmassa tavalla, joka toivottavasti myös välittyy lukijalle.

Tutkielmantekijän oma kompetenssi tutkijana ja laajan tutkimusaineiston ja kirjallisuuskatsauksen käsittelijänä sekä tutkimusmenetelmien soveltajana kehittyi tutkielmanteon yhteydessä jatkuvasti, mikä saattaa myös välittyä lukijalle tutkielman eri osissa käydyn keskustelun syvyyden ja analyyttisyyden vaihtelun muodossa, mitä myös Kiviniemi (2007) pitää ominaisena erityisesti vähemmän kokeneille tutkijoille. Tutkielman tekeminen tosin eteni käytännössä siten, että yhtä osiota ei kerralla kirjoitettu valmiiksi, vaan samaan osioon saatettiin palata useaan otteeseen, mikä puolestaan vähentää tekstin mahdollista epätasalaatuisuutta tarkastelusyvyyden ja analyyttisen otteen toteutumisen suhteen. Samoin koko tutkimusprosessin aikana lisättiin kirjallisuuskatsaukseen uusia näkökulmia eri lähteistä, jolloin keskustelu ilmiöistä syveni ja laajeni.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useilla eri tavoilla. Keskeistä on, että tutkimusraportti on johdonmukaisesti etenevä ja kuvaa tutkimuksen kulun selkeästi ja

siinä esitetyt näkökohdat ovat argumentoituja. Luotettavuuden mittaaminen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen mittausmenetelmille ja niiden perusteella tehtyjen johtopäätöksien luotettavuudelle on erilaista. (Kiviniemi 2007.)

Luotettavuudessa on aina kaksi puolta, jotka ovat, että toisaalta valittujen tutkimusmenetelmien ja niiden soveltamisen tulee kyetä antamaan perusteltuja, uskottavia vastauksia tutkimuskysymyksiin eli tutkimuksen validiteetti ja toisaalta se, että valittuja tutkimusmenetelmiä on sovellettu oikein, jolloin ne voivat yleensäkin tarjota luotettavia tutkimustuloksia eli reliabiliteetti (Berg 2001). Kiviniemen (2007, 81) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia tulee arvioida siitä näkökulmasta, miten hyvin tiedonkeruuprosessiin menetelmien valinnasta ja soveltamisesta aiheutuva vaihtelu on tunnistettu ja hallittu tutkimusraportissa. Tämä vaihtelu teemahaastatteluiden kulussa on pyritty huomioimaan tässä Pro gradu -tutkielmassa niistä lähtökohdista siten, kuin se yleensäkin teemahaastattelujen ollessa vain osittain haastattelijan ohjaamia (mm. Berg 2001; Alasuutari 2011) on mahdollista. Sen vuoksi teemahaastatteluita tehtäessä on pyritty kaikilta haastateltavilta saamaan vastauksia keskeisimpiin kysymyksiin noudattamalla pääasiassa liitteenä 2 esitettyä kysymysrunkoa – sekä yksilö että ryhmähaastatteluissa. Alasuutari (2011, 142 – 143) mainitsee luotettavuuteen vaikuttavien tekijöiden läpinäkyvyyden kannalta tärkeäksi, että tutkija reflektoi luotettavuuden arvioinnissa, onko haastattelutilanne tai tutkija haastattelunaikaisessa interaktiotilanteessa voinut mahdollisesti vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Tästä seikasta olen jo edellä tutkimustulosten analysoinnin esittelyn yhteydessä todennut, että haastateltaville painotettiin jo haastattelutilanteiden alussa, että haastattelija pyrkii olemaan ottamatta itse kantaa asioihin ja pyrkii esittämään kysymykset ilman tarkkoja rajauksia keskustelun tavoitteista.

Tutkimuksen validiteetin kannalta on keskeistä, että valitut lähteet ovat tutkimusongelman kannalta mielekkäitä ja ajankohtaisia ja ennen kaikkea tieteelliseen tutkimukseen lähteiksi soveltuvia (Hirsjärvi ym. 2000). Lähteinä, joita tässä tutkielmassa oli noin 70 kappaletta, käytettiin eniten tieteellisiä artikkeleita, mutta myös yksittäisiä kyseisiä tutkimusaiheita käsitteleviä kirjoja. Lähes kaikki lähdeteoksista olivat englanninkielisiä ja vain alle 20 % suomenkielisiä ja englanninkieliset lähteet olivat peräisin useista eri

maista, mikä on nähdäkseni yksi luotettavuutta vahvistava tekijä, kun lähteiden kulttuurisidonnaisuuden ja sen mukaisen mahdollisen sävyeron mahdollisuus vähenee.

Lähteiksi tieteellisistä artikkeleista valittiin ainoastaan sellaisia, jotka olivat jonkun yliopiston tai korkeakoulun tutkijoiden kirjoittamia, joissa itsessään oli lähteet merkitty asianmukaisesti, joihin oli viitattu muissa artikkeleissa ja jotka olivat ajanmukaisia. Määrä, joka kyseisiin artikkeleihin oli viitattu muissa artikkeleissa, ei sen sijaan ollut ratkaiseva tekijä, vaan se, että artikkeliin ylipäänsä oli viitattu muualla. Eduksi ja lähteiden valintaa helpottavaksi tekijäksi muodostui useiden valittujen lähteiden osalta se, että ne olivat vertaisarvioituja tieteellisten artikkeleiden hakukoneiden tietojen mukaan.

Yksikään lähteistä ei ollut opinnäytetyötasoinen, vaan ne täyttivät Pro gradu -tutkielmien lähdeteoksille asetetut taso- ja laatuvaatimukset. Lähteiksi valitut kirjat käsittelivät pääasiassa ajan kuluessa vähemmän muuttuvia asioita, kuten tutkimusmenetelmiä. Varsinaisia tämän Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmiöitä käsittelivät valituista kirjamuotoisista lähdeteoksista vain Schein (2004), Senge (1990), Niemelä (2000), Barber (1998) ja Bandura (1977b) sekä Leppänen (2006). Myös nämä teokset sisältävät tieteellisillä tutkimuksilla perusteltua tietoa. Tieteellisten artikkeleiden ja mainittujen kirjamuotoisten teosten lisäksi lähteinä oli neljä internetsivua, joissa oli tämän tutkielman kannalta olennaisia taustatietoja sekä kaksi internetissä olevaa Euroopan unionin virallista julkaisua (Euroopan parlamentti & Euroopan unionin neuvosto 2008; Euroopan unioni 2008). Eri substanssilähteiden osalta on mainittu kutakin asiaa käsittelevässä kappaleessa, jossa on viittauksia, näkökulma, josta lähteisiin viitataan. Esimerkiksi keskusteltaessa tekstissä kompetensseista, mainitaan lähteiden osalta useimmiten, onko lähde kirjoitettu yksilö- vai organisaationäkökulmasta ja samoin turvallisuudesta keskusteltaessa, koskeeko lähde esimerkiksi turvallisuuskulttuuria työturvallisuus- vai jonkun muun yritysturvallisuuden osa-alueen näkökulmasta. Lähteisiin viitattiin tässä Pro gradu -tutkielmassa vain ensikäden lähteinä eli jokainen lähde, johon viitattiin, hankittiin ennen siihen viittauksen kirjaamista tutkimusraporttiin. Ainoa poikkeus tästä oli ns. Demingin ympyrästä kerrottaessa Johnsonin (2002) tekstiin viittaaminen. Alkuperäistä teosta, jossa Demingin ympyrä vuonna 1939 julkaistiin, ei saatu haltuun tutkielmaa tehtäessä. Edellä esitettyihin seikkoihin vedoten nähdäkseni

lähteet, joita käytettiin, täyttivät Pro gradu -tutkielmalle asetetut lähteiden laatu-, määrä- ja tasovaatimukset.

Luotettavuuden säilyttämisen kannalta haasteena lähteiden käyttämisessä, mikä edellytti enemmän tarkastelua tutkielmaprosessin aikana, oli erityisesti alkuvaiheessa kompetenssien kehittämistä koskevan kirjallisuuden valinnassa huomioitava näkökulma, josta teokset oli kirjoitettu eli oliko esimerkiksi kyseessä yksilö- vai organisaationäkökulma ja keskittyikö lähde ydinkompetensseihin vai yleisemmällä tasolla kompetensseihin. Tämä haaste otettiin huomioon siten, että teoksiin viitattaessa kuvattiin näkökulma, josta ne on kirjoitettu. Lisäksi tutkielman rajauksessa annettiin tilaa kompetenssien käsittelylle sekä yksilöön että organisaatioon kokonaisuutena liittyvinä ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tarvittavia kompetensseja käsiteltiin sekä johtajan yksilöllisestä näkökulmasta että organisaation osaamisen näkökulmasta.

Tämän Pro gradu -tutkielman tulosten luotettavuuden arviointiin on jo edellä tässä osiossa osittain viitattu. Yksi olennainen seikka eli lähteiden hyödyntäminen argumentoinnissa on tuotu laajasti esille edellä. Tulosten luotettavuuteen kuuluu myös se, miten johtopäätöksiin on päädytty. Edellä esitetään, että tehdyt johtopäätökset ovat luonteeltaan tutkijan todennäköisimpinä ja uskottavimpina pitämiä tulkintoja tutkimusaineiston perusteella. (Laine 2007, 36 – 37). Tämän huomioiden ei tässä tutkielmassa ole pyrittykään osoittamaan jonkun seikan olevan tosi, vaan keskustelemaan siihen liittyvistä ilmiöistä sekä haastatteluaineiston että lähdeteosten perusteella ja tunnistamaan haastatteluaineiston ja kirjallisuuden perusteella asioita, jotka voivat vaikuttaa kompetensseihin ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Johtopäätöksissä vastattiin päätutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuskatsaukseen perustuen, aiempien tutkimusten kanssa laajasti keskustellen. Tutkielmaa voidaan nähdäkseni pitää luotettavana myös johtopäätöksien osalta edellä kuvattuihin seikkoihin perustuen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa käsitellään tutkimustuloksia teemoitellen ne lähdekirjallisuuden - erityisesti Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksessaan tarkasteleman turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välisen yhteyden viitekehyksessä, jonka mukaan alaotsikot tutkimustuloksiin valittiin. Viimeisessä alaosiossa tarkastellaan elintarviketeollisuuden erityispiirteitä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä haastattelujen aineiston mukaisesti. Lisäksi näille turvallisuuskulttuurin tutkimustuloksissa esitetyille seikoille tunnistettiin yhteys kompetensseihin, viitaten Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimalliin, joka on esitetty kuviossa 10. Teemoiteltu aineisto haastatteluista on esitetty kokonaisuudessaan liitteenä 3.

Tulosten tarkastelun kannalta on olennaista myös huomioida, että Le Deistin ja Wintertonin (2005) mallissa yksittäinen kompetenssi voidaan luokitella kuuluvaksi samanaikaisesti eri luokkiin. Esimerkiksi johdon toteuttamaan turvallisuusviestintään liittyvä haastattelussa ilmennyt havainto, että johdon tulee osata viestiä turvallisuusasioita selkeästi ja riittävän usein, kuuluu Le Deistin ja Wintertonin (2005) luokissa sekä sosiaaliseen että soveltamisosaamiseen.

Tulokset on jaettu Griffinin ja Nealin (2000) mallin mukaisiin alaotsikoihin. Turvallisuustason määräytymistä ennakoitavina tekijöinä Griffinin ja Nealin (2000) mallissa ovat johdon arvot ja niiden ilmeneminen, turvallisuusviestintä, turvallisuuskäytännöt, turvallisuuskoulutus sekä fyysinen työympäristö. Turvallisuusilmapiiriin vaikuttavat merkittävästi edellä mainitut turvallisuustasoa ennakoivat tekijät ja toisaalta myös itse turvallisuusilmapiirin voidaan Griffiniä ja Nealia (2000) mukaillen tulkita vaikuttavan turvallisuustason määräytymiseen. Tämän vuoksi turvallisuusilmapiirin voidaan katsoa olevan heidän mallissaan sekä performanssiskaala että toisaalta turvallisuustasoa ennakoiva tekijä. Tämän vuoksi turvallisuusilmapiiriä tarkastellaan tulososiossa tässä kohdassa. Griffinin ja Nealin (2000) mallissa turvallisuustason ratkaisevat motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen, turvallisuustietous sekä osallistumis- ja

yhteistyömotivaatio. Niitä käsitellään tässä osiossa seuraavina. Toteutunutta turvallisuustasoa ilmentävät heidän mallissaan turvallisuusohjeiden noudattaminen sekä turvallisuusyhteistyö. Olen käsitellyt teemahaastattelujen tuloksissa tarkastelun yksinkertaistamiseksi myös toteutuneeseen turvallisuustasoon liittyviä tekijöitä samankaltaisesti kuin sitä ennakoivia ja sen ratkaisevia tekijöitä. Lisäksi osion viimeinen alaotsikko on elintarviketeollisuuden erityispiirteet turvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

6.1 Johdon arvot ja niiden ilmeneminen

Griffinin ja Nealin (2000) tarkastelema seikka, että johdon arvot ja niiden ilmeneminen vaikuttavat merkittävästi turvallisuusilmapiiriin ja vastaavasti turvallisuusilmapiiri vaikuttaa johdon toimintaan organisaatiossa, tuli selkeästi esille kaikista tämän Pro gradu -tutkielman teemahaastatteluista. Haastatteluissa korostui sekä se, mitä ja miten johto viestii, että ennen kaikkea se, miten johto itse toimii - eli esimerkin voima. Useiden haastateltavien mukaan johdon vaikutus vallitsevaan turvallisuusilmapiiriin lähtee siitä, että johto näyttää esimerkkiä tärkeiksi katsomissaan asioissa. Sama sanoma johdon esimerkin voimasta toistui eri henkilöstöryhmiin kuuluvien ja eri työtehtävissä toimivien henkilöiden puheenvuoroissa haastatteluissa. Oma halu edistää turvallisuutta ja osoittaa se alaisilleen edellyttää Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä metatason osaamista eli sitä, että henkilö tunnistaa asian – tässä tapauksessa turvallisuusasian tärkeyden ja omat vaikutusmahdollisuutensa siihen. Useilla tavoilla abstraktilla ja metatasollakin ilmenevä esimerkin voima edellyttää johtajalta paljon, sillä myös tekemättä jättämiset vaikuttavat henkilöstöön ja turvallisuusilmapiiriin ja sitä kautta turvallisuuskulttuuriin sen lisäksi, että johdon tekemiset ja sanomiset saavat paljon aikaan (Geldart ym. 2010). Esimerkin osoittamisen voi luokitella Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä metatason osaamisen lisäksi sekä kognitiiviseksi että soveltamisosaamiseksi.

Soveltamisosaamiseen luokiteltavia huomioita johdon osaamisesta, arvoista ja niiden ilmenemisestä olivat haastateltavilla muun muassa seuraavat:

- Tiedostaa vaikutus, joka ylimmän johdon sanoilla ja tekemisillä on koko organisaatioon

- Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan
- Tiedostaa ja osata ottaa huomioon turvallisuusohjeet liikuttaessa henkilöstön parissa
- Osata ottaa turvallisuusasiat huomioon päivittäisen työn tekemisessä
- Osata suunnitella turvallisuuden kehittäminen siten, että se etenee kvartaaliajattelusta ja henkilöstövaihdoksista huolimatta

Eräs haastateltavista, joka itsekin kuuluu organisaatiossaan johtoryhmään, toi esille, että sanonta "management by walking and talking sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden", millä hän korosti oman esimerkin merkitystä organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä tämä huomio kuuluu myös sosiaaliseen osaamiseen eli sosiaalisiin taitoihin ja halukkuuteen solmia ihmissuhteita ja hyödyntää niitä osaamisen soveltamisessa.

6.2 Turvallisuusviestintä

Esimerkin voiman lisäksi varsinaisesta aktiivisesta johdon toteuttamasta turvallisuusviestinnästä keskusteltiin haastatteluissa paljon. Keskustelu turvallisuusviestinnän tarpeellisuudesta johtajan toteuttamassa turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisessa nousi keskusteluihin jokaisessa haastattelussa - usein jo ennen kuin sitä koskevia haastattelijan valmistelemia kysymyksiä ehdittiin esittää. Monesti turvallisuusviestinnästä nousi esiin haastatteluissa ensimmäiseksi, mikä merkitys on johdon esittämällä julkilausumalla siitä, että turvallisuus on strategisesti tärkeä asia. Julkilausuman, jota pidettiin tärkeänä avauksena johdolta henkilöstölle aloitettaessa turvallisuuskulttuurin kehittämistyötä systemaattisesti, lisäksi haastateltavat korostivat johdon sosiaalista osaamista ja roolia turvallisuuskeskustelun ylläpitäjinä ja organisaation prioriteettijärjestyksen osoittajana. Haastateltavien mukaan johdon osaaminen julkilausumien osoittamisessa puheissa ja tekemisissä vaikuttaa merkittävästi turvallisuuskulttuuriin, mitä näkökulmaa myös lähdekirjallisuus tukee (mm. Mannan ym. 2013; Blair 2013; Flin & Yule 2004).

Johdolta odotettiin muun muassa avointa ja turvallisuusasioiden käsittelyyn ohjaavaa viestintää, jonka tulisi tapahtua sekä virallisemmissa tilaisuuksissa, kuten johdon infoissa ja kokouksissa että epävirallisissa keskusteluissa henkilöstön ja esimiesalaisten kanssa (myös Blair 2013).

Kaksi haastateltavaa toi seuraavin tavoin esille johdon turvallisuusviestinnän ja sitä kautta sosiaalisen osaamisen kannalta olennaisena seikkana, mikä merkitys johdon aloitteellisuudella sekä erilaisten johdon pitämien kokousten esityslistojen turvallisuusasioita käsittelevillä aiheilla on turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta:

"Jos ylin johto ei siitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua."
"Jos se (turvallisuus) on siellä agendan lopussa, niin monesti ihan aikataulusyistä se ei saa sitä ansaitsemaansa huomiota ja painoarvoa."

Johdon osaamisen toteuttamassaan turvallisuusviestinnässä voidaan haastattelujen tulosten perusteella katsoa liittyvän Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä erityisesti sosiaaliseen osaamiseen ja soveltamisosaamiseen. Toisaalta myös johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa tuli esille haastatteluissa ja se liittyy paljolti metatason osaamiseen (Le Deist & Winterton 2005).

Haastateltavat korostivat puheenvuoroissaan myös turvallisuusviestinnän monipuolisuuden ja toistuvuuden tarvetta.

"Hyvässä työturvallisuuskulttuurissa varmaan niitä asioita pidetään koko ajan esillä, eli ne on normaali osa sen yrityksen tiedotusta, viestintää, keskustelua. Ne ei ole sellaisia asioita, jotka otetaan silloin esille, kun jotain sattuu – eli tämmöinen framilla pitäminen."

Turvallisuusviestintään kuuluvaksi voidaan laskea myös useissa haastatteluissa ilmenneen kuuntelemisen ja palautteen antamisen sekä pyytämisen taidon, jota johtajilta ja esimiehiltä eri organisaatiotasoilta keskusteluissa edellytettiin, kuten seuraavat

sitaatit ilmentävät. Palautekanavien käyttäminen ja hyödyntäminen on myös esimerkiksi Blairin (2013) tarkastelussa turvallisuuskulttuurin kehittämistoimintaa. Palautteen antamisen ja pyytämisen taidon ja käytäntöjen lisäksi osa haastateltavista otti esiin myös epäkohtien ilmoittamisen johdon suuntaan. Tämän vuorovaikutuksellisuuden tarpeen tunnistaminen ja mahdollistaminen ovat haastattelujen mukaan osa johdon kompetensseja, joilla on vaikutusta organisaation turvallisuuskulttuuriin.

"Ei anneta ratkaisuja, vaan kysytään ratkaisujen perään".

Henkilöstön rohkaiseminen ja motivoiminen ilmoittamaan turvallisuuspuutteista: *"Silloin se työntekijä ei pelkää tuoda niitä epäkohtia esille, jos hänelle sattuu jotain, niin se ei pelkää tuoda sitä esille. Vaan hän tietää, että tämä on hyväksyttyä."*

Turvallisuusviestintään voidaan lukea Griffinin ja Nealin (2000) esittämässä viitekehyksessä myös yksi lähes kaikissa haastatteluissa johdon yhdeksi tärkeimmistä viestittävistä aiheista turvallisuuteen liittyvien tavoitteiden määritteleminen, viestiminen ja seuranta. Toisaalta tämä liittyy myös turvallisuuskäytäntöihin organisaatiossa, mutta ennen kaikkea tavoitteiden asettaminen on kuitenkin johdon tehtävä, kuten myös Geldart, ym. (2010) sekä Flin ja Yulekin (2004) painottavat. Ferjencikin ja Slovackovan (2014) mukaan tavoiteasetanta on yksi organisaation johdon turvallisuusjohtamisosaamiseen liittyvä kompetenssi, kuten tämänkin Pro gradu -tutkielman haastateltavien henkilöiden mielestä, kuten muun muassa seuraavista sitaateista ilmenee. Tavoitteiden asettamista tarkasteltiin myös useissa puheenvuoroissa taitona kommunikoida eri kohderyhmille sellaisella tavalla, että kohderyhmä ymmärtää tavoitteen ja siihen liittyvän mittarin.

"Ja työntekijöille hyvin selkeät tavoitteet, että he ymmärtävät, miten omalla työllään he voi siihen vaikuttaa. Ja johdon täytyy olla hyvin ehdoton niiden tavoitteiden saavuttamisessa. Eli kirkastaa niille, että miksi on tämmöiset tavoitteet. Ja mitä jokainen pystyy omalla työllään vaikuttamaan, se on minusta hyvin tärkeätä. … - Ne täytyy jalkauttaa sinne sillä tavalla – heille helposti ymmärrettävään muotoon."

"Me on koettu hyväksi, että me on asetettu ihan ylimmästä johdosta jokaiseen työntekijään samanlainen tavoite – eli 12 tämmöistä turvallisuuskeskustelua täytyy vuoden aikana käydä."

6.3 Turvallisuuskäytännöt

Pidän oleellisena käsitellä turvallisuuskäytäntöjä tämän alaotsikon alla kahdella tavalla – toisaalta esitellen haastatteluissa ilmenneitä havaintoja turvallisuuskäytäntöihin luokiteltavista työkaluista, mutta myös pyrkien luokittelemaan näiden melko yksityiskohtaisestikin esitettyjen työkalujen hyödyntämistä Le Deistin ja Wintertonin (2005) osaamisluokittelun mukaisesti johdon osaamisen sisältöinä.

Turvallisuuskulttuurin tutkimuksen näkökulmasta myös muut kuin suunnitellut turvallisuustoimet organisaatiossa muodostavat turvallisuuskäytäntöjä, kuten kulttuurilliset tekijät ja kaikki toiminta ja tekemättä jättäminenkin, koska onhan turvallisuuskulttuuri organisaation jaettuja käsityksiä ja toimintatapoja turvallisuuteen vaikuttavissa asioissa, kuten useat tutkijat linjaavat (mm. Turner ym. 1989; Glendon & Stanton 2000, 194; Leppänen 2006, 49, 185 – 187; Blair 2013). Nähdäkseni näin ollen terminologian kannalta kaikkia Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksen turvallisuusilmapiirin ympärillä olevia tekijöitä voisi nimittää turvallisuuskäytännöiksi. Tosin he kuitenkin tutkimuksessaan ovat määritelleet turvallisuuskäytännöt nimenomaan tiedostetuiksi ja organisaation ohjeistamiksi käytännöiksi turvallisuusasioissa, jolloin edellä kuvaamaani ristiriitaa ei synny.

Holistisen kompetenssimallin sisältämistä osaamistetraedrin osista turvallisuuskäytäntöjen ymmärtäminen ja hallinta edellyttävät johtajalta erityisesti soveltamisosaamista, sillä onhan se osaamista, jonka avulla jokin tehtävä voidaan suorittaa – hyödyntäen yksilön tietoja ja taitoja (Le Deist & Winterton 2005). Toisaalta myös kognitiivista osaamista edellytetään sen perustaksi, että johto sisäistää turvallisuusasioiden tärkeyden, perustiedot käytettävissä olevista turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisen keinoista sekä ennen kaikkea tuntee ja ottaa huomioon toiminnassaan johdon vastuun turvallisuudesta sekä moraaliselta että juridiselta kannalta. Johdolla on juridinen vastuu organisaationsa turvallisuudesta (mm. Leppänen 2006).

Edellä kuvatulla tavalla turvallisuuskäytännöt määritellen niihin viitattiin useasti tämän Pro gradu -tutkielman teemahaastatteluissa. Toisaalta useasti viitattiin jo turvallisuusviestintää tarkastelevassa osiossa keskusteltuihin erilaisiin palavereihin ja muodollisiin tilaisuuksiin organisaation käytäntöinä, mutta myös riskienhallintaan, joka korostui useissa puheenvuoroissa. Haastateltavat ottivat esille riskienhallinnan ajoittain esille eri tasoilla tapahtuvana turvallisuuskulttuuriin vaikuttavana käytäntönä – toisinaan ylimmän johdon toteuttamana bisnesriskienarviointiprosessina, jossa toki myös käsitellään ylätasolla turvallisuusriskejä, mutta toisinaan työturvallisuuteen liittyvänä detaljitason riskinarviointina tunnistetuille työturvallisuuteen kohdistuville vaaratekijöille. Myös tutkijoista muun muassa Reiman ym. (2008) korostavat riskienhallinnan merkitystä systemaattisen turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisen lähtökohtana ja välineenä. Keskustelu eri haastatteluissa oli ajoittain eri organisaatiotason johtamiseen liittyviin ilmiöihin ja toimenpiteisiin kohdistuvaa, mihin näytti osittain vaikuttavan haastateltavan henkilön asema ja tehtävä organisaatiossaan. Toisaalta riskienhallintaa korostettiin haastatteluissa myös johdon turvallisuustietoisuuden tärkeänä substanssina, jota käsitellään tulososiossa jäljempänä.

"Se työnantajan semmoinen tietoinen päätös, mitkä riskit kannan, ja mitä en hyväksy".

"Yritysjohdon riskiarviointiprosessin tekeminen kunnolla vuosittain"

"Sitten on ihan konkreettisia riskinarviointeja ja sieltä tunnistetut punaisten gäppien sulkemiset; ne on ihan konkreettisia toimenpiteitä. Niille vaarallisimmille riskeille tehdään toimintasuunnitelmaa, että millä aikajänteellä ne laitetaan kiinni."

Turvallisuusilmapiiriin ja sitä kautta turvallisuuskulttuuriinkin vaikuttaviksi käytännöiksi riskienarvioinnin lisäksi mainittiin kuuluvan useita yksittäisiä erityisesti työturvallisuuteen vaikuttavaa työkaluja. Tällaisia olivat tapaturmien tutkinnat ja niistä oppiminen organisaatiossa sekä siisteys- ja järjestyskäytännöt. Psykologista ulottuvuutta turvallisuuskulttuurissa voidaan kartoittaa haastatteluin sekä turvallisuuskäyttäytymistä havainnoiden (Cooper 2000), joihin myös molempiin viitattiin yksittäisissä kohdissa haas-

tatteluita. Lisäksi ryhmän teemahaastattelussa nousi esiin myös työturvallisuuden työhyvinvointiin liittyminen, kun korostettiin, että johdon tulee myös tarkastella koko henkilöstöön liittyviä työhyvinvoinnin käytänteitä.

6.4 Turvallisuuskoulutus

Turvallisuuskoulutus johdon kontekstissa nousi esille haastatteluissa ainakin kahdesta eri näkökulmasta – toisaalta johdon oman turvallisuuskoulutuksen, mutta myös johdon koko henkilöstöltä edellyttämän turvallisuuskoulutuksen kannalta. Johdon oma turvallisuuskoulutus nähtiin turvallisuustietoutta ja sitä kautta erityisesti Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin tarkoittamaa kognitiivista osaamista parantavana toimintana, mutta johdon turvallisuuskouluttamisen arvokkuus koettiin myös sen henkilöstölle aikaansaaman esimerkin ja priorisoinnin osoituksena. Ylimmälle johdolle suunnattua yleistä turvallisuuskoulutusta useat haastateltavat kokevat olevan varsin vähän saatavilla koulutusta yleisesti järjestäviltä tahoilta Suomessa. Kaksi eri haastatteluihin osallistunutta haastateltavaa, jotka toimivat itsekin ylemmässä johdossa, mainitsivat, että tässä voisi olla liikeidea jollekin. Tosin eräs haastateltava esitti myös toisenkin suuntaisen näkökulman, kun hänen mukaansa 1990-luvulta 2000–luvun alkupuolelle on järjestetty useita ylimmälle johdolle suunnattuja työturvallisuuskoulutuksia eri toimijoiden, kuten Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen toimesta, joille osallistumisen aktiivisuus kuitenkaan ei vastannut järjestäjien odotuksia. Varsinaisesti haastatteluissa esiin tulleita turvallisuusvastuun tietoisuuteen liittyviä seikkoja käsitellään laajemmin tulososion turvallisuustietoisuus alaotsikon kohdalla.

Griffinin ja Nealin (2000) tarkasteleman turvallisuusilmapiiriin vaikuttavan turvallisuuskoulutuksen tasoa luonnehdittiin yhdessä haastattelussa siten, että ylimmän johdon ei tarvitse pureutua syvälle työturvallisuuden substansseihin, vaan pikemminkin tukea siinä, miten organisaatio voi vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin turvallisuusjohtamisen keinoin.

Haastatteluissa viitattiin johdon oman tieto-taidon lisäämisessä myös epämuodollisiin koulutuksiin tai tarkemmin kutsuttuna tiedon itsenäiseen keräämiseen sillä sanomalla, että johdon on osattava kuunnella omia alaisiaan.

"Jos haluaa tietää, miten jakeluautonkuljettaja toimii, niin hyppää kyytiin. Silloin se kertoo enemmän kuin se, että sinä pyydät häntä kuvaamaan jossakin, miten toimitaan – ja hän toimii. Yleensä se on siloiteltu ja kaunis kertomus, mitä kuulija haluaa kuulla."

Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin kannalta tarkasteltuna Griffinin ja Nealin (2000) tarkastelema turvallisuuskoulutus toisaalta parantaa kognitiivista osaamista ja toisaalta on sinänsä osa turvallisuuskäytäntöjä organisaatiossa eli edellyttää johtajalta soveltamisosaamista. Biggs ym. (2005) painottavat, että tavoitteena tuli olla turvallisuuskulttuurikompetenssien kehittämisen käytäntöjen integroiminen osaksi muuta henkilöstön strategisen kehittämisen prosessia. Tämä näkökulma päivittäisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen käytäntöihin organisaatiossa tuli esille myös teemahaastatteluissa.

6.5 Fyysinen työympäristö

Fyysisen työympäristön turvallisuuden nähtiin haastatteluissa yleisesti olevan perusta sille, että varsinaisesti organisaatiossa voidaan ryhtyä tietoisesti rakentamaan turvallisuuskulttuuria. Useimmissa fyysisen työympäristön kehittämiseen liittyneissä kommenteissa viitattiin joko suoraan tai välillisesti johdon osaamiseen taloudellisten resurssien kohdentamiseksi ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Osaamista Le Deistin ja Wintertonin (2005) kognitiivisen osaamisen alueella johtaja tarvitsee usean haastattelun mukaan ymmärryksenä työympäristön ja olosuhteiden vaikutuksesta turvallisuuskulttuuriin. Resursseihin fyysisen työympäristön turvallisuuden mahdollistajina viittasivat haastatteluissa eri henkilöstöryhmiin kuuluvat henkilöt.

Fyysisen työympäristön turvallisuuden kehittämiseen tarvitaan johdossa Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin kohdista soveltamisosaamista sekä

toisaalta turvallisuustietoisuuden kannalta kognitiivista osaamista. Kognitiivinen osaaminen korostuuturvallisuusasioiden taloudellisen vaikutuksen ymmärtämisessä, jota myös muun muassa Cooper (2015) korostaa johdolle tärkeäksi osaamisalueeksi turvallisuusasioissa.

6.6 Turvallisuusilmapiiri

Turvallisuusilmapiiri on tämän Pro gradu -tutkielman kannalta yksi keskeisimmistä termeistä, jolla on suora yhteys turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuusilmapiiri on kuitenkin käsitteenä eri asia kuin turvallisuuskulttuuri, kuten edellä useissa kohdissa on kuvattu, minkä vuoksi tässä kohdassa käsitellään turvallisuusilmapiiriä omana otsikkonaan. Turvallisuusilmapiiri on Mearnsin ja Flinin (1999) mukaan tilannesidonnainen, erityisesti ihmisten käsitysten muodostama ilmapiiri eli organisaation jäsenten käsitykset turvallisuustasosta ja -käytännöistä organisaatiossa muodostavat turvallisuusilmapiirin, jota voidaan mitata ilmapiiriä luotaavin kyselyin. Haastatteluissa nousi esille myös se, että osassa haastateltujen henkilöiden edustamia organisaatioita turvallisuusilmapiiriä luotaavia kysymyksiä on sisällytetty henkilöstöhallinnon koko henkilöstölle järjestämiin ilmapiirikyselyihin tai henkilöstötutkimuksiin. Lisäksi turvallisuusilmapiiriä ja sitä kautta turvallisuuskulttuuria haastateltavat korostivat tarkasteltavan auditoinnein ja havainnoinnein henkilöstön parissa.

Le Deistin ja Wintertonin (2005) kompetenssimallista kognitiiviseen sekä soveltamisosaamiseen kuuluvana osaamisena tuli ilmi haastatteluissa, että johdon tulee mahdollisen tehtävien ulkoistamisen ja henkilöstön vähentämisen kohdalla tuntea päätöstensä seuraukset myös turvallisuusnäkökulmasta, huomioiden jatkuvan parantamisen edellytykset, jos ne ovat mainittu organisaation strategiassa. Tähän liittyi haastatteluissa myös johdon tiedostamistarve sille, mikä vaikutus turvallisuusasioiden priorisoimisella muihin tavoitteisiin nähden ja sen esille tuomisella henkilöstölle eli Griffinin ja Nealin (2000) tarkoittamassa turvallisuusyhteistyössä johdon ja henkilöstön välillä on turvallisuuskulttuurin kehittämiselle.

Teemahaastattelujen tulosten kuvaamisen kannalta on lukijan olennaista tiedostaa, että muun muassa Griffinin ja Nealin (2000) mukaan turvallisuusilmapiiriin vaikuttavia

tekijöitä on useita ja niitä on käytännössä käsitelty osittain kaikissa muissakin tulososion alakohdissa siitä syystä.

6.7 Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen

Useissa teemahaastatteluissa esiintyi puuttuminen -termi tässä yhteydessä ja haastateltavat korostivat johdon panosta turvattomaan toimintaan puuttumisessa eli keskustelivat siitä nähdäkseni Le Deistin ja Wintertonin (2005) tarkoittaman soveltamisosaamisen substanssina.

"Jos havaitaan, että joku tekee vaikka turvattomasti töitä, niin puuttuuko siihen joku? Vai annetaanko, että tuokin tuolla tekee tuolla lailla, että ei noin saa tehdä – ja kävellään pois. Vai puututaanko siihen saman tien, että muista tehdä nyt oikein. Ensimmäisenä se näkyy kumminkin käytännön teoissa."

Puuttumisen lisäksi haastatteluissa otettiin esille turvallisten toimintamallien huomioiminen ja palkitseminen, jota johto voi tehdä niitä havaitessaan. Palkitsemisstrategioiden ja tiedostaminen ja hyödyntäminen nähtiin useissa haastatteluissa osana soveltamisosaamista.

Myös käyttäytymisen vaikuttimia tutkimuksissaan paljon käsitellyt Bandura (1977a; 1977b) korostaa samoja elementtejä – sanktioimista ja palkitsemista – keinoina vaikuttaa siihen, että käyttäytyminen muuttuu toivottuun suuntaan. Ferjencik ja Slovackova (2014) sekä Biggs ym. (2005) painottavat, että myös johdon tulee tuntea ja osata soveltaa keinoja, joilla vaikutetaan käyttäytymiseen ja motivaatioon turvallisuuskulttuurin taustalla. Tietoinen henkilöstön turvallisuusohjeiden noudattamisen edistäminen edellyttää johdolta osaamista – sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) esittämän holistisen kompetenssimallin tarkoittamaa soveltamis- että kognitiivista osaamista.

6.8 Turvallisuustietous

Turvallisuustietous on muun muassa Zoharin ja Erevin (2007) mukaan lähtökohta kehittyneelle turvallisuuskulttuurille ja vaikuttaa muun muassa Griffinin ja Nealin (2000) tarkastelun perusteella merkittävästi toteutuvaan turvallisuustasoon. Johdon turvallisuustietoutta tarkasteltiin useissa tämän Pro gradu -tutkielman teemahaastatteluissa. Johdon tulee haastateltujen henkilöiden mukaan ennen kaikkea tuntea ja tiedostaa vastuunsa turvallisuusasioista, vaikutusmahdollisuutensa niihin sekä monessa haastattelussa esille nostettu työturvallisuus- sekä tapaturmavakuutuslainsäädäntö. Lisäksi turvallisuustietoisuuden osalta viitattiin haastatteluissa eräissä puheenvuoroissa myös riskienhallintaosaamisen tarpeeseen, joissa korostettiin johdon tietoisuutta ja päätöstä siitä, mitkä ovat kunkin toiminnan riskit ja mitkä niistä kannetaan ja mitä ei.

Eräs haastatelluista, joka itsekin kuuluu organisaatiossaan ylimpään johtoon, korosti organisaation kaikkien esimiestehtävissä olevien osalta kaikissa asioissa – sekä johtamisessa että ydinbisneksen substanssiasioissa - hyvänosaamistason merkitystä sekä vastuuntuntoa alaisistaan Vastuuntuntoa ja johtamisosaamista ilmentää haastattelujen perusteella myös johtajan pyrkimys selvittää ja tuntea omien suorien alaisten tieto-taidon taso eri asioissa sekä pyrkimys jatkuvaan alaisten osaamisen kehittämiseen. Tätä näkökulmaa tukevat myös Harzallahin ym. (2006) ja Sandbergin (2000) painottama johdon organisaationsa tieto-taidoista selvillä olemisen tarve.

Yhtenä tärkeänä osaamisena johdolle pidettiin sekä teemahaastatteluissa että Barberin (1998) tutkimuksessa osaavan organisaation rakentamista myös rekrytointeja hyödyntämällä, koska johdon ei pidä olettaakaan tuntevan kaikkia yksityiskohtia liiketoiminnasta. Samoilla linjoilla ovat myös turvallisuuskulttuurin tutkimuksen saralta Cooper (2015) ja Lauver (2007), jotka myös korostavat turvallisuusammattilaisten roolia johdon tukena organisaatiossa. Turvallisuusammattilaisten ja yleensäkin alaisten roolia johdon tukena pohdittiin haastatteluissa muun muassa seuraavin sanankääntein.

"Hyvällä johtajalla on pätevämmät alaiset ja sitä kautta niitä kompetensseja muodostuu sille johtajalle"

”Kyllä minun mielestä johdon työkalu on se työntekijäporukka, mikä siellä on ihan ylhäältä alaspäin. Se on tärkein työkalu, että kaikki on oikeasti yhdessä siinä. Jos ei olla yhdessä, niin se ei vain toimi.”

Usein myös turvallisuustietoudesta keskusteltaessa haastatteluissa viitattiin johdon motivaatioon turvallisuusasioiden kehittämisessä. Turvallisuustietous johdolla on Le Deistin ja Wintertonin (2005) esittämästä mallista ennen kaikkea kognitiivista osaamista, mutta myös soveltamisosaamista eli osaamista soveltaa turvallisuusasioita koskevia tietoja turvallisuusjohtamiseen. Samalla myös johtajan sosiaalinen osaaminen korostuu turvallisuustietoa omilta alaisiltakin edellytettäessä ja omaksuttaessa.

6.9 Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio

Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio on Griffinin ja Nealin (2000) esittämässä viitekehyksessä kolmas turvallisuustason toteutumiseen eniten vaikuttavista tekijöistä sitä kautta, että turvallisuusyhteistyön toteutumisen taso puolestaan määrittelee sen, miten moni henkilö organisaatiossa osallistuu turvallisuuskulttuurin kehittämiseen aktiivisesti. Tämä on olennainen asia tiedostaa tässä yhteydessä, sillä tarkoittaahan turvallisuuskulttuuri koko organisaation jakamia käsityksiä ja toimintatapoja turvallisuuteen vaikuttavista asioista muun muassa Leppäsen (2006) ja Blairin (2013) mukaan.

Haastatteluissa organisaation henkilöstön osallistumis- ja yhteistyömotivaatioon todettiin vaikuttavan muun muassa johdon henkilöstöä kuuntelevan asenteen ja ilmapiirin sekä avoimen ideoiden ja palautteen pyytämisen henkilöstöltä. Nähdäkseni alla esitetty kommentti, jossa korostetaan motivointia organisaatiossa saada henkilöstö tuntemaan myös kehittämistarpeet organisaation yhteisiksi, sopii sanamuotonsa vuoksi keskusteluun osallistumis- ja yhteistyömotivaatiosta.

”Sitten semmoinen olennainen asia minun mielestä on, minkä ehkä itse olen huomannut tuolta, jos on kuunnellut tällaisia ns. hyviä työturvallisuuskulttuureja omaavia

yrityksiä. Niin siellä ei puhuta siitä, että se on työnantajan asia. Vaan siellä puhutaan siitä, että se on meidän yhteinen asia. Eli siellä on kaikki saatu sitoutettua siihen ja puhutaan nimenomaan meistä. Ja tämä on minusta ehkä olennaisin semmoinen oma havainto, mikä on tullut. Eli siitä on tullut yhteinen kaikkia koskettava kulttuuri, jossa jokainen haluaa olla mukana siinä sen luomisessa ja ylläpitämisessä."

Haastatteluissa osallistumis- ja yhteistyömotivaatioon liittyvä osaaminen oli Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä pääasiassa luonteeltaan sosiaalista osaamista, jossa korostui johtajan eri organisaation sisäisiä viiteryhmiä kuunteleva ja hyödyntävä tapa johtaa sekä soveltamisosaamista, jossa kognitiivista osaamista tai tietoa osataan soveltaa turvallisuusjohtamisen teemoihin. Aiemmat tässä osiossa osallistumis- ja yhteistyömotivaatio esitetyt haastatteluissa ilmentyneet seikat liittyvät sosiaaliseen osaamiseen. Soveltamisosaamista käsiteltiin haastatteluissa muun muassa johdon tietämystä ja soveltamisosaamista erilaisista palkitsemisstrategioista ja toisaalta ohjeidenvastaiseen toimintaan puuttumisen merkityksestä toivotun turvallisuuskäyttäytymisen aikaansaamisen edistämiseksi. Nähdäkseni osallistumis- ja yhteistyömotivaatioon liittyvien osaamisalueiden erottaminen toisesta Griffinin ja Nealin (2000) mallin osasta, turvallisuusyhteistyöstä, osoittautui haastavaksi tässä tarkastelussa.

6.10 Turvallisuusohjeiden noudattaminen

Turvallisuusohjeiden noudattaminen, joka toteutuu organisaatiossa Griffinin ja Neilin (2000) mukaan erityisesti henkilöstön motivaatiotason ja turvallisuustietouden perusteella, esiintyi teemahaastatteluissa useassa puheenvuoroissa. Tulosten tarkastelussa tulkinta sille, luokitellaanko yksittäinen haastattelussa esitetty puheenvuoro osioon turvallisuusohjeiden noudattaminen vai motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen, on nähdäkseni usein vaikeaa, minkä vuoksi näissä kahdessa osiossa tulosten tarkastelu on osin samansuuntaista.

Tulosten tyypittelyssä varsinaisesti turvallisuusohjeiden noudattamiseen liittyväksi havainnoiksi tulkitsin Le Deistin ja Wintertonin (2005) kompetenssimallin viitekehyksessä soveltamisosaamiseen kuuluvana johdon ja esimiesten kyvyn tunnistaa omien

suorien alaistensa osaaminen, jolla on vaikutusta turvallisuuskulttuuriin, jonka tärkeyttä muun muassa Harzallah ym. (2006) myös painottavat. Toinen seikka, joka vaikuttaa turvallisuusohjeiden noudattamiseen haastateltujen mukaan, on se, että johdon tulee osata puuttua ohjeidenvastaiseen toimintaan. Puuttuminen tapahtuu parhaimmillaan rakentavassa hengessä ja siten, että alainen myös ymmärtää, minkä vuoksi käyttäytymismalliin puututtiin. Samaa painottavat myös esimerkiksi Zohar ja Erev (2007). Puuttuminen edellyttää Le Deistin ja Wintertonin (2005) tarkoittamaa soveltamisosaamista sekä sosiaalista osaamista.

6.11 Turvallisuusyhteistyö

Työturvallisuuden yhteistoiminnan edistäminen nähtiin hyvin tärkeäksi useissa puheenvuoroissa. Kuten osion 6 alussa olen perustellut, turvallisuusilmapiirin voidaan katsoa olevan Griffinin ja Nealin (2000) mallissa sekä performanssiskaala että toisaalta turvallisuustasoa ennakoiva tekijä. Tämän vuoksi turvallisuusilmapiiriä tarkastellaan tulososiossa tässä kohdassa. Yhteistoiminnan taso ja muodot ovat Griffinin ja Neilin (2000) mukaan erityisesti seurausta siitä, miten motivoitunutta johto ja muu organisaatio on yhteistyöhön ja miten hyvin turvallisuusasioista tiedetään. Myös motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen korreloi turvallisuusyhteistyöhön (Griffin & Neal 2000). Useat haastateltavista ottivat esille yhteistoiminnan lähtökohdiksi edellä olevissa osioissa johdon arvot ja niiden ilmeneminen sekä turvallisuusviestintä esitetyt johtajan aidon läsnäolon ja keskustelun käymisen henkilöstönsä kanssa. Aiemmissa osiossa ei ole vielä tarkasteltu useissa haastatteluissa haastateltujen esille nostamaa johdon toteuttamaa benchmarkkausta, joka on esimerkiksi Reimania et. al (2014) mukaillen muiden organisaatioiden toimintamallien tarkastelua, jonka avulla johto voi saada ajatuksia, mitä ja miten omassa organisaatiossa voisi kehittää toimintamalleja. Benchmarkkauksesta keskusteltaessa mainittiin usein myös termi verkottuminen. Benchmarkkauksen ja verkottumisen lisäksi haastateltavat mainitsivat yhtenä johdon kompetenssien tukena ulkopuolisten asiantuntijoiden käytön turvallisuusasioiden kehittämisen konsultteina, mikäli oman organisaation sisällä ei ole tarvittavaa osaamista johonkin substanssiin. Seuraavassa on sitaatti erään haastateltavan benchmarkkauksen merkitystä painottavasta puheenvuorosta.

”(…) Kaikkein paras johdon kannalta on tutustua siihen, miten toiset toimii näissä asioissa. Eli löytää sieltä ne benchmarkit, missä asioita tehdään hyvin ja jossa on hyvät tulokset. Ja onko sieltä jotain opittavaa siihen oman yrityksen työhön tai omiin tapoihin?”

Turvallisuusyhteistyö edellyttää johdolta Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen mallin osista erityisesti sosiaalista osaamista, mutta myös soveltamisosaamista siinä, että osaa hyödyntää turvallisuusasioissa omaa organisaatiotaan. Yhdeksi lähtökohdaksi aktiiviselle turvallisuusyhteistyölle organisaatiossa nähtiin Le Deistin ja Wintertonin (2005) mallin kognitiiviseen ja sosiaaliseen osaamiseen luokiteltavan tekijän, että johtaja osaa tunnistaa, mikä merkitys hänen aktiivisella osallistumisellaan työsuojelun yhteistoimintaan on organisaation turvallisuuskulttuurin kannalta. Haastateltavat ottivat esille myös muutamia yksittäisiä turvallisuusyhteistyön muotoja, kuten turvallisuustiimit ja työsuojelutoimikunnat, joita myös johto hyödyntää turvallisuusasioiden käsittelyssä organisaatiossaan. Minulle muodostui kuva haastatteluiden perusteella, että yhteistyöstä turvallisuusasioissa johdon ja muun organisaation välillä ei ole vain yhtä oikeaa tapaa menetellä, vaan kunkin johtajan ja yrityksen tulee valita itselle sopiva tapa tehdä turvallisuusyhteistyötä.

Boyatzis (2008) painottaa henkilön kompetenssin olevan optimaalisimmillaan, kun yksilölliset edellytykset kohtaavat työtehtävän ja -roolien vaatimukset organisaatioympäristössä, joka tukee kyseisiä yksilöllisiä ominaisuuksia ja työn vaatimuksien toteuttamista. Toisin sanoen yksilöllisille eroille johtajien tavoissa toimia kehittäessään turvallisuuskulttuuria ja tehdessään turvallisuusyhteistyötä on myös mentaalisesti nähdäkseni annettava tilaa tästäkin syystä. Ryhmähaastattelussa yksi vuoropuhelu keskusteltaessa johdon itsensä kehittämisestä turvallisuuskulttuuriin liittyvissä asioissa kiteytti nähdäkseni hyvin sen, että yhtenä turvallisuuskulttuurin kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on johdon asenne kehittämistä, mutta ennen kaikkea organisaationsa henkilöstöä kohtaan, sillä onhan kulttuurin kehittämisessä ennen kaikkea kyse ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttamisesta (mm. Geldart ym. 2010). Alla esitetyissä lyhenteissä sitaattien edessä K tarkoittaa haastattelijan sukunimen ensimmäistä kirjainta, M haastateltavana ollutta miestä ja N haastateltua naista. Tässä yhteydessä ei

katsota olennaiseksi erotella, kuinka monta eri naista ja miestä keskustelun tähän vaiheeseen osallistui.

K: ”Tästä päästään hyvin seuraavaan kysymykseen, että miten johto voi kehittää osaamistaan turvallisuuskulttuuriin vaikuttavissa asioissa?”

M: ”Osallistumalla niihin koulutuksiin, mitä muukin porukka käy”.

N: ”Verkostoitumalla”.

M: ”Näkymällä. Että näkyy siellä joka puolella, eikä vaan ole siellä piilossa.”

N: ”Olemalla kiinnostunut niistä työntekijöiden olosuhteista ja niistä tehdasolosuhteista”.

M: ”Minä voisin väittää, että jos se näkyy. Niin se jo tiedetään, että se on jo vähän kiinnostunut.”

N: ”Niin, just sitä minä meinasin”.

N: ”Semmoinen aito läsnäolo ja keskusteleminen ihmisten kanssa”.

6.12 Elintarviketeollisuuden erityispiirteet turvallisuuskulttuurin kehittämisessä

Tarvitseeko elintarviketeollisuudessa toimiva yritysjohtaja erilaista osaamista muihin toimialoihin nähden, kun organisaation tavoitteena on turvallisuuskulttuurin systemaattinen kehittäminen, ei suoraan selvinnyt haastatteluiden perusteella. Haastatteluissa esille tulleet seikat liittyivät pääosin substansseihin, joihin liittyvää ymmärrystä haastateltavat näkivät erityisesti elintarviketeollisuudessa tarvittavan johdolla. Seikat olivat pääasiassa Le Deistin ja Wintertonin (2005) kompetenssimallin näkökulmasta kognitiivista ja soveltamisosaamista edellyttäviä ja Griffinin ja Nealin (2000) mallin kannalta ne liittyivät pääasiassa johdon arvoihin ja niiden ilmenemiseen, turvallisuustietouteen sekä fyysiseen työympäristöön.

Erot elintarviketeollisuuden ja muiden toimialojen välillä nähtiin lähinnä muutamien konkreettisten, erityisesti tuotantoon ja tuotteisiin sekä tuoteturvallisuuteen liittyvien seikkojen näkökulmasta. Puheenvuoroissa korostettiin sitä, että tuoteturvallisuusseikkojen huomioiminen vaikuttaa osaltaan myös turvallisuuskulttuuriin, sillä myös tuoteturvallisuusstandardien mukaisissa toimintamalleissa painotetaan esimerkiksi riskienarvioinnin merkitystä ja kun tuotteen on oltava hyvälaatuista ja puhdasta ollakseen syömäkelpoista, tulee pitää yllä toimintamalleja, jotka vaikuttavat osaltaan myös työturvallisuuteen. Toisaalta eräässä haastattelussa korostui myös päinvastainen vaikutus, joka tuoteturvallisuuden huomioimisella voi olla elintarviketuotannossa fyysisen työympäristön kannalta. Esimerkiksi pakkauskoneessa kohdat, joissa on vaarana ruumiinjäsenen joutuminen koneen vaara-alueelle koneen käydessä, suojataan työturvallisuuden standardien mukaan lähes aukottomasti, mutta tuoteturvallisuusnäkökohtien vuoksi on suojausta eräiltä osin välillä rajoitettava, jotta koneiden pesut voidaan suorittaa hygienian kannalta riittävän hyvin.

”(…) siinä punnitaan myös se yritysjohdon ja eri funktioiden osaaminen, että osaa löytää sen juuri meille sopivan tason, koska on myös yrityskohtaisia vaihteluja siinä.”

Erityispiirteenä elintarvikealalle muiden toimialojen turvallisuuskulttuurin kehittämistyöhön nähden tuli haastatteluissa esille elintarviketeollisuuden verrattain korkea työtapaturmien taajuus, jota haastateltavat myös pyrkivät selittämään. Lisäksi esiin nousi koneiden verrattain korkea määrä automaatioasteesta johtuen ja koneturvallisuuden sekä psykososiaalisten riskien hallinnan kehittämistarve.

Yksi haastateltavista toi esille, että Elintarviketeollisuusliitolla, joka on alan toimialajärjestö, olisi mahdollisuus osaltaan kehittää ja lisätä alan toimijoiden keskinäistä vuoropuhelua turvallisuusasioista, mm. Elintarviketeollisuusliiton työturvallisuusryhmän toimintaa kehittämällä ja lisäämällä. Hän painotti sen aikaansaamisessa elintarviketeollisuusyritysten ylimmän johdon panosta. Myös lähdekirjallisuudessa muun muassa Biggs ym. (2005) painottavat toimialakohtaisen yhteistyön ja kompetenssivaatimusten merkitystä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksiä käsittelevän pääotsikon alla keskustellaan kirjoittajan olennaisimmiksi päättelemistä näkökulmista tutkimustuloksissa ja tehdään niistä johtopäätöksiä kirjallisuuteen pohjautuen. Johtopäätökset pyritään pitämään sellaisessa muodossa, että niiden soveltaminen käytäntöön voi olla mahdollista. Tavoitteena on saada aikaan entistä enemmän keskustelua kohteeksi valitulla toimialalla elintarviketeollisuudessa siitä, mikä on alan turvallisuuskulttuurin nykytila, miten johto voisi edistää sen kehittämistä ja mitä lisäarvotekijöitä sen kehittämisellä voitaisiin saavuttaa.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa oli tarkoituksena tarkastella tutkimuskysymyksenä, mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi ja alakysymyksinä, mistä turvallisuuskulttuuri muodostuu sekä miten turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää yrityksessä. Tarkastelussa oli erityisesti elintarviketeollisuus Suomessa. Edellä esitetyissä tuloksissa asioita, joita yritysjohdon ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen pyrkivän organisaation laajemminkin nähtiin tarvitsevan ottaa huomioon, teemoiteltiin lähdekirjallisuuden - erityisesti Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksessaan tarkasteleman turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välisen yhteyden viitekehyksessä. Lisäksi näille turvallisuuskulttuurin kehittämiseen liittyville seikoille tunnistettiin yhteys kompetensseihin, viitaten Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimalliin, joka on esitetty kuviossa 10. Kuten edellä kirjallisuuskatsauksen alaosiossa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaminen olen tarkastellut, Griffinin ja Nealin (2000) kuviossa 6 esitetty malli kuvaa hyvin organisaation turvallisuuskulttuuria, minkä vuoksi hyödyntämällä heidän malliaan sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistista kompetenssimallia voidaan saada tuloksia, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tämän Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksiin vastaten.

Tulokset, joita kerättiin teemahaastatteluissa, tarjosivat esimerkkejä erityyppisistä turvallisuuskulttuurin kehittämiseen hyödynnettävistä toimenpiteistä ja sitä kautta kompetensseista. Niitä tarvitsee koko organisaatio, mutta erityisesti johto, jolla on suurimmat vaikutusmahdollisuudet sekä kompetenssien kehittämiseen (mm. Harzallah ym. 2006; Sandberg 2000) että turvallisuuskulttuurin kehittämiseen (mm. Clarke 1999,

42; Leppänen 2006; Blair 2013, 64 – 65; Geldart ym. 2010; Mannan ym. 2013; Biggs ym. 2005).

Tavoitteena tällä Pro gradu -tutkielmalla oli myös, että sen tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan soveltaa pääasiallisen kohdetoimialan, elintarviketeollisuuden ulkopuolellekin, laajemmin organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämisen johdolta edellyttämiin kompetensseihin. Nähdäkseni tämä toteutui ainakin siinä mielessä, että tutkimusaineisto tukee käsitystäni, että elintarviketeollisuuden turvallisuuskulttuurin ja laajemmin turvallisuuden kehittämisen poikkeavan varsin vähän - muihin toimialoihin nähden.

Seuraavissa alaosioissa keskustellaan tämän Pro gradu -tutkielman tutkimustuloksista osana aiempaa turvallisuuskulttuurin ja kompetenssien tarkastelevaa tutkimusta ja sen jälkeen esitetään lyhyesti käytännön suosituksia elintarviketeollisuuden turvallisuuskulttuurin kehittämisnäkökulmaan sekä viimeisessä alaosiossa esitetään jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimustulokset aiemman keskustelun osana

Ylimmän johdon turvallisuusasenteen, josta syntyy päämäärätietoinen halu vaikuttaa organisaation turvallisuustason parantamiseksi jatkuvasti, koettiin haastateltavien kanssa keskustelun perusteella merkittäväksi tekijäksi organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Se saa heidän mukaansa aikaan koko organisaation henkilöstössä sitoutumista ja konkreettisia, yksilötasolta alkavia turvallisuuskätäymiseen liittyviä muutoksia. Johdon asenteiden ilmenemisen vaikutusta turvallisuuskulttuuriin organisaatiossa tukevat myös mm. Griffinin ja Nealin (2000), Geldartin ym. (2010) ja Reimanin ym. (2014) tutkimukset. Johdon turvallisuusasenteen ilmeneminen ja välittyminen henkilöstölle edellyttää haastateltavien mukaan sitä, että henkilöstö kokee johtajan halun kehittää turvallisuutta aidoksi ja että sitä osoitetaan systemaattisesti kaikessa toiminnassa, jolloin siitä muodostuu ennen pitkää osa organisaation päivittäistä toimintaa. Johdon turvallisuuskulttuurin kehittämishalun aitoutta kuvaa myös se, mikä on käytännön tilanteissa yrityksen ydinbisneksen ja tehokkuuden sekä turvallisuuteen liittyvien valintojen prioriteettijärjestys; priorisoidaanko ”tuotantoa” vai tur-

vallisuutta käytännössä. Mahdollisesti keskenään muun muassa resursseista kilpailevien tavoitteiden, kuten tehokkuus vs. turvallisuusseikat, priorisointi ja sen sisällyttäminen strategiaan on myös Flinin ja Yulen (2004) ja Reimanin ym. (2015) mukaan asia, joka selkeästi vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin.

Mikä on asenteen ja kompetenssin välinen yhteys, on myös kiinnostava kysymys, jota Le Deist ja Winterton (2005) lähestyvät artikkelissaan henkilön oman metatason osaamisen eli oman osaamisen tunnistamisen ja toisaalta omien kognitiivisten kykyjen vaikutuksen osaamiseen kautta. He painottavat, että asenteen muodostumiseen jotain osaamisen kehittämiseen liittyvää seikkaa kohtaan vaikuttavat merkittävästi metatason ymmärrys itsestä ja omista kyvyistä sekä kognitiivinen osaaminen (Le Deist & Winterton 2005). Painottaisin tästä syystä asenteiden ja niiden ilmenemisen käyttäytymisenä vaikutusta ja esitänkin, että turvallisuuskulttuuria kehittääkseen johtajan on hankittava objektiivista tietoa omasta turvallisuuskulttuurituntemuksestaan ja pyrittävä kehittämään tietoisesti itseään alueilla, joilla objektiivinen taho, kuten turvallisuuskulttuuria tieteellisin menetelmin tutkiva henkilö tai organisaatio, on havainnut eniten kehittämistä edellyttäväksi.

Itsensä kehittämistä johtaja voi tehdä tämän Pro Gradu -tutkielman tulosten perusteella esimerkiksi omaa organisaatiotaan kouluttavana tahona hyödyntämällä, benchmarkkaamalla muita organisaatioita tai osallistumalla asiaa käsittelevään koulutukseen. Samansuuntaisia itsensä kehittämisen keinoja esittävät myös aiemmat tutkimukset, kuten esimerkiksi Blair (2013), Biggs ym. (2005) ja Cooper (2015). Le Deistin ja Wintertonin (2005) mukaan lähtökohta kompetenssille on metatason osaamisen päälle rakennettuna oma kognitiivinen osaaminen, joka jalostuu ja ilmenee soveltamisosaamisena sekä sosiaalisena osaamisena. Kaikkia näitä osaamisalueita tarvitaan Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksen mukaisten johdon arvojen ja niiden ilmenemisen kehittämisessä.

Johto on kahtalaisessa roolissa organisaation kehittämisen kannalta. Toisaalta johdon tulee varmistaa, että keskeiset yksilötason kompetenssit tunnistetaan eri organisaatiotasojen osalta ja arvioida, mihin organisaation tavoitteisiin tai strategioihin ne

vaikuttavat (Harzallah ym. 2006; Sandberg 2000).Samanaikaisesti johdon on metatasolla tunnistettava omat yksilölliset kompetenssinsa, jotta he voivat vaikuttaa muiden kompetensseihin organisaatiossa (Le Deist & Winterton 2005). Lisäksi muun muassa Biggs ym. (2005) korostavat, että turvallisuuskulttuurikompetenssien kehittäminen on parhaimmillaan integroitu osaksi organisaation strategista osaamisen kehittämistä. Tämä korostaa Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksessä johdon kognitiivisen osaamisen turvallisuuskulttuuriin vaikuttamisessa sekä toisaalta soveltamisosaamisen merkitystä.

Edellä kuvattujen johdon sitoutumisen ja johdon esimerkin voiman merkitystä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tarkastelevat myös useat aiemmat tutkimukset. Muun muassa Mannanin ym. (2013) ja Blairin (2013) mukaan johdon osoittama hyvä esimerkki turvallisuusasioissa on edellytys hyvälle turvallisuuskulttuurille. Myös Flin ja Yule (2004) painottavat johdon osoittaman esimerkin voimaa turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Ferjencik ja Slovackova (2014) painottavat, että johdon tulee tiedostaa, miten johdon omat asenteet ja niitä ilmentävät tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat koko henkilöstöön. Kodydek ja Hochreiter (2013) painottavat, että yksilöiden ja sitä kautta organisaationkin johtamiskompetenssien muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat myös johtajan yksilölliset ominaisuudet, kuten tunnollisuus ja yhteistyökyky sekä motivaatio. Tämä edellyttää Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin viitekehyksessä tarkasteltuna johtajalta erityisesti metaosaamista ja toisaalta johdon asenteisiin voi vaikuttaa heidän kognitiivinen osaamisensa, joka voi tulla lukeneisuudesta ja asioihin perehtymisestä sekä kokemuksen kautta sekä myös sosiaalinen osaaminen.

Flin ja Yule 2004 kuitenkin korostavat, että eri organisaatiotasojen johdon ja esimiesten turvallisuusasenteen heijastumistapa omaan käyttäytymiseen ja sen osoittaminen henkilöstölle poikkeavat toisistaan. Heidän mukaansa ylin johto osoittaa asian tärkeyden julistamalla sen ja viestimällä siitä sopivissa tilanteissa sekä ottamalla turvallisuusasiat osaksi organisaation strategian toteuttamista. Keskijohdon tehtävänä on ajaa läpi käytäntöjen ja ohjeiden muuttamista turvallisuusseikat paremmin huomioiviksi ja turvallisuustavoitteiden toteuttamisen integroiminen osaksi päivittäistä toimintaa organisaatiossa. (Flin & Yule 2004.)

Johdon arvojen ja niiden ilmenemisen, joka on yksi ulottuvuus Griffinin ja Nealin (2000) tutkimuksessaan tarkasteleman turvallisuusilmapiirin, johdon turvallisuusasenteiden ilmentymien, tieto-taidon ja motivaation sekä turvallisuustason välisen yhteyden viitekehyksessä, lisäksi tämän Pro gradu -tutkielman teemahaastattelujen perusteella nousi esille viestinnän ja johdon toteuttaman viestinnän merkitys turvallisuuskulttuurin rakentamisessa. Toisaalta näen viestinnän kuuluvan osaksi johdon arvojen ilmenemistä, erityisesti keskusteltaessa viestinnästä johdon kontekstissa. Viestinnästä, joka on myös Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin mukaan jäsenneltynä osa sosiaalista osaamista, haastatteluissa painotettiin johdon viestinnän tarvetta olla ihmiset osallistavaa, selkeätä ja aina systemaattisesti turvallisuusasioiden merkitystä priorisoivaa muihin strategisiin tavoitteisiin nähden, jotta turvallisuuskulttuuri kehittyisi organisaatiossa parempaan suuntaan. Muun muassa Carrillo (2010) painottaa viestinnän roolia turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Viestinnässä sisällöllisesti nousi haastatteluissa keskeiseksi organisaation tavoitteiden viestiminen koko organisaatiolle johdon toimesta ja avoin vuoropuhelu asioista.

Organisaation johdon toteuttaman viestinnän sisällön lisäksi merkittäväksi turvallisuuskulttuurin kehittämistekijäksi nousi haastatteluissa esille myös turvallisuusviestinnän toistuvuus ja kuuluminen osaksi kaikkia virallisia ja epävirallisia kokouksia ja infotilaisuuksia. Turvallisuusviestinnän on myös muun muassa Blairin (2013) mukaan kuuluttava integraalisena osana johdon toimintamalleihin.

Le Deistin ja Wintertonin (2005) holistisen kompetenssimallin viitekehyksessä tarkasteltuna sekä johdon arvot ja niiden ilmeneminen että turvallisuusviestintä edellyttävät yksilöiltä – johtajilta - toisaalta menetelmäosaamista ja toisaalta sosiaalista osaamista. Le Deistin ja Wintertonin (2005) mukaan kaiken osaamisen taustalla on yksilön – tässä tapauksessa johtajan – metatason osaaminen eli käsitys omasta osaamisesta ja sen perusteella yksilölle muodostuneesta osaamisprofiilista ja toisaalta oppimistavoista. Heidän tarkoittamansa sosiaalinen osaaminen linkittyy useisiin asioihin tämän Pro gradu -tutkielman tuloksissa.

Johdon ja koko organisaation käymä vuoropuhelu ja yhteistyön rakentuminen ja tietoinen rakentaminen edellyttävät yksilöltä Le Deistin ja Wintertonin (2005) tarkoittamaa sosiaalista osaamista. Haastatteluissa sosiaalista osaamista käsiteltiin muun muassa siitä näkökulmasta, miten ja minkälaisissa foorumeissa johto käy vuoropuhelua organisaationsa kanssa ja miten se ottaa saamansa palautteen vastaan ja huomioon. Myös Reiman ym. (2015) ja Geldart ym. (2010) asettavat suuren painoarvon vuoropuhelun ja yhteistoiminnan edistämiselle turvallisuusasioissa. Tällaista vuoropuhelua, joka on samalla Griffinin ja Nealin (2000) viitekehyksessä turvallisuusyhteistyötä, käydään jatkuvasti myös epävirallisesti eri yhteyksissä johdon ja henkilöstön välillä. Sekä niin sanotun formaalin että tämäntyyppisen epävirallisen turvallisuusyhteistyön osaaminen on nähdäkseni ensiarvoisen tärkeää johtajalle, kuten myös tämän Pro Gradu -tutkielman tuloksista ja mm. Geldartin ym. (2010) teksteistäkin ilmenee. Le Deistin ja Wintertonin (2005) yhteistyöhön vaikuttavana tekijänä painottama sosiaalinen osaaminen tarkoittaa johdon kontekstissa nähdäkseni halua olla avoin ja välittää ihmisistä ja sitä kautta jakaa asioita heidän kanssaan.

Lisäksi tässä kontekstissa keskusteltiin turvallisuusammattilaisten hyödyntämisestä johdon tukena turvallisuuskulttuuria kehitettäessä. On tärkeää, että johdolla on osaamista rakentaa organisaatiota sekä hyödyntää tarvittavia henkilöitä, kuten turvallisuusammattilaisia ja henkilöstöhallinnon osaajia. Osaamisen kehittämistä voidaan tässä mielessä hankkia tarvittaessa rekrytoimalla sekä muun muassa turvallisuuskulttuurin kehittämistä tukevan kokousrakenteen ja -sisältöjen luomisella.

Rekrytoimisen merkitystä yhtenä johdon ydintehtävänä korostavat myös muun muassa Barber (1998), Lauver (2007) ja Cooper (2015). Barber (1998) painottaa, että johdon ei tarvitse olla kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden yksityiskohtien osaaja, vaan johdon osaamista voidaan tukea sopivilla rekrytoinneilla. Samoin osaamisen kehittämisen kannalta olennainen on, useissa haastatteluissakin toistunut koko organisaation ja myös johtajien yksilöinä kouluttautumisen merkitys (mm. Zohar ja Erev 2007; Lauver 2007). Harzallah ym. (2006) pitävät tärkeinä johdon toimintaa helpottavina tekijöinä osaavien henkilöstöhallinnon ammattilaisten roolia sekä toimivien henkilöstöhallinnon prosessien, kuten rekrytointi- ja osaamisen kehittämisprosessien suunnittelua.

Griffinin ja Nealin (2000) esittämistä turvallisuustason muodostavista ulottuvuuksista turvallisuustietous ja turvallisuuskoulutus vaikuttavat selkeästi toisiinsa turvallisuustason muodostumisen kannalta olennaisina tekijöinä. Johdon turvallisuustietoudesta keskusteltaessa haastatteluissa nousi esille edellä mainitun rekrytointiin viittaamisen lisäksi oman turvallisuusvastuunsa - sekä moraalisesta että lainsäädännön näkökulmasta - tunteminen. Johdon osaamisalueena sitä painottavat myös muiden muassa Ferjencik ja Slovackova (2014). Yksittäisistä turvallisuustietouteen ja samalla turvallisuuskulttuuriin vaikuttavista tekijöistä myös riskien tunnistaminen ja riskienarviointikäytäntöjen toteutumisen varmistaminen nousivat esille useissa haastatteluissa. Riskienhallinnan merkitystä johdon turvallisuustietouden ja sitä kautta kompetenssien yhtenä substanssina ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen yhtenä lähtökohtana korostavat myös kirjallisuudessa muun muassa Ferjencik ja Slovackova (2014) sekä Reiman ym. (2008). Turvallisuuslainsäädäntötuntemuksen ja menetelmäosaamisen lisäksi tässä kappaleessa esitetyt asiat liittyvät paljon Le Deistin ja Wintertonin (2005) tarkoittamaan metaosaamiseen, joka tuli esille useissa haastatteluissa siitä näkökulmasta, että johdon tulee tuntea, mitä tietämystä siltä odotetaan.

Johtajan oman ammatillisen verkoston hyödyntäminen benchmarkkaukseen eli muiden organisaatioiden käytäntöjen vertailemiseen nähtiin useissa haastatteluissa keskeiseksi sekä johdon turvallisuustietouden, turvallisuusyhteistyön että turvallisuuskäytäntöjen kehittämisen kannalta. Useat eri organisaatiotasoilla toimivat haastateltavat nostivat esille benchmarkkauksen hyödyntämisen osaamisen osana johtajan turvallisuuskulttuurin kehittämiskompetensseja. He näkivät benchmarkkauksen kaikkia yhteistyön osapuolia hyödyttävänä toimintana. Bencmarkkauksen merkitystä korostavat myös Reiman et. al (2014).

Griffinin ja Nealin (2000) mallin (kuvio 6) osista fyysiseksi työympäristöksi kutsumani osa ilmeni haastatteluissa keskusteluna resurssien - usein taloudellisten – ohjaamisesta turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Useiden haastateltavien ollessa myös vastuussa omien organisaatioidensa turvallisuusbudjettien laatimisesta heille osoitettujen varojen jakamiseksi tehokkaasti eri asioiden kehittämiseen he näkivät taloudellisten resurssien riittävyyden lähtökohtana turvallisuuskulttuurin kehittämiselle siten,

että turvallisuuskulttuurin kehittäminen voi alkaa painokkaammin vasta silloin, kun työympäristö eli fyysiset tilat, koneet ja laitteet ovat siinä kunnossa, että henkilöstö voi teknisten seikkojen puolesta tehdä työnsä turvallisesti. Johto päättää organisaation taloudellisten resurssien allokoimisesta eri funktioiden ja kehittämistavoitteiden välillä ja siinä on johdon otettava huomioon asettamansa ja julkilausumansa prioriteettijärjestys ja asioiden strateginen painoarvo organisaatiolle, mitä myös muun muassa Cooper (2015) korostaa johdolle tärkeäksi osaamisalueeksi turvallisuusasioissa.

Kuten myös edellä kirjallisuuskatsauksessa otettiin esille, on Cooperin (2015) mukaan johdon tiedostettava, että systemaattinen turvallisuusjohtaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen vastuullisuusnäkökulman lisäksi myös taloudellisin mittarein mitattuna ja puolestaan tehottomat tai kokonaan puuttuvat turvallisuusjohtamiskäytännöt hidastavat bisnestavoitteiden toteutumista. Blairin (2013) mukaan turvallisuusasioiden taloudellisen aspektin esille tuominen on yksi turvallisuusammattilaisten tehtävistä eli turvallisuusammattilaisilta johto voi tätä myös edellyttää.

Johtopäätöksissä vielä edellä mainitsematta jääneet Griffinin ja Nealin (2000) mallin osat motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen ja turvallisuusohjeiden noudattaminen olivat myös haastatteluissa käydyissä keskusteluissa esillä. On kiistatonta, että turvallisuusohjeiden noudattamisella on merkittävä vaikutus turvallisuustasoon ja turvallisuuskulttuuriin organisaatiossa esimerkiksi sen perusteella, että suuri osa sattuneista työtapaturmista on inhimillisten tekijöiden, kuten ohjeiden noudattamatta jättämisen tai epätietoisuuden, aiheuttamia (mm. Reniers ym. 2011; Lauver 2007). Yksi arvoihin ja niiden ilmenemiseen johdolla sekä motivaatioon turvallisuusohjeiden noudattamiseen ja turvallisuusohjeiden noudattamiseen vaikuttavaksi tekijäksi voidaan liittää myös haastatteluissa esiintynyt tarve sille, että johto puuttuu myös aktiivisesti turvallisuusohjeidenvastaiseen toimintaan. Puuttuminen ei-toivottuihin toimintamalleihin mahdollisimman pian niitä havaittaessa on ensiarvoisen tärkeää myös Zoharin ja Erevin (2007), Cooperin (2000) ja Banduran (1977 a; 1977 b) tutkimusten mukaan pyrittäessä edistämään toivottuja eli tässä tapauksessa turvallisia toimintamalleja.

Motivaatioon turvallisuusohjeiden noudattamiseen vaikuttavat ennen kaikkea organisaatiossa vallitseva turvallisuusilmapiiri sekä yksilöiden turvallisuustietous (Griffin & Neal 2000). Erityisesti välinpitämättömyys turvallisuusasioita kohtaan heikentää yksilöiden motivaatiota turvallisuusohjeiden noudattamiseen ja vähentää kynnystä ottaa tietoisia työturvallisuusriskejä (Zohar & Erev 2007; Cooper 2000) ja vielä haitallisempaa välinpitämättömyys on turvallisuuskulttuurille, jos sitä esiintyy organisaation ylimmän johdon edustajilla, painottavat muun muassa Mannan ym. (2013). Näiden asioiden edistäminen edellyttää holistisesta kompetenssimallista (Le Deist & Winterton 2005) katsottuna johdolta erityisesti soveltamisosaamista, mutta myös kognitiivinen osaaminen voi edistää sitä.

Jotta turvallisuuskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, on tunnettava, miten ja minkä vaikuttimien perusteella käyttäytyminen muodostuu (mm. Bandura 1977a; 1977b; Griffin & Neal 2000; Tharaldsen & Haukelid 2009). Tämä seikka on tärkeä ottaa huomioon organisaation turvallisuusjohtamisessa ja se tulee johdon tiedostaa turvallisuusammattilaisten tuella, jotta voidaan ottaa käyttöön keinoja, joilla turvallisuuskäyttäytymistä voidaan organisaatiossa kehittää (mm. Zohar & Erev 2007). Banduran (1977a; 1977b) käyttäytymisen vaikuttimia kuvaavassa mallissa erilaiset sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen – osa kyseistä käyttäytymismallia stimuloiden ja osa ehkäisten.

Zoharin ja Erevin (2007) mukaan on pyrittävä löytämään sellaisia keinoja organisaatiossa, joilla voidaan kehittää yksilöiden sisäistä motivaatiota oman turvallisuuskäyttäytymisen kehittämiseen, jota muun muassa rahallinen palkitseminen ei usein tarjoa. Johdon toteuttamalla palkitsemisella ja hyvien suoritusten huomioimisella organisaatiossa on kuitenkin paikkansa ja niillä voi olla oikein hyödynnettynä suotuisaa vaikutusta koko organisaation kompetenssien kehittämiseenkin oppimismotivaation parantumisen myötä (Tannenbaum 1998). Turvallisten käyttäytymismallien huomioiminen sekä epävirallisin kiitoksin johdon taholta että rahallinen palkitseminen nousivat esille myös tämän Pro Gradu -tutkielman teemahaastatteluissa. Niiden hyödyntämisen osaaminen on haastattelujen mukaan osa johdon kompetensseja, joilla voidaan vaikuttaa turvallisuuskäyttäytymiseen ja sitä kautta toteutuvaan turvallisuustasoon organisaatiossa.

Yhtenä johtopäätöksenä tämän Pro gradu -tutkielman johdon turvallisuuskulttuurin kehittämiseen keskittyvän tarkastelun – sekä kirjallisuuskatsauksen että empiirisen osion pohjalta - painotetaan, että vaikka johdon rooli sekä yleisesti kulttuurin (Carrillo (2010), turvallisuuskulttuurin (mm. Clarke 1999; Blair 2013) että kompetenssien (Prahalad & Hamel 1990, 89 – 91) kehittämisessä on merkittävä, ei johto kuitenkaan yksin voi saada aikaan turvallisuuskulttuurin kehittymistä, vaan sen on oltava koko organisaation yhteinen intressi (Reiman ym. 2008). Tämä yhdessä sen kanssa, että johto voi rekrytoida ja käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita omien kompetenssiensa tukena, tarjoaa nähdäkseni rohkaisua johdolle vastuulliseen ja vaativaan tehtäväänsä johtaa organisaatiota kehittämään turvallisuuskulttuuriaan tietoisesti.

Painotan kuitenkin johdon kompetensseista turvallisuuskulttuurin kehittämisessä keskusteltaessa Sandbergin (2000) tarkastelemaa seikkaa, että yksilön – varsinkaan organisaation ylimmän johdon jäsenen - kompetensseja ei ole mahdollista toisen henkilön toimesta suoraan kehittää, vaan on vain mahdollista tarjota tietoa, työkaluja ja puitteet yksilön oppimisen helpottamiseksi. Oma halukkuus kehittyä ja mielenkiinto jotain seikkaa kohtaan vaikuttavat merkittävästi kompetenssien rakentumiseen (Le Deist & Winterton 2005). Kun johto osoittaa päämäärätietoisesti sitoutumisensa turvallisuuskulttuurin kehittämiseen, turvallisista toimintamalleista on mahdollista tulla osa organisaation johtamiskäytäntöjä, eikä niitä mielletä enää muusta johtamisesta erillisiksi (mm. Reiman ym. 2014; Cooper 2015; Biggs ym. 2005).

Edellä on liitetty tämän Pro gradu -tutkielman tutkimustulokset osaksi aiempaa aiheesta käytyä keskustelua. On vastattu tutkimuskysymykseen, mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi sekä alakysymyksiin, mistä turvallisuuskulttuuri muodostuu ja miten sitä voidaan kehittää yrityksessä. Seuraavassa osiossa esitetään tämä tutkimusraportin perusteella käytännön suosituksia elintarviketeollisuuden turvallisuuskulttuurin kehittämiseen.

7.2 Käytännön suositukset elintarviketeollisuuteen

Eroaako turvallisuuskulttuurin kehittäminen elintarviketeollisuudessa muihin toimialoihin nähden ja jos eroaa, niin miten, oli yhtenä osana teemahaastatteluissa käytyjä keskusteluita, vaikka sitä ei esitettykään tutkimuskysymyksissä. Kuten edellä osiossa tutkimuksen konteksti ja kohteena olevan toimialan kuvaus todettiin, elintarviketeollisuudessa Suomessa sattuu muihin teollisuudenaloihin sekä kaikkiin toimialoihin nähden verrattain paljon työpaikkatapaturmia. Vuonna 2014 sattui kaikilla toimialoilla keskimäärin 29 työpaikkatapaturmaa miljoonaa työtuntia kohti, kun teollisuudessa sattui keskimäärin 34 ja elintarviketeollisuudessa 39 (Työturvallisuuskeskus 2016).

Työtapaturmien taajuuteen elintarviketeollisuudessa vaikuttaviin tekijöihin viitattiin joissakin teemahaastatteluissa – lähinnä siten, että työtapaturmiksi laskettavien tapausten määrää selittää osittain se, että työtehtävät sisältävät vielä nykyäänkin paljon hyvää fyysistä suorituskykyä edellyttävää toistotyötä, käsityötä ja taakkojen siirtämistä. Lisäksi tuoteturvallisuuden vuoksi pienenkin haavan tai flunssan vuoksi on poistuttava työpaikalta, mikäli ollaan tekemisissä herkästi pilaantuvien elintarvikkeiden kanssa. Myös runsaasti esineiden manuaalista käsittelyä edellyttävän työn tavallaan vastakohtana elintarviketeollisuudessa todettiin olevan useissa tuotantolaitoksissa korkea automaatioaste, jonka kautta muun muassa pakkauskoneiden ja robotiikan hyödyntämisen tiedetään lisäävän työturvallisuusriskejä erilaisissa koneiden toimintahäiriötilanteissa.

Toisaalta haastatteluissa tunnistettiin heikkoudeksi elintarvikealalle se, että keskustelua käydään vielä nykypäivänäkin paljolti nimenomaan työtapaturmista ja niiden juurisyiden tutkimisesta ja korjaavista toimenpiteistä, sen sijaan, että keskityttäisiin enemmän organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin kehittämisnäkökulmien huomioimiseen pidemmällä tähtäimellä. Tämänsuuntaisesti johtopäätös voitaisiin muotoilla, että elintarviketeollisuudessa voisi olla hyvä alkaa käydä alana (vrt. Biggsin ym. 2005 painotus toimialan sisäiseen kehitystyöhön) nykyistä aktiivisempaa keskustelua toimialan sisällä ja yksittäisissä yrityksissä siitä, miten turvallisuuskulttuuria voidaan mitata ja

kehittää ja miksi sitä tulisi tehdä. Nykytason mittaaminen on yksi ensimmäisistä askeleista kohti systemaattista turvallisuuskulttuurin kehittämistä (mm. Reiman ym. 2008; Cooper 2000; Guldenmund 2000). Näkisin, että elintarviketeollisuus voisi alana esimerkiksi Elintarviketeollisuusliiton kautta suosittaa jäsenyrityksilleen turvallisuuskulttuurin nykytilan mittaamista lähivuosien aikana, mikä voisi tuoda kehittämishalua yrityksiin. Mittaaminen voitaisiin nähdäkseni aloittaa hyödyntämällä esimerkiksi Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50) -kyselyä, joka on pohjoismaisen tutkimusryhmän yhteistyössä turvallisuusilmapiriin mittaamiseen laatima työkalu (The National Research Centre for the Working Environment 2017). Työkalua, jonka kehittämiseen ovat osallistuneet Työterveyslaitos ja samantyyppisiä tutkimustahoja muista pohjoismaista, voi käyttää veloituksetta ja etuna sen käyttämiselle näen erityisesti sen tarjoaman vertailutiedon, koska sitä on käytetty jo useiden vuosien ajan eri yrityksissä pohjoismaissa ja vertailudata on pyydettäessä kaikkien saatavilla, kuitenkaan aiemmin kyselyä hyödyntäneiden organisaatioiden nimiä paljastamatta.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen edistämiseksi olisi lisäksi tärkeätä tunnistaa, mitkä mahdollisesti ovat alalla sellaisia kompetensseja, jotka erityisesti vaikuttavat turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja tehdä niille sen perusteella systemaattisia kehittämistoimia (Biggs ym. 2005). Kuten Pro Gradu -tutkielmassani on keskusteltu ja useat aiemmatkin tutkimukset, kuten Clarke (1999), Blair (2013), Mannan ym. (2013) sekä Flin ja Yule (2004) painottavat, ylimmän johdon panos on turvallisuuskulttuurin muokkaamisen edellytys. Mikä tekijä voisi motivoida elintarviketeollisuuden yritysten ylimmän johdon ottamaan yritysten yhdeksi strategiseksi painopistealueeksi turvallisuuskulttuurin kehittämisen, on hyvä kysymys. Useiden elintarviketeollisuuden yritysten voimakas panostus turvallisuuskulttuurin kehittämiseen voisi mahdollistaa elintarviketeollisuuden aivan kuin hyppäämään eri tasolle turvallisuuskulttuuria eri toimialoilla vertailtaessa. Työtapaturmakehitys voitaisiin saada laskemaan merkittävästi ja yksinomaan sillä sekä useilla sen aikaansaamilla muilla suotuisilla vaikutuksilla myös nykyisin korkeita työtapaturmista aiheutuneita kuluja saataisiin vähennettyä ja sen sijaan rahaa allokoitua yritysten ydinbisnekseen.

Voisiko tämä Pro gradu -tutkielmani toimia yhtenä herätteenä turvallisuuskulttuurista keskustelemisen aktivoimiselle alalla? Keskustelu asioista on nähdäkseni hyvä ensiaskel varsinaisiin turvallisuuskulttuurin kehittämistoimiin päin.

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Tämän Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymys, mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi, ei ole paljon tutkittu aihe, kuten olen edellä kuvannut ja myös Biggs ym. (2005) vahvistavat. Useita aiheita, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen, kuten turvallisuuskulttuurin muodostumista (mm. Turner ym. 1989; Glendon & Stanton 2000; Blair 2013; Mearns & Flin 1999), kompetenssien muodostumista ja kehittymistä (mm. McGill ym. 1992; Lahti 1999; Argyris 2002; Senge 1990) sekä johdon ja johtamisen kompetensseja (mm. Prahalad & Hamel 1990; Harzallah ym. 2006) on tutkittu runsaasti eri näkökulmista, esimerkiksi yksilö- ja organisaatiotasoilla, mutta tämän tutkielman kaltaista em. aiheet yhteen liittävää tarkastelua voisi nähdäkseni tehdä enemmänkin, jolloin saataisiin lisää tutkittua tietoa siitä, mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi yleisesti eri toimialoilla tai jollakin yksittäisellä toimialalla, samaan tapaan kuin tässä Pro gradu -tutkielmassa keskustelu on rajattu elintarviketeollisuuteen. Lisätutkimus tästä teemasta sopisi nähdäkseni eri tasoilla tehtäväksi tieteellisen tutkimuksen aiheeksi ja sitä voisi lähestyä eri tieteenalojen näkökulmista ja erityyppisin tiedonkeruun muodoin, kuten hyödyntämällä kvalitatiivisten menetelmien lisäksi kvantitatiivisia menetelmiä, kuten kyselytutkimusta, jolloin otantaa voisi kasvattaa merkittävästi tämän Pro gradu -tutkielmaan laajuuteen verrattuna.

Arvot heijastuvat yksilön teoissa (mm. Bandura 1977b) sekä organisaation toimintatavoissa (mm. Tharaldsen & Haukelid 2009; Cooper 2000). Arvot ja toimintatavat organisaatiossa vaikuttavat keskeisesti turvallisuuskulttuurin muodostumiseen (Geldart ym. 2010; Cooper 2000). Mikä on johdon tietojen ja taitojen eli kompetenssien merkitys johdon arvojen ja niiden ilmenemisen kannalta sekä päinvastoin, on nähdäkseni haasteellista määritellä yksiselitteisesti tämän Pro gradu -tutkielman tai aiempien tutkimusten perusteella. Kodydek ja Hochreiter (2013) painottavat, että yksilöiden ja sitä kautta organisaationkin johtamiskompetenssien muodostumiseen ja kehittymiseen

vaikuttavat vahvasti myös yksilöiden persoonalliset ominaisuudet, mitä tukee myös Le Deistin ja Wintertonin (2005) tutkimus. Boyaritziskin (2008) korostaa, että yksilön arvot ja uskomukset, kuten myös tieto-taito, vaikuttavat tehtäväkohtaisen kompetenssin muodostumiseen, mutta hänkään ei käsittele tutkimuksessaan varsinaisesti tarkasti sitä, mikä on kompetenssin eri osien, esimerkiksi Le Deistin ja Wintertonin 2005 tai jonkun muun kompetenssimallin viitekehyksessä, keskinäinen suhde optimaalisen tehtäväkohtaisen kompetenssin rakentumisessa. Tässä kappaleessa esitetyn kysymyksen voisi nähdäkseni esittää jatkotutkimusaiheeksi toisiin tutkimuksiin esimerkiksi siten, että miten yksilön arvot ja uskomukset vaikuttavat kompetenssien muodostumiseen ja erityisesti minua kiinnostaisi tämä kysymys turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskulttuurin kontekstissa johdon näkökulmasta tutkien. Reimanin ym. (2008) esittämistä turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksista, jotka ovat organisatorinen, psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus, painottaisin edellä kuvatussa tutkimusaiheessa psykologista näkökulmaa.

Tässä osiossa esittämieni lisätutkimusaiheiden ohella tämän Pro gradu -tutkielman lukijalle voi tulla mieleen lisää kysymyksiä, joista voi jalostaa konkreettisia tutkimusongelmia, joita ratkaisemalla turvallisuuskulttuuria voidaan edelleen kehittää. Kuten edellä kirjallisuuskatsauksessa johdon kompetensseja käsittelevässä osiossa keskusteltiin, turvallisuus on arvo, jonka hallintaan ja kehittämiseen käytettäville kompetensseille ei ole hyvä soveltaa organisaation ydinkompetensseille ominaista suojaamista kilpailijoilta ja tavoitella vaikeaa kopioitavuutta kuin ainoastaan siltä osin, mikä mahdollisesti liittyy konsultointiin, jossa yritys myy turvallisuusjohtamiseen liittyviä palveluita. Nähdäkseni tieto, jota tuotetaan turvallisuuden edelleen kehittämisen mahdollisuuksista ja keinoista, voi lisätä ennen pitkää ihmisen hyvinvointia ja estää ei-toivottujen riskien toteutumista, minkä vuoksi sen jakaminen on toivottavaa. Turvallisuuden tarve on yksilötasolla Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen yksi ensimmäisistä perustarpeista (Maslow 1943). Samoin se on tärkeä suojattava arvo (mm. Reiman & Pietikäinen 2014; Niemelä 2000).

8 LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. Vastapaino: Tampere.

Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. Academy of Management Learning & Education, 1(2), 206-218

Bandura, A. (1977a). Social learning theory Prentice-Hall, Oxford.

Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191.

Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives (Vol. 8). Sage Publications.

Berg B.L. (2001), Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 4th ed., Allyn & Bacon, Boston, MA.

Biggs, H. C., Dingsdag, D. P., Sheahan, V. L., Cipolla, D., & Sokolich, L. (2005). Utilising a safety culture management approach in the Australian construction industry.

Blair, E. H. (2013). Building safety culture: Three practical strategies. Professional Safety, 58(11), 59-65.

Boholm, M., Möller, N. and Hansson, S. O. (2016), The Concepts of Risk, Safety, and Security: Applications in Everyday Language. Risk Analysis, 36: 320–338.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of management development, 27(1), 5-12.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Brooks, D. J. (2013). Corporate security: Using knowledge construction to define a practising body of knowledge. Asian journal of criminology, 8(2), 89-101.

Burke, J. W. (1989). Competency based education and training. Psychology Press.

Carrillo, R. A. (2010). Positive Safety Culture: How to create, lead and maintain. Professional Safety, 55(05), 47-54.

Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. Journal of Organizational Behavior, 20(2), 185-198.

Cooper, D. (2015). Effective Safety Leadership: Understanding Types & Styles That Improve Safety Performance. Professional Safety, 60(2), 49.

Cooper Ph. D, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety science*, *36*(2), 111-136.

Cox, S., & Jones, B. (2006). Behavioural safety and accident prevention: Short-term ‘fad’or sustainable ‘fix’?. Process Safety and Environmental Protection, 84(3), 164-170.

de Souza Sant'Anna, A. (2011). Required individual competencies: a comparative study. Leadership: Magazine for Managers, vol:8 iss:25, 22 -23.

Elintarviketeollisuusliitto. Elintarviketeollisuus. [Elintarviketeollisuusliiton www-sivuilla]. Updated 2016. [Viitattu 5.4.2016]. Saatavissa: http://www.etl.fi/elintarviketeollisuus.html

Euroopan parlamentti & Euroopan unionin neuvosto. 2008. Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Euroopan unionin virallinen lehti, 6.5.2008, C111/1.

Euroopan unioni. 2008. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys elinikäisen oppimisen edistämiseksi (EQF). [Euroopan unionin www-sivuilla]. Updated 2009. [Viitattu 13.6.2016]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_fi.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. Yritysturvallisuus. [Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivuilla]. Updated 2016. [Viitattu 6.6.2016]. Saatavissa: http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/

Eskola, J., & Vastamäki, J. (2007). Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-43.

Ferjencik, M., & Slovackova, I. (2014). Trust managers and respect workmen: What does it mean to be competent in caring about safety?. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 32, 95-108.

Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: industrial experience. Quality and Safety in Health Care, 13(suppl 2), ii45-ii51.

Geldart, S., Smith, C. A., Shannon, H. S., & Lohfeld, L. (2010). Organizational practices and workplace health and safety: A cross-sectional study in manufacturing companies. Safety Science, 48(5), 562-569.

Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. Safety Science, 34(1), 193-214.

Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp. 109–122.

Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. Journal of occupational health psychology, 5(3), 347.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety science, 34(1), 215-257.

Hale, A. R., Bianchi, G., Dudka, G., Hameister, W., Jones, R., Perttula, P., & Ytrehus, I. (2005). Surveying the role of safety professionals: objectives, methods and early results. *Safety science monitor*, *9*(1).

Harzallah, M., Berio, G., & Vernadat, F. (2006). Analysis and modeling of individual competencies: toward better management of human resources. Systems, Man and Cybernetics, Part A: Systems and Humans, IEEE Transactions on, 36(1), 187-207.

Haynes, R. S., Pine, R. C., & Fitch, H. G. (1982). Reducing accident rates with organizational behavior modification. Academy of Management Journal, 25(2), 407-416.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hong, J., & Stahle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 1(2), 129-145

Johnson, C. N. (2002). The benefits fo PDCA. Quality Progress, 35(5), 120.

Kiviniemi, K. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Teoksessa Aaltola, J., Raine, V.(toim.). Juva: WS Bookwell.

Kodydek, G., & Hochreiter, R. (2013). The influence of personality characteristics on individual competencies of work group members: A cross-cultural study. Organizacija, 46(5), 196-204.

Komaki, J., Barwick, K. D., & Scott, L. R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. Journal of applied Psychology, 63(4), 434.

Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. Journal of Business and Psychology, 14(1), 59-75.

Laine, T. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Teoksessa Aaltola, J., Raine, V.(toim.). Juva: WS Bookwell.

Lauver, K. (2007). Human Resource Safety Practices and Employee Injuries. Journal Of Managerial Issues, 19(3), 397-413.

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. Human resource development international, 8(1), 27-46.

Leppänen, J. (2006). Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.

Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. European business review, 20(1), 73-90.

Mannan, M. S., Mentzer, R. A., & Zhang, J. (2013). Framework for creating a Best-in-Class safety culture. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 26(6), 1423 - 1432.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological review, 50(4), 370.

McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. Organizational dynamics, 21(1), 5-17.

Mearns, K. J., & Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety—culture or climate?. Current Psychology, 18(1), 5-17.

Möller, N., Hansson, S. O., & Peterson, M. (2006). Safety is more than the antonym of risk. Journal of Applied Philosophy, 23(4), 419-432.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. Journal of Applied Psychology, 96(1), 71.

Niemelä, P. (2000) Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. Teoksessa Lahikainen, A. R., & Niemelä, P. Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino, 21-40.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation', Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, pp.79–91.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. Qualitative Research in Accounting & Management, 8(3), 238-264.

Reiman, T., & Pietikäinen, E. (2014). The role of safety professionals in organizations–developing and testing a framework of competing safety management principles.

Reiman, T., Pietikäinen, E., & Oedewald, P. (2008). Turvallisuuskulttuuri: Teoria ja arviointi. VTT Technical Research Centre of Finland.

Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikäinen, E., & Heikkilä, J. (2015). Principles of adaptive management in complex safety–critical organizations. Safety science, 71, 80-92.

Reiman, T., Rollenhagen, C., & Viitanen, K. (2014). On the relation between culture, safety culture and safety management. In 12th International Probabilistic Safety Assessment and Management Conference, PSAM 2014, 22 June 2014 through 27 June 2014.

Reniers, G. L., Cremer, K., & Buytaert, J. (2011). Continuously and simultaneously optimizing an organization's safety and security culture and climate: the Improvement Diamond for Excellence Achievement and Leadership in Safety & Security (IDEAL S&S) model. Journal of Cleaner Production, 19(11), 1239-1249.

Sanastokeskus TSK. TEPA – Sanastokeskus TSK:n termipankki. [Sanastokeskus TSK:n www-sivuilla]. Updated 2016. [Viitattu 5.4.2016]. Saatavissa: www.tsk.fi/tepa

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of management journal, 43(1), 9-25.

Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership, 3nd ed. San Francisco: Jossey Bass.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and science of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Sulzer-Azaroff, B., & Santamaria, M. (1980). Industrial safety hazard reduction through performance feedback. Journal of Applied Behavior Analysis, 13(2), 287-295.

Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. Human resource management, 36(4), 437-452.

Tharaldsen, J. E., & Haukelid, K. (2009). Culture and behavioural perspectives on safety–towards a balanced approach. Journal of risk research, 12(3-4), 375-388.

The National Research Centre for the Working Environment (NRCWE), Tanska. [NRCWE:n www-sivuilla]. Updated 2017. [Viitattu 11.2.2017]. Saatavissa: http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/publikationer/spoergeskemaer/nosacq-50

Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D., & Toft, B. (1989, November). Safety culture: its importance in future risk management. In Position paper for the second World Bank workshop on safety control and risk management, Karlstad, Sweden (pp. 6-9).

Työturvallisuuskeskus. Elintarvikealan tapaturmatilastoja. [Työturvallisuuskeskuksen www-sivuilla]. Updated 2016. [Viitattu 10.6.2016]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/toimialat/elintarviketeollisuus/tyotapaturmatilastoja

Wolf, A. (1989). Can competence and knowledge mix. Competency based education and training, 39-53.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. Journal of applied psychology, 65(1), 96.

Zohar, D., & Erev, I. (2007). On the difficulty of promoting workers' safety behaviour: overcoming the underweighting of routine risks. International Journal of Risk Assessment and Management, 7(2), 122-136.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelujen tehtävänanto haastateltaville

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Teemahaastattelu Pro Gradu -tutkielmassa: Yritysjohdon kompetenssit turvallisuuskulttuurin kehittämisessä elintarviketeollisuudessa

Tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet ja tietoa tutkielmasta

Lauri Kulonen 4.4.2016

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Aino Kianto
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Pasi Tuominen

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kiitos lupautumisesta osallistua Lauri Kulosen Pro Gradu –tutkielman teemahaastatteluun!

Seuraavilla dioilla esitetään pääasialliset tutkimuskysymykset, joihin tällä Pro Gradu –tutkielmalla pyritään vastaamaan

Tutkimuskysymysten jälkeen määritellään keskeiset käsitteet ja esitetään tietoa tutkielmasta

Tutkimuskysymykset

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Päätutkimuskysymys:

- Mitä kompetensseja yritysjohto tarvitsee turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi elintarviketeollisuudessa?

Alakysymykset:

- Mistä turvallisuuskulttuuri muodostuu?
- Miten turvallisuuskulttuuria voidaan mitata ja kehittää yrityksessä?

4

Käsitteiden määrittely:
Turvallisuuskulttuuri

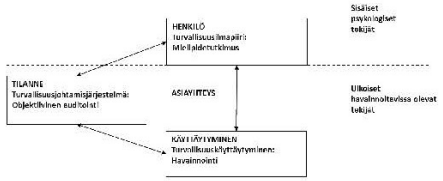
Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Organisaation jäsenten jakamat käsitykset ja toimintatavat turvallisuuteen vaikuttavista asioista.
- Turvallisuuskulttuuri on organisaatiokulttuurin alakäsite. (Turner, Pidgeon, Blockley ja & Toft 1989; Glendon & Stanton 2000, 194; Leppänen 2006, 49, 185 – 187; Blair 2013.)
  - Organisaatiokulttuurin käsite viittaa organisaation henkilöstön yhteiseen arvopohjaan, asenteisiin, kokemuksiin ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen (Schein 2004).
- Turvallisuus: "tila, jossa uhkat eli mahdollisesti toteutuvat haitalliset tapahtumat ja riskit eli kielteisen seikan tai tapahtuman todennäköisyyden ja vaikutusten yhdistelmät, ovat hallittavissa" (Sanastokeskus TSK:n TEPA-termipankki 2014).

5

Käsitteiden määrittely:
Turvallisuuskulttuurin muodostuminen

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology



Kuva 1. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen Cooperin (2000, 121) mukaan.

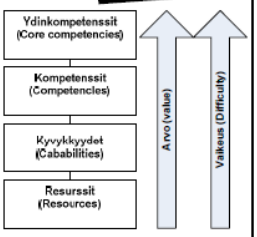
- Mallissa esitetään turvallisuuskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat asiat eli henkilön psykologiset tekijät sekä olosuhteet, joissa toimitaan sekä kunkin osatekijän osalta tiedon, miten niiden tilaa voidaan tutkia.

6

Käsitteiden määrittely:
Kompetenssit ja kyvykkyydet

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Ydinkompetenssi on organisaation kilpailijoistaan edukseen erottava erilaisten strategisten kompetenssien yhdistelmä (Prahalad & Hamel 1990).
- **Kompetenssi eli osaaminen on erilaisten kyvykkyyksien hyödyntämistä ja ohjaamista jonkun päämäärän saavuttamiseksi** (Javidan 1998).
- Kyvykkyys merkitsee organisaatiossa kykyä hyödyntää saatavilla olevia funktioiden resursseja (aineelliset ja aineettomat resurssit) (Javidan 1998).



Kuva 2. Kompetenssihierarkia Javidanin (1998, 62) mukaan.

7

Haastattelutilanteen kuvaus

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

- Teemahaastattelu etenee vapaasti haastateltavan ja haastattelijan kesken löyhän teeman esittämisen jälkeen
- Haastattelun kestoa ei ole etukäteen rajattu kovin tarkasti
- Haastattelutilanteessa ulkopuoliset häiriötekijät minimoidaan
- Haastattelut äänitetään tutkimusaineiston tarkkuuden mahdollistamiseksi

8

Pro Gradu –tutkielman kulku

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

1. Kirjallisuuskatsaus turvallisuuskulttuurin ja sen kehittämisessä tarvittavien kompetenssien aihealueilta
2. Kvalitatiivinen aineistonkeruu teemahaastattelumenetelmällä
   - Viisi teemahaastattelua yksilöille
     - Kaksi yritysjohdon edustajaa
     - Kolme yritysten turvallisuuspäällikköä
   - Yksi teemahaastattelu ryhmälle (5-10 henkilöä)
     - Elintarviketeollisuuden parissa toimiva ryhmä, jossa on yritys- ja järjestöedustajia (edustettuina työnantajat sekä kaikki henkilöstöryhmät)
3. Tutkimusaineiston analyysin litterointi ja sen perusteella aineiston luokittelu ja jäsentäminen etukäteen määritellyssä viitekehyksessä (ei esitetä tässä yhteydessä tutkimusasetelman luotettavuuden vuoksi)
4. Johtopäätösten tekeminen turvallisuuskulttuurin yritysjohdolta edellyttämistä kompetensseista elintarviketeollisuudessa ja tulosten luotettavuuden arviointi
5. Tulosten julkaiseminen yliopistolle sekä haastatelluille henkilöille syksyyn 2016 mennessä
6. Huom. KYSYMYS HAASTATELTAVILLE: voiko nimenne mainita tarvittaessa tutkielmassa? (ei edellytys)

9

Liite 2: Teemahaastatteluiden kysymysrunko

1) Mitä sinulle tulee mieleen aiheen ympäriltä – yritysjohdon kompetensseista ja turvallisuuskulttuurin kehittämisestä?
2) Mitä asioita menestyksekkään turvallisuusjohtamisen taustalla pitää olla?
3) Mitkä ovat keskeisiä mittareita turvallisuudessa? Reaktiiviset ja proaktiiviset mittarit?
4) Miten johdon tulisi käsitellä turvallisuuteen liittyviä asioita säännöllisesti / ajoittain?
5) Miten turvallisuuskulttuuria voidaan arvioida ja mistä tekijöistä tunnistaa hyvän tai huonon turvallisuuskulttuurin?
6) Mitä turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää
    a. Yksittäiseltä johtajalta?
    b. Yrityksen johdolta yleisesti?
    c. Koko yritykseltä ja henkilöstöltä?
7) Miten johdon toiminta ja osaaminen vaikuttavat turvallisuuskulttuurin kehittämiseen?
8) Mikä on olosuhteiden vaikutus turvallisuuskulttuuriin ja miten siihen vaikuttavat johdon osaaminen ja teot?
9) Miten johto voi kehittää osaamistaan turvallisuuskulttuurista?
    a. Yksittäinen johtaja?
    b. Yrityksen johto yleisesti?
10) Miten johto voi kehittää osaamista turvallisuuskulttuuriin vaikuttavissa tekijöissä koko yrityksessä ja henkilöstön keskuudessa?
11) Tuleeko sinulle mieleen yksittäisiä koulutuksia tai kehittämistoimia nimeltä?
12) Eri funktioiden johdon osaamisen kehittäminen: poikkeavatko toimet toisistaan ja miten?
13) Miten itse otat huomioon omassa toiminnassasi turvallisuusasiat? Entä yrityksenne johto?
14) Mikä merkitys viestinnällä on turvallisuuskulttuurin kehittämisessä?
15) Mistä substansseista turvallisuudesta johdon tulee sinun mielestäsi viestiä?
16) Mitä yksittäisiä työkaluja johdolla on turvallisuuskulttuurin tunnistamiseksi ja kehittämiseksi?
17) Eroaako turvallisuuskulttuurin kehittäminen elintarviketeollisuudessa muihin toimialoihin nähden ja miten?

Mitä viittä turvallisuuskulttuuriin liittyvää asiaa johdon yrityksessäsi tulisi kehittää juuri nyt ja miten?

Liite 3: Teemahaastattelujen tulokset tyypiteltyinä Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksissä. Otteet vaiheista 1 ja 2.

Ote vaiheesta 1

PVM	YKSILÖ- TAI RYHMÄHAASTATTELU	TURVALLISUUSKULTTUURIN MÄÄRITELMÄT	TURVALLISUUSKULTTUURIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT (PL. JOHTAMINEN TAI JOHTAJAN KOMPETENSSIT)	JOHTAMINEN TAI JOHTAJAN KOMPETENSSIT	EINTARVIKETEOLLISUUDEN ERITYISPIIRTEITÄ MIHIN TOIMIALOIHIN NÄHDEN	YHTEYS GRIFFININ JA NEALIN (2000) MALLIIN	YHTEYS LE DEISTIN JA WINTERTONIN (2005) MALLI
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Johtajan turvallisuusasenne: "Jos sinulla ei ole semmoista turvallisuusasennetta ja turvallisuusmyönteisyyttä siihen asiaan, niin se johtaminen jää tekemättä tai se sivuutetaan. Tai se ei vaan etene, tehdään se, mikä nyt on välttämättömintä." "Millaisia ratkaisuja ne esimiehet ja johtajat siellä tekee, että tukeeko ne oikeasti sitä turvallisuuden edistämistä? Toimitaanko niihin, jos havaitaan jotain? "		Johdon arvot ja niiden ilmeneminen	Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu	Turvallisuuskulttuuria ilmentavät seuraavat seikat: johdon ja esimiesten toiminta - tukeeko turvallisuuden kehittämistä, vaaratilanteiden ilmoittamisaktiivisuus, turvallisuuskeskustelujen määrä, turvallisuusinfojen määrä, tapaturmamäärät, onnettomuudet				Turvallisuuskäytäytännöt	Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu		Vaaratilanteiden ilmoittamisen tärkeyden ymmärtäminen			Turvallisuustietoisuus	Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu	Turvallisuuskulttuurin mittaaminen turvallisuusilmapiirikyselyitä hyödyntämällä				Turvallisuusilmapiiri	Sosiaalinen osaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Puuttuminen turvattomaan toimintaan kaikkien esimiesten tehtävä; "Jos havaitaan, että joku tekee vaikka turvattomasti töitä, niin puuttuuko siihen joku? Vai annetaanko, että tuokin tuolla tekee tuolla lailla, että ei noin saa tehdä – ja kävellään pois. Vai puututaanko siihen saman tien, että muista tehdä nyt oikein,		Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen, Turvallisuusohjeiden noudattaminen (compliance)	Soveltamisosaaminen, Sosiaalinen osaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattel			Johdon on tunnettava turvallisuusasioihin liittyvä lainsäädäntö		Turvallisuustietous	Kognitiivinen osaaminen,
19.4.2016	Yksilöhaastattel			Johdon on tiedettävä vastuunsa turvallisuusasioista		Turvallisuustietous	Kognitiivinen osaaminen,
19.4.2016	Yksilöhaastattelu	"Mitä paremmalla tasolla on turvallisuuskulttuuri ja toiminta turvallisuustyössä, niin sitä paremmalla tasolla on myös johtaminen ja johtamiskulttuuri. Itse asiassa turvallisuustoimintahan on johtamista, se on johtamiseen liittyvä ilmiö. Elikkä jos tapaturmamäärät on ihan pielessä, niin jotain				Turvallisuustietous	Kognitiivinen osaaminen, Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Johtajan fyysinen läsnäolo ja keskustelu turvallisuusasioista henkilöstön kanssa on parasta turvallisuusviestintää		Turvallisuusviestintä	Sosiaalinen osaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattel			Johdon infoissa turvallisuusasioiden esille nostaminen		Turvallisuusviestintä	Sosiaalinen osaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattel		Turvallisuuskoulutukset esimiehille			Turvallisuuskoulutus	Kognitiivinen osaaminen,
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Haastateltavan henkilön yrityksessä lähiesimiehille johtamistoimenpiteistä vähimmäiskriteerit laadittu ja niihin sisällytetty turvallisuusasioita		Turvallisuuskäytännöt	Soveltamisosaaminen, Sosiaalinen osaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Resurssien kohdentaminen turvallisuustyöhön johdon tehtävänä		Turvallisuuskäytännöt, Turvallisuuskoulutus, Fyysinen	Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattelu			Ylimmän johdon turvallisuusviestintä alaisilleen: "Kun kippari näyttää, että tämä on meidän tie, tätä me pidetään tärkeänä. He totta kai ottavat kopin siitä, että tätä pidetään tärkeänä. Ja jos ne asenteet ja arvot ovat kohdallaan, niin silloin hän lähtee kyllä viemään sitä asiaa itsekin eteenpäin..."		Turvallisuusviestintä	Sosiaalinen osaaminen, Soveltamisosaaminen
19.4.2016	Yksilöhaastattel		Henkilöstön turvallisuuskoulutukset			Turvallisuuskoulutus	Kognitiivinen osaaminen,
19.4.2016	Yksilöhaastattel		Vaarojen tunnistamisen osaaminen			Turvallisuuskäytännöt	Kognitiivinen osaaminen

Ote vaiheesta 2

TURVALLISUUSKULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			Sanonta "management by walking and talking.. sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".	Sanonta "management by walking and talking.. sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			"Sitoutuminen ja sitouttaminen on kaksi tärkeintä juttua. Ja tämä lähtee siitä, että johto näyttää omalla esimerkillään ja omalla sitoutumisellaan sitä esimerkkiä henkilökunnalle ja työntekijöille, ja sitouttaa nimenomaan sitä kautta myös sitä henkilökuntaansa siihen työturvallisuusasiaan."	"Sitoutuminen ja sitouttaminen on kaksi tärkeintä juttua. Ja tämä lähtee siitä, että johto näyttää omalla esimerkillään ja omalla sitoutumisellaan sitä esimerkkiä henkilökunnalle ja työntekijöille, ja sitouttaa nimenomaan sitä kautta myös sitä henkilökuntaansa siihen työturvallisuusasiaan."
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti
Turvallisuusviestintä			"Kyky viestiä asioita selkeästi ja ymmärrettävästi"	"Kyky viestiä asioita selkeästi ja ymmärrettävästi"
Turvallisuusviestintä	Johtajan on tunnistettava omat vaikutusmahdollisuutensa turvallisuusasioihin. "Se koskee tietysti ennen kaikkea yritysjohdon osalta niitä puhumisia myös, että yhdellä virkkeellä voi olla hyvinkin dramaattiset vaikutukset myös turvallisuuden kannalta."	Johtajan on tunnistettava omat vaikutusmahdollisuutensa turvallisuusasioihin. "Se koskee tietysti ennen kaikkea yritysjohdon osalta niitä puhumisia myös, että yhdellä virkkeellä voi olla hyvinkin dramaattiset vaikutukset myös turvallisuuden kannalta."	Johtajan on tunnistettava omat vaikutusmahdollisuutensa turvallisuusasioihin. "Se koskee tietysti ennen kaikkea yritysjohdon osalta niitä puhumisia myös, että yhdellä virkkeellä voi olla hyvinkin dramaattiset vaikutukset myös turvallisuuden kannalta."	
Turvallisuusviestintä			Olennaisten turvallisuustason mittarien löytäminen ja niiden säännöllinen seuraaminen	
Turvallisuusviestintä			Päätös ja viestintä johdon edellyttämistä toimintatavoista yleisesti	
Turvallisuusviestintä		"Selkärangan tulee pitää myös… …eli kyllä sen jollain tavalla on lähdettävä siitä, että jotkut selkeät raamit tai ohjeet on." Ehkä pienimmillään se on oikeasti sitä, että konsernin johtaja sanoo, että turpa kiinni, ja turvallisuus on ykkönen. Sen jälkeen ehkä ymmärretään, että mikä sieltä tuli, niin sen mukaan lähdetään toimimaan."	"Selkärangan tulee pitää myös… …eli kyllä sen jollain tavalla on lähdettävä siitä, että jotkut selkeät raamit tai ohjeet on." Ehkä pienimmillään se on oikeasti sitä, että konsernin johtaja sanoo, että turpa kiinni, ja turvallisuus on ykkönen. Sen jälkeen ehkä ymmärretään, että mikä sieltä tuli, niin sen mukaan lähdetään toimimaan."	
Turvallisuusviestintä			Turvallisuusasioiden tärkeyden julkilausumisen siirtyminen yhtenevästi ylimmältä johdolta kaikille esimiestasoille organisaatiossa	Turvallisuusasioiden tärkeyden julkilausumisen siirtyminen yhtenevästi ylimmältä johdolta kaikille esimiestasoille organisaatiossa

Liite 4: Teemahaastattelujen tulokset tyypiteltyinä Griffinin ja Nealin (2000) sekä Le Deistin ja Wintertonin (2005) viitekehyksissä. Vaihe 3.

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		Ymmärtää turvallisuusasioiden strateginen tärkeys		
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			Osata ottaa turvallisuusasiat huomioon päivittäisen työn tekemisessä	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			Osata suunnitella turvallisuuden kehittäminen siten, että se etenee kvartaaliajattelusta ja henkilöstövaihdoksista huolimatta	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen	"Oma halu viedä ja edistää turvallisuutta - olla aidosti kiinnostunut siitä"		"Oma halu viedä ja edistää turvallisuutta - olla aidosti kiinnostunut siitä"	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			Tiedostaa vaikutus, joka ylimmän johdon sanoilla ja tekemisillä on koko organisaatioon	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		Tiedostaa, mikä vaikutus turvallisuusasioiden priorisoimisella muihin tavoitteisiin nähden ja sen esille tuomisella henkilöstölle on turvallisuuskulttuurin kehittämiselle		
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		Tuntea ja osata ottaa huomioon turvallisuusohjeet liikuttaessa henkilöstön parissa	Tuntea ja osata ottaa huomioon turvallisuusohjeet liikuttaessa henkilöstön parissa	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen				
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		Johdon sitoutuminen ja peräänantamattomuus tavoitteisiin pyrittäessä	Johdon sitoutuminen ja peräänantamattomuus tavoitteisiin pyrittäessä	
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen				"...omalla esimerkillä on aina hyvä johtaa".
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen			Sanonta "management by walking and talking sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".	Sanonta "management by walking and talking.. sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".
Johdon arvot ja niiden ilmeneminen		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuusviestintä	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	
Turvallisuusviestintä			Olennaisten turvallisuustason mittarien tunteminen ja niiden säännöllinen seuraaminen	
Turvallisuusviestintä		Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	
Turvallisuusviestintä			Tiedostaa merkitys, joka turvallisuusasioiden tärkeyden julkilausumisen siirtymisellä yhtenevästi ylimmältä johdolta kaikille esimiestasoille organisaatiossa on ja osata huomioida se omille esimiesalaisille viestittäessä	Tiedostaa merkitys, joka turvallisuusasioiden tärkeyden julkilausumisen siirtymisellä yhtenevästi ylimmältä johdolta kaikille esimiestasoille organisaatiossa on ja osata huomioida se omille esimiesalaisille viestittäessä
Turvallisuusviestintä		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan
Turvallisuusviestintä			Tiedostaa oman esimerkin näyttämisen henkilöstölle vaikutus organisaation turvallisuuskulttuuriin turvallisuuskoulutuksiin osallistumisessa ja turvallisuushavaintojen tekemisessä	Tiedostaa oman esimerkin näyttämisen henkilöstölle vaikutus organisaation turvallisuuskulttuuriin turvallisuuskoulutuksiin osallistumisessa ja turvallisuushavaintojen tekemisessä
Turvallisuusviestintä			Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaansa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon	Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaansa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon
Turvallisuusviestintä			Tiedostaa vaikutus, joka ylimmän johdon sanoilla ja tekemisillä on koko organisaatioon	
Turvallisuusviestintä			Osata tehdä turvallisuustavoitteiden asettaminen henkilöstöryhmäkohtaisesti ja viestiä niistä kullekin henkilöstöryhmälle selkeästi ja ymmärrettävästi	
Turvallisuusviestintä				Tiedostaa, mikä vaikutus turvallisuusasioiden priorisoimisella muihin tavoitteisiin nähden ja sen esille tuomisella henkilöstölle on turvallisuuskulttuurin kehittämiselle
Turvallisuusviestintä				Tiedostaa ja ottaa huomioon, mikä merkitys asioiden käsittelyjärjestyksellä kokouksissa on turvallisuuskulttuurin muodostumiselle. "Jos se (turvallisuus) on siellä agendan lopussa, niin monesti ihan aikataulusyistä se ei saa sitä ansaitsemaansa huomiota ja painoarvoa."

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuusviestintä		Osata edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi		Osata edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi
Turvallisuusviestintä		Osata edellyttää turvallisuutta koskevien tietojen raportointia myös turvallisuusammattilaisilta johdolle päin	Osata edellyttää turvallisuutta koskevien tietojen raportointia myös turvallisuusammattilaisilta johdolle päin	
Turvallisuusviestintä	Johtajan ymmärrys johdon aloitteellisuuden turvallisuusasioista keskustelussa merkityksestä turvallisuuskultuuriin vaikuttamisessa. "Jos ylin johto ei sitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua".		Johtajan ymmärrys johdon aloitteellisuuden turvallisuusasioista keskustelussa merkityksestä turvallisuuskultuuriin vaikuttamisessa. "Jos ylin johto ei sitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua".	Johtajan ymmärrys johdon aloitteellisuuden turvallisuusasioista keskustelussa merkityksestä turvallisuuskultuuriin vaikuttamisessa. "Jos ylin johto ei sitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua".
Turvallisuusviestintä				Tiedostaa, että johtajan fyysinen läsnäolo ja keskustelu turvallisuusasioista henkilöstön kanssa on parasta turvallisuusviestintää, "semmoinen aito läsnäolo ja keskusteleminen ihmisten kanssa".
Turvallisuusviestintä			Osata pitää osaltaan yllä turvallisuuskeskustelua koko organisaatiossa	Osata pitää osaltaan yllä turvallisuuskeskustelua koko organisaatiossa
Turvallisuusviestintä				Ymmärtää, mikä merkitys turvallisuusasioiden ottamisella jokaisen kokouksen agendalle on turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta
Turvallisuusviestintä			Osata edellyttää esimiesalaisilta, että heidän tulee ilmoittaa vahingoista ja tapaturmista johdolle viipymättä	Osata edellyttää esimiesalaisilta, että heidän tulee ilmoittaa vahingoista ja tapaturmista johdolle viipymättä
Turvallisuusviestintä				Työntekijöiden eri tilanteissa ilmenevän turvallisuuskäyttäytymisen ymmärtäminen heidän kanssaan keskustelemalla lattiatasolla
Turvallisuusviestintä				Osata osallistaa henkilöstöedustajat kehittämiseen ja käydä säännöllisesti vuoropuhelua heidän kanssaan
Turvallisuusviestintä			Sanonta "management by walking and talking.. sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".	Sanonta "management by walking and talking.. sisältää myös turvallisuuden, se sisältää kokonaisuuden".
Turvallisuusviestintä				Tiedostaa, miten tärkeää turvallisuuteen käytettyjen taloudellisten panosten julkituominen henkilöstölle on

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuuskäytännöt			Osata hyödyntää johtajan oman verkoston henkilöiden ja yritysten osaamista benchmarkkaamalla	
Turvallisuuskäytännöt		Turvallisuusvastuun ymmärtäminen ja soveltaminen omassa toiminnassa		
Turvallisuuskäytännöt		Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	Tiedostaa, mitä tukea omat esimiesalaiset tarvitsevat turvallisuusasioissa turvallisuuskulttuuriin vaikuttaessaan	
Turvallisuuskäytännöt	Osata ottaa turvallisuusasiat huomioon päivittäisen työn tekemisessä		Osata ottaa turvallisuusasiat huomioon päivittäisen työn tekemisessä	
Turvallisuuskäytännöt			Turvallisuusammattilaisten nimeäminen eri organisaatiotasoille - alkaen johtoryhmä-/konsernitasosta	Turvallisuusammattilaisten nimeäminen eri organisaatiotasoille - alkaen johtoryhmä-/konsernitasosta
Turvallisuuskäytännöt		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan
Turvallisuuskäytännöt			Tuntea turvallisuuden ja sitä uhkaavien tekijöiden taloudelliset vaikutukset ja ottaa ne huomioon turvallisuusbudjettia myönnettäessä	
Turvallisuuskäytännöt			Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon	Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon
Turvallisuuskäytännöt			Osata suunnitella turvallisuuden kehittäminen siten, että se etenee kvartaaliajattelusta ja henkilöstövaihdoksista huolimatta	

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuuskäytännöt			Osata tehdä turvallisuustavoitteiden asettaminen henkilöstöryhmäkohtaisesti ja viestiä niistä kullekin henkilöstöryhmälle selkeästi ja ymmärrettävästi	Osata tehdä turvallisuustavoitteiden asettaminen henkilöstöryhmäkohtaisesti ja viestiä niistä kullekin henkilöstöryhmälle selkeästi ja ymmärrettävästi
Turvallisuuskäytännöt			Tiedostaa oman henkilöstön lisäksi yhteisellä työpaikalla alihankkijoista huolehtimisen velvoite ja merkitys	Tiedostaa oman henkilöstön lisäksi yhteisellä työpaikalla alihankkijoista huolehtimisen velvoite ja merkitys
Turvallisuuskäytännöt		Osata edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi		Osata edellyttää organisaatioltaan riittäviä tietoja päätöksenteon tueksi
Turvallisuuskäytännöt		Osata edellyttää turvallisuutta koskevien tietojen raportointia myös turvallisuusammattilaisilta johdolle päin	Osata edellyttää turvallisuutta koskevien tietojen raportointia myös turvallisuusammattilaisilta johdolle päin	
Turvallisuuskäytännöt		Johdon tulee mahdollisten tehtävien ulkoistamisien ja henkilöstön vähentämisen kohdalla tuntea päätöstensä seuraukset myös turvallisuusnäkökulmasta, huomioiden jatkuvan parantamisen edellytykset, jos se on organisaation strategiassa	Johdon tulee mahdollisten tehtävien ulkoistamisien ja henkilöstön vähentämisen kohdalla tuntea päätöstensä seuraukset myös turvallisuusnäkökulmasta, huomioiden jatkuvan parantamisen edellytykset, jos se on organisaation strategiassa	
Turvallisuuskäytännöt			Tunnettava työturvallisuusriskien tunnistamisen ja arvioinnin menetelmät	
Turvallisuuskäytännöt			Organisaation muutostilanteita suunniteltaessa johdon on huomioitava etukäteen, miten turvallisuuden kehittämistä ja seurantaa jatketaan muutoksen toteuttamisen jälkeen	
Turvallisuuskäytännöt			Tiedostettava työterveyshuoltoyhteistyön merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja turvallisuuskulttuuriin vaikuttavana tekijänä	

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuuskoulutus			Jos johdolla ei itsellään ole osaamista riskienarvioinnista, tulee johdon hankkia sen tekemiseksi resurssit ja osaaminen tarvittaessa yrityksen ulkopuolelta	
Turvallisuuskoulutus			Tiedostaa oman esimerkin näyttämisen henkilöstölle vaikutus organisaation turvallisuuskulttuuriin turvallisuuskoulutuksiin osallistumisessa ja turvallisuushavaintojen tekemisessä	Tiedostaa oman esimerkin näyttämisen henkilöstölle vaikutus organisaation turvallisuuskulttuuriin turvallisuuskoulutuksiin osallistumisessa ja turvallisuushavaintojen tekemisessä
Fyysinen työympäristö		Ymmärrys työympäristön ja olosuhteiden vaikutuksesta turvallisuuskulttuuriin		
Fyysinen työympäristö			Tuotantoympäristössä tunnettava työympäristön turvallisuusvaatimukset ja huomioitava ne myös resurssien allokoimisessa	
Fyysinen työympäristö		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti		On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön työympäristön ja käy paikan päällä säännöllisesti
Turvallisuusilmapiiri			Johtajan ymmärrys johdon aloitteellisuuden turvallisuusasioista keskustelussa merkityksestä turvallisuuskultuuriin vaikuttamisessa. "Jos ylin johto ei sitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua".	Johtajan ymmärrys johdon aloitteellisuuden turvallisuusasioista keskustelussa merkityksestä turvallisuuskultuuriin vaikuttamisessa. "Jos ylin johto ei sitä puhu, niin ei sitä tarvitse seuraavienkaan organisaatiotasojen puhua".
Turvallisuusilmapiiri			Osattava hyödyntää turvallisuusammattilaisia turvallisuuskulttuurin kehittämisen asiantuntijoina	Osattava hyödyntää turvallisuusammattilaisia turvallisuuskulttuurin kehittämisen asiantuntijoina
Turvallisuusilmapiiri				Tiedostaa, mikä vaikutus turvallisuusasioiden priorisoimisella muihin tavoitteisiin nähden ja sen esille tuomisella henkilöstölle on turvallisuuskulttuurin kehittämiselle
Turvallisuusilmapiiri		Johdon tulee mahdollisten tehtävien ulkoistamisien ja henkilöstön vähentämisen kohdalla tuntea päätöstensä seuraukset myös turvallisuusnäkökulmasta, huomioiden jatkuvan parantamisen edellytykset, jos se on organisaation strategiassa	Johdon tulee mahdollisten tehtävien ulkoistamisien ja henkilöstön vähentämisen kohdalla tuntea päätöstensä seuraukset myös turvallisuusnäkökulmasta, huomioiden jatkuvan parantamisen edellytykset, jos se on organisaation strategiassa	

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen		Omien suorien alaisten osaamisen tunteminen ja varmistaminen		
Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen			Kaikkien esimiesten osattava puuttua ohjeidenvastaiseen toimintaan	Kaikkien esimiesten osattava puuttua ohjeidenvastaiseen toimintaan
Motivaatio turvallisuusohjeiden noudattamiseen		Palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen	Palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen	
Turvallisuustietous		"Ymmärrys niistä riskeistä, mitkä turvallisuuteen liittyy - ei voi olla hyvä johtaja, jos ei tunnista turvallisuusriskejä omassa toiminnossaan."	"Ymmärrys niistä riskeistä, mitkä turvallisuuteen liittyy - ei voi olla hyvä johtaja, jos ei tunnista turvallisuusriskejä omassa toiminnossaan."	
Turvallisuustietous	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	Johtajan omien vaikutusmahdollisuuksien ja osaamisen tason tunnistaminen turvallisuuteen liittyvissä asioissa	
Turvallisuustietous		Ymmärrys olosuhteiden vaikutuksesta turvallisuuskulttuuriin		
Turvallisuustietous			Osata hyödyntää johtajan oman verkoston henkilöiden ja yritysten osaamista benchmarkkaamalla	
Turvallisuustietous		Omien suorien alaisten osaamisen tunteminen ja varmistaminen		
Turvallisuustietous			Olennaisten turvallisuustason mittarien tunteminen ja niiden säännöllinen seuraaminen	
Turvallisuustietous			Turvallisuusammattilaisten nimeäminen eri organisaatiotasoille - alkaen johtoryhmä-/konsernitasosta	Turvallisuusammattilaisten nimeäminen eri organisaatiotasoille - alkaen johtoryhmä-/konsernitasosta
Turvallisuustietous		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan
Turvallisuustietous		Turvallisuusasioiden tärkeyden ymmärtäminen myös mm. taloudellisesta näkökulmasta		
Turvallisuustietous		Tapaturmavakuutuslainsäädännön ja -maksuluokkien tunteminen		

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuustietous		Eri organisaatiotasoilla johtajina ja esimiehinä toimiminen edellyttää erilaisia kompetensseja		
Turvallisuustietous		Johto vastaa turvallisuudesta. "Johdon tulee ennenkaikkea tuntea oma vastuunsa."	Johto vastaa turvallisuudesta. "Johdon tulee ennenkaikkea tuntea oma vastuunsa."	
Turvallisuustietous		Johdon tulee tuntea turvallisuusasioita koskeva lainsäädäntö	Johdon tulee tuntea turvallisuusasioita koskeva lainsäädäntö	
Turvallisuustietous		Tuntea ja osata ottaa huomioon turvallisuusohjeet liikuttaessa henkilöstön parissa	Tuntea ja osata ottaa huomioon turvallisuusohjeet liikuttaessa henkilöstön parissa	
Turvallisuustietous		Eri funktioiden johtajilla on erilaiset osaamistarpeet turvallisuusasioissa		
Turvallisuustietous			Johdolla tulee erilaisia tietotarpeita oman organisaationsa henkilöstön tehtävistä heidän turvallisuutensa kehittämiseen liittyen. "Jos haluaa tietää, miten jakeluauton kuljettaja toimii, niin hyppää kyytiin. Silloin se kertoo enemmän kuin se, että sinä pyydät häntä kuvaamaan jossakin, miten toimitaan – ja hän toimii. Yleensä se on siloiteltu ja kaunis kertomus, mitä kuulija haluaa kuulla."	Johdolla tulee erilaisia tietotarpeita oman organisaationsa henkilöstön tehtävistä heidän turvallisuutensa kehittämiseen liittyen. "Jos haluaa tietää, miten jakeluauton kuljettaja toimii, niin hyppää kyytiin. Silloin se kertoo enemmän kuin se, että sinä pyydät häntä kuvaamaan jossakin, miten toimitaan – ja hän toimii. Yleensä se on siloiteltu ja kaunis kertomus, mitä kuulija haluaa kuulla."
Turvallisuustietous		Johdon turvallisuustietous omaan vastuualueeseen ja toimialaan liittyen	Johdon turvallisuustietous omaan vastuualueeseen ja toimialaan liittyen	
Turvallisuustietous			Riskien tunnistaminen ja arviointi sekä aiemmista oman yrityksen ja muiden toimijoiden vahingoista oppiminen on johdon varmistettava	
Turvallisuustietous			Johdon verkostoitumisen hyödyntäminen myös turvallisuusasioissa	Johdon verkostoitumisen hyödyntäminen myös turvallisuusasioissa
Turvallisuustietous		Johtajan on tunnettava oma toimintaympäristönsä		
Turvallisuustietous		Johdolle suunnattu turvallisuuskouluttaminen tärkeää: ymmärrys turvallisuusasioista ja siitä, miten turvallisuuskulttuuria voi kehittää	Johdolle suunnattu turvallisuuskouluttaminen tärkeää: ymmärrys turvallisuusasioista ja siitä, miten turvallisuuskulttuuria voi kehittää	
Turvallisuustietous		Tietoisuus ja päätös, mitkä riskit kannetaan ja mitä ei hyväksytä		Tietoisuus ja päätös, mitkä riskit kannetaan ja mitä ei hyväksytä
Turvallisuustietous		Tietoisuus henkisen kuormittumisen tekijöistä ja hallintatavoista organisaatiossa	Tietoisuus henkisen kuormittumisen tekijöistä ja hallintatavoista organisaatiossa	
Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio				Osata rohkaista ja motivoida henkilöstöä kertomaan turvallisuuspuutteista ja myös riskeistä, jotka johtuvat huonosta turvallisuuskäyttäytymisestä
Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio			Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon	Johdon avoimuus organisaatiostaan saamaa palautetta kohtaan sekä kattavien palautekanavien rakentaminen organisaatioon
Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio				Osata osallistaa henkilöstöedustajat kehittämiseen ja käydä säännöllisesti vuoropuhelua heidän kanssaan
Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio		Palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen	Palkitsemisstrategioiden tiedostaminen ja hyödyntäminen	
Osallistumis- ja yhteistyömotivaatio				Tiedostaa, mikä on palautteen antamisen merkitys henkilöstölle heidän esittämiinsä ideoihin tai poikkeamailmoituksiin

TURVALLISUUS-KULTTUURIN OSAT (GRIFFIN & NEAL 2000)	HOLISTISEN KOMPETENSSIMALLIN OSAT (LE DEIST & WINTERTON 2005)			
Osa-alue	**Metaosaaminen**	**Kognitiivinen osaaminen**	**Soveltamisosaaminen**	**Sosiaalinen osaaminen**
Turvallisuusohjeiden noudattaminen		Omien suorien alaisten osaamisen tunteminen ja varmistaminen		
Turvallisuusohjeiden noudattaminen			Kaikkien esimiesten osattava puuttua ohjeidenvastaiseen toimintaan	Kaikkien esimiesten osattava puuttua ohjeidenvastaiseen toimintaan
Turvallisuusyhteistyö		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan		Johtajan ymmärrys siitä, että konsernissa turvallisuuskulttuuria kehitetään kaikissa yksiköissä ja yhtenäistä turvallisuuskulttuuria pyritään luomaan
Turvallisuusyhteistyö			Osattava hyödyntää turvallisuusammattilaisia turvallisuuskulttuurin kehittämisen asiantuntijoina	Osattava hyödyntää turvallisuusammattilaisia turvallisuuskulttuurin kehittämisen asiantuntijoina
Turvallisuusyhteistyö			"Hyvällä johtajalla on pätevämmät alaiset ja sitä kautta niitä kompetensseja muodostuu sille johtajalle"	
Turvallisuusyhteistyö			Osata tehdä turvallisuustavoitteiden asettaminen henkilöstöryhmäkohtaisesti ja viestiä niistä kullekin henkilöstöryhmälle selkeästi ja ymmärrettävästi	Osata tehdä turvallisuustavoitteiden asettaminen henkilöstöryhmäkohtaisesti ja viestiä niistä kullekin henkilöstöryhmälle selkeästi ja ymmärrettävästi
Turvallisuusyhteistyö			Tiedostaa oman henkilöstön lisäksi yhteisellä työpaikalla alihankkijoista huolehtimisen velvoite ja merkitys	Tiedostaa oman henkilöstön lisäksi yhteisellä työpaikalla alihankkijoista huolehtimisen velvoite ja merkitys
Turvallisuusyhteistyö			"Hänen (johtajan) ei tarvitse olla turvallisuuden ammattilainen ja osaaja ja asiantuntija, hänellä pitää olla riittävän vahva organisaatio, joka toimii tässä roolissa".	"Hänen (johtajan) ei tarvitse olla turvallisuuden ammattilainen ja osaaja ja asiantuntija, hänellä pitää olla riittävän vahva organisaatio, joka toimii tässä roolissa".
Turvallisuusyhteistyö			Johdolla tulee erilaisia tietotarpeita oman organisaationsa henkilöstön tehtävistä heidän turvallisuutensa kehittämiseen liittyen. "Jos haluaa tietää, miten jakeluauton kuljettaja toimii, niin hyppää kyytiin. Silloin se kertoo enemmän kuin se, että sinä pyydät häntä kuvaamaan jossakin, miten toimitaan – ja hän toimii. Yleensä se on siloiteltu ja kaunis kertomus, mitä kuulija haluaa kuulla."	Johdolla tulee erilaisia tietotarpeita oman organisaationsa henkilöstön tehtävistä heidän turvallisuutensa kehittämiseen liittyen. "Jos haluaa tietää, miten jakeluauton kuljettaja toimii, niin hyppää kyytiin. Silloin se kertoo enemmän kuin se, että sinä pyydät häntä kuvaamaan jossakin, miten toimitaan – ja hän toimii. Yleensä se on siloiteltu ja kaunis kertomus, mitä kuulija haluaa kuulla."
Turvallisuusyhteistyö			Johdon on osattava kuunnella omia alaisiaan, mikä kehittää heitä enemmän kuin muodollinen koulutus.	Johdon on osattava kuunnella omia alaisiaan, mikä kehittää heitä enemmän kuin muodollinen koulutus.
Turvallisuusyhteistyö			Osata hyödyntää johtajan oman verkoston henkilöiden ja yritysten osaamista benchmarkkaamalla	Osata hyödyntää johtajan oman verkoston henkilöiden ja yritysten osaamista benchmarkkaamalla
Turvallisuusyhteistyö				Työntekijöiden eri tilanteissa ilmenevän turvallisuuskäyttäytymisen ymmärtäminen heidän kanssaan keskustelemalla lattiatasolla.
Turvallisuusyhteistyö				Osata rohkaista ja motivoida henkilöstöä kertomaan turvallisuuspuutteista ja myös riskeistä, jotka johtuvat huonosta turvallisuuskäyttäytymisestä
Turvallisuusyhteistyö				Osata osallistaa henkilöstöedustajat kehittämiseen ja käydä säännöllisesti vuoropuhelua heidän kanssaan
Turvallisuusyhteistyö		Johtajan osallistumisen työsuojelun yhteistoimintaan merkityksen tunnistaminen		Johtajan osallistumisen työsuojelun yhteistoimintaan merkityksen tunnistaminen