

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen yritysfuusion jälkeen

14. TJK

Tutkielma

Ville Haapsaari

Solteq Oyj

Jyväskylässä 26.3.2017

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Yritysturvallisuuden tasoa nostettaessa on tärkeää ymmärtää, että organisaation turvallisuuskulttuurin kehittäminen tulee olla keskeisessä asemassa. Turvallisuuskulttuuri nähdään osaksi organisaatiokulttuuria. Turvallisuutta ei voi rakentaa vain teknisten ratkaisuiden ja käskyjen varaan, vaan organisaatiossa täytyy ymmärtää, että turvallisuuskulttuuri rakentuu vahvasti organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja yksilöiden asenteiden kautta. Yrityksen johdon ja koko organisaation pitää olla sitoutunut turvallisuuden kehittämiseen, mikäli siinä halutaan onnistua.

Tässä työssä on haettu kokonaisnäkemyksiä turvallisuuskulttuurin käsitteeseen, ja pyritty ymmärtämään millaisista elementeistä turvallisuuskulttuuri kokonaisuudessaan rakentuu. Tähän tutkielmaan on kerätty yhteen niitä toimia, joilla turvallisuuskulttuurin tasoa voidaan nostaa, samaten kuin listattu niitä tekijöitä, jotka sen tasoa voivat laskea. Näin on haettu pohjaa yrityksessä tehtävän yritysturvallisuuden kehittämisprojektin aloittamiseksi.

Turvallisuuskulttuuri on kokonaisuus, jota tulee hallita sekä teoriassa että käytännössä. Dokumentoiden tulee määritellä turvallisuuden tavoitteet, keinot, mittarit ja raportointi. Näiden pohjalta laaditaan käytännön turvallisuusohjeet, joita kaikkien tulee noudattaa. Turvallisuuskulttuuri on jatkuvaa käytännön tekemistä ja seurantaa. Ilman tätä turvallisuuskulttuuri jää pahimmillaan vain dokumenteiksi. Turvallisuuskulttuurin laatuun vaikuttaa vahvasti johdon esimerkki – mikäli johto ei itse noudata turvallisuusohjeita, niiden noudattamista on turha odottaa muultakaan henkilöstöltä.

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Yritysturvallisuus	3
2.1	Mistä onnettomuudet johtuvat?	4
3	Turvallisuuskulttuuri on osa yrityskulttuuria	8
3.1	Yrityskulttuuri	8
3.2	Turvallisuuskulttuuri	8
3.3	Turvallisuuskulttuurin taso on osiensa tulo	9
3.4	Turvallinen käyttäytyminen	10
3.5	Turvallisuuskulttuurin kehittyminen	11
4	Fuusion vaikutukset yrityksen kulttuuriin	13
4.1	Fuusion vaikutukset ja yhteisen kulttuurin rakentaminen	13
4.2	Miten yritysfuusio pitäisi ottaa huomioon turvallisuuskulttuurin kehittämishankkeessa	14
5	Turvallisuuskulttuurin rakentaminen	15
5.1	Käskyin?	15
5.2	Turvallisuuskulttuurin kehittämishanke	16
6	Turvallisuuskulttuurin rakentamisen aloitus	19
6.1	Johdon sitoutumisen saaminen	19
6.2	Riskien arviointi ja turvallisuustoiminnan perusvaatimusten määrittäminen	20
6.3	Organisaation rakentaminen ja vastuiden määrittäminen	22
6.4	Turvallisuuspolitiikka ja siihen liittyvät dokumentit	22
6.4.1	Toimintaohjeiden tekeminen	24
6.5	Kouluttaminen ja harjoittelu	24
6.6	Jatkuva kehittäminen	24
6.6.1	Muutosten dokumentointi	25
6.6.2	Poikkeamien kerääminen	26
6.6.3	Poikkeamien ja muutosten analysointi	27
6.7	Turvallisuuden vuosikellon rakentaminen	27
7	Pohdinta	28
8	Lähteet	29

1 Johdanto

Ennen TJK:hon osallistumistani minulla ei ollut juurikaan koulutus pohjaa turvallisuuteen liittyen. Työnkuvaani turvallisuusasiat tulivat tiettyjen turvallisuuskriittisten asiakkaiden kautta, josta se sitten laajeni koskemaan koko yritystä. Hakeuduin turvallisuusjohdon koulutusohjelmaan rakentaakseni ymmärrystä aihepiirin ympärillä, ja se onkin ollut hieno oppimismatka turvallisuuden laajaan maailmaan. Erilaisia teemoja on käsitelty paljon ja olen ymmärtänyt, miten moniulotteinen turvallisuuden teema on, ja miten se nivoutuu yritystoiminnan kokonaisuuteen.

Lähestymiskulmia yritysturvallisuuteen on monia ja turvallisuutta voidaan rakentaa erilaisilla tavoilla ja keinoilla tilanteesta ja tarpeista riippuen. Ei ole olemassa mitään yksiselitteistä reseptiä, jolla hyvä turvallisuus rakennetaan. Olen kuitenkin vakuuttunut, että on olemassa yksi asia, joka pitää saada kuntoon, mikäli aiotaan turvallisuutta rakentaa, ja se on hyvän turvallisuuskulttuurin luominen. Uskon, että sen päälle rakentuu kaikki muu turvallisuuden eteen tehtävä kehitystyö, oli se sitten millaista tahansa. Mikäli tätä hyvän turvallisuuskulttuurin luomaa pohjaa ei pystytä rakentamaan, muussa kehitystyössä tuskin saavutetaan haluttua lopputulosta tai ainakin saavutetut hyödyt häviävät ajan kuluessa.

Tämän jälkeen tietysti nousee kysymys, että miten tuo hyvä turvallisuuskulttuuri sitten rakennetaan, jotta muussa toiminnassa voidaan onnistua. Hieman paradoksaalisesti vastaan, että turvallisuuskulttuuri rakentuu juuri sen kaiken muun tekemisen ja kehittymisen kautta, jonka onnistumisen edellytykseksi juuri väitin hyvän turvallisuuskulttuurin olemassaolon. Kun toimintaa kehitetään nöyrästi, pitkäjänteisesti, ja oikeiden arvojen pohjalta, luo se edellytykset hyvän turvallisuuskulttuurin kehittymiselle.

Olen omassa työssäni tilanteessa, jossa minun pitää lähteä kehittämään fuusion seurauksena syntyneen yrityksen yritysturvallisuutta. Tässä kehitystyössä aion ottaa turvallisuuskulttuurin luomisen keskeiseksi teemaksi. Minun tulee pystyä avaamaan yritysturvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin käsitteitä yrityksen johdolle, ja rakentamaan turvallisuuden kehitysprojektin runko. Olen tähän tutkielmaan avannut näitä käsitteitä ja muutamia keskeisiä kulmia turvallisuuden kehittämiseen, jonka pohjalta vien asiaa yrityksesämme eteenpäin. Tarkoituksena on, että tutkielma palvelee jäsentäen aihepiirin ajatuksia kirjoittajalle ja luo pohjaa varsinaiseen yrityksessä tehtävän kehitysprojektin eteenpäinviemiseksi.

Ensimmäisenä käyn läpi turvallisuuden käsitettä ja sen historiaa. Sitten luon katsauksen turvallisuuskulttuuriin. Kolmanneksi sivuan lyhyesti yritysfuusion vaikutusta yrityskulttuuriin. Käyn läpi ajatuksia turvallisuuskulttuurin kehittamisestä. Lopuksi olen kerännyt joukon teemoja, joiden kautta turvallisuuden kehittäminen kannattaa mielestäni aloittaa.

2 Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuudesta ja sen kehittämisestä puhuttaessa saattaa ensimmäinen kompastuskivi olla se, ettei yleisesti oikein ymmärretä mitä yritysturvallisuus on. Turvallisuus voidaan kokea itsestäänselväksi asiaksi, ja siihen osataan kiinnittää huomiota vasta sitten kun turvallisuus on jollain tavalla menetetty. (Waittinen, 2011). Todennäköistä on, että jokainen katsoo turvallisuutta ensisijaisesti oman asiantuntijuusalueensa kautta, eikä yleisen yritysturvallisuuskäsitteen sisältöä ymmärretä. Talouden asiantuntija ymmärtää riskien hallinnan talousriskien kannalta, IT-johtaja näkee turvallisuuden tietoturvallisuuden kautta, ja tuotannosta vastaavat esimerkiksi tehdasonnettomuuksien kautta.

Turvallisuus on suomen kielessä terminäkin hyvin moniselkoinen ja monimerkityksinen. Esimerkiksi englannin sanat safety ja security kääntyvät molemmat suomessa helposti turvallisuudeksi, vaikka niillä on erilaiset merkitykset. (Waittinen, 2011). Yritysturvallisuus voidaan katsoa rakentuvan esimerkiksi seuraavan kymmenen osa-alueen kautta:

1. tuotannon ja toiminnan turvallisuus
2. työturvallisuus
3. ympäristöturvallisuus
4. pelastustoiminta
5. valmiussuunnittelu
6. tietoturvallisuus
7. rikostorjunta
8. henkilöturvallisuus
9. toimitilaturvallisuus
10. ulkomaantoimintojen turvallisuus

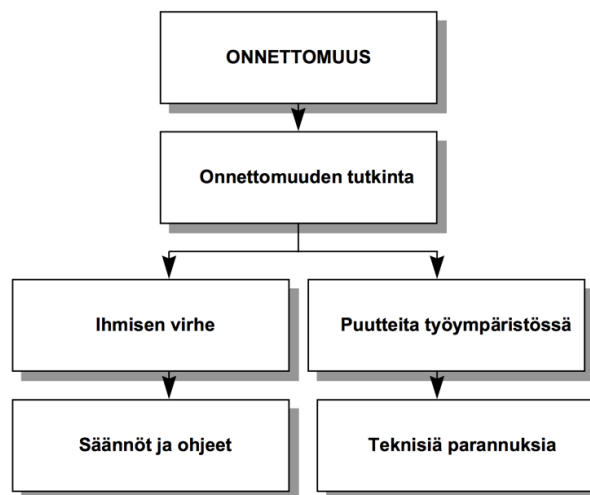
(Reiman & Oedewald, 2008).

Yrityksen kokonaisturvallisuudesta puhuttaessa pitää siis ymmärtää, että toimintaa voidaan ja pitää katsoa useammasta lähtökohdasta ja erilaisilla näkökulmilla. Tämä tietysti hankaloittaa kokonaisturvallisuuden hahmottamista ja tekee sen hallinnasta monimutkaista. Helposti voi käydä niin, että jokainen näkee turvallisuuden vain oman näkökulmansa kautta, jolloin yhteistä näkemystä ja keskustelua on vaikea rakentaa. (Waittinen, TJK14).

2.1 Mistä onnettomuudet johtuvat?

Kuten edellä todettiin, voidaan turvallisuus hahmottaa useasta erilaisesta ja toisistaan poikkeavasta näkökulmasta. Myöskään erilaisten turvallisuuden häiriöiden ja poikkeamien syidenkään ymmärtäminen ei ole yksiselitteistä.

Olen pannut merkille, miten onnettomuuksista uutisoitaessa yleensä raportoidaan onnettomuuden syyksi joko tekninen vika tai inhimillinen virhe. Tämä kertoo mielestäni siitä yksinkertaistavasta asenteesta, mikä turvallisuusasioihin suhtautumisessa osittain elää, ja se edustaa näkemyksettömyyttä turvallisuuden suhteen. Teknisen vian kyseessä ollessa se voidaan varmasti paikantaa, korjata virhe, ja asia on siltä osin kunnossa. Inhimillisestä virheestä puhuttaessa asia lipuu helpommin osastolle ”näitä nyt vaan sattuu silloin tällöin”. Asia ei tietenkään ole näin yksinkertainen ja onnettomuustutkinnassa varmasti inhimillisten virheiden syytkin selvitetään. Tällainen yksinkertaistavaan näkemyksettömyyteen saattaa kuitenkin törmätä, kun puhutaan yritysturvallisuuden kehittamisestä. Voidaan ajatella, että kun on ostettu jokin turvallisuutta lisäävä laite ja annettu sen käytöstä käsky, on asian oltava kunnossa. Jos tämän jälkeen vielä tapahtuu vahinko, niin senhän täytyy olla joko vika laitteessa tai sitten lopputyön suorittajan inhimillinen virhe. Kuvassa 1 esitettävä perinteinen onnettomuustutkimusmalli noudattaa edellä mainittua ajatusta.



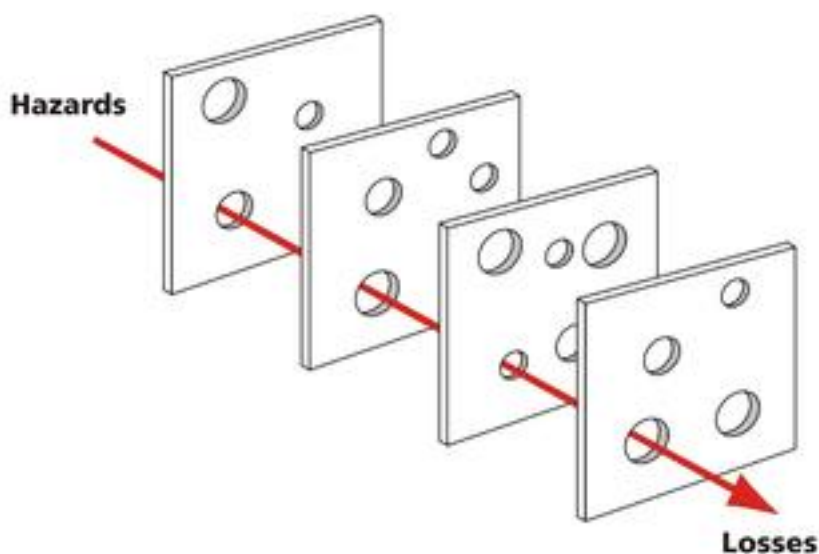
Kuva 1 Perinteinen onnettomuustutkinnan malli (Heinonen, 2000, alkup. ACSNI, 1993).

Käyn seuraavissa kappaleissa läpi turvallisuustutkimuksen historiaa, koska uskon, että yksilön ymmärryksen kasvu turvallisuusasioissa noudattaa helposti saman tyyppistä kypsymiskaarta. Ainakin se herätti minut ajattelemaan, ja ymmärtämään asiaa perusteellisemmin.

Turvallisuutta on ensimmäisenä hahmotettu vain teknisten ratkaisuiden kautta. Teollistumisen aikana toiseen maailmansotaan asti keskityttiin puhtaasti teknisiin ratkaisuihin turvallisuuden lisäämisessä. Työtä suorittava ihminen nähtiin turvallisuuden kannalta pelkkänä uhkana, jonka väärä toiminta aiheutti onnettomuuteen johtavan ketjureaktion. Turvallisuutta ajateltiin parannettavan poistamalla tämän yksittäisen työntekijän aiheuttamaa uhkaa. Tällainen ajatusmalli on sittemmin osoitettu vääräksi, mutta sen vaikutus näkyy vielä tänäkin päivänä.

Toisessa vaiheessa, joka alkoi toisen maailmansodan aikana ja kesti aina 80-luvulle saakka, ymmärrettiin, ettei pelkkien teknisten riskien arvioinnilla ja ehkäisemisellä ole riittävää vaikutusta turvallisuuteen. On otettava huomioon myös inhimilliset tekijät. Henkilövalinnoilla, koulutuksella ja motivaation tasolla ymmärrettiin olevan vaikutusta onnettomuuksien tapahtumiseen. Tänä toisena aikana alettiin tutkia tätä inhimillistä tekijää mm. kognitiivisen psykologian avulla, ja syntyi käsite inhimillinen virhe. Nähtiin, että onnettomuudet johtuvat erilaisten virheiden ketjuuntumisella. Nämä virheet voivat olla järjestelmässä, käyttäjässä ja organisaation toiminnassa. Tätä kutsutaan ns. juustomalliksi:

Onnettomuuksien ehkäisemiseksi järjestelmään rakennetaan erilaisia suoja-
mekanismeja, joiden tarkoituksena on ehkäistä erilaisten virheiden luomaa
onnettomuusriskiä. Kun juustonreiät ovat sopivasti kohdakkain, ja kun suo-
jamekanismien puutteet sekä erilaiset järjestelmän virheet sen mahdollista-
vat, onnettomuus tapahtuu. Tämän lähestymistavan heikkoutena on sen kes-
kittyminen yksinomaan virheisiin ja virheiden estämiseen. Virheiden estä-
miseksi tehdyt toimenpiteet voivat kokonaisuutta tarkasteltaessa jäädä vä-
häisiksi, koska estämiseksi tehdyt rakenteet helposti hankaloittavat toimin-
taa. Niitä on mahdoton tehdä sellaisiksi, että ne suojaisivat järjestelmää kai-
kissa tapahtumaketjuissa ja olosuhteissa. Tällöin kokonaisuus jää vä-
häiseksi.

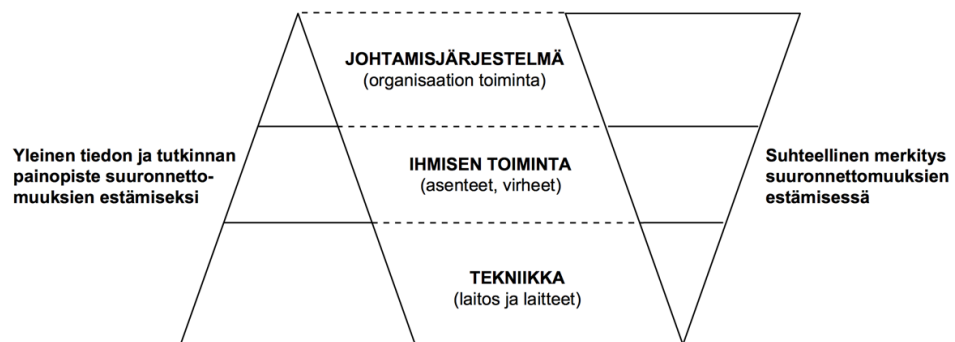


Kuva 2 Reasonin reikäjuustomalli. Siivut voisivat olla esimerkiksi tekninen suo-
jaus, käyttäjän toiminta tai valvonta. Tietyssä tilanteessa, joissa mikään ei py-
säytä tapahtumaketjua, vahinko tapahtuu. (Wikipedia).

Turvallisuustutkimuksen kolmannessa vaiheessa 80-luvulta alkaen ymmär-
rettiin, että turvallisuuden parantamiseen ei riitä vain ihmisen ja koneen yh-
teensovittaminen, ja niiden vuorovaikutuksen parantaminen. Tarvittiin laa-
jempaa katsantokantaa. Alettiin kiinnittämään huomiota organisaatioiden
toimimiseen sekä johtamisen merkitykseen. Syntyi turvallisuusjohtamisen ja
turvallisuuskulttuurin käsitteet. Niiden pohjalta lähdettiin kehittämään tur-
vallisuusjohtamisen järjestelmiä, ja ymmärrettiin, miten turvallisuusjohta-
misessa yhdistyvät toimintatapojen, menetelmien ja ihmisten johtaminen.
Havaittiin, että organisaation yleisellä toimintakulttuurilla, avoimuudella ja
oppimishalulla on vaikutusta turvallisuuteen. Tämä katsantokanta on vielä

nykyaikana rikastunut sillä, että turvallisuutta tarkastellaan myös sosiaalisesta näkökulmasta. Keskitytään kokonaisjärjestelmän kehittämiseen ja ohjaamiseen. Halutaan ymmärtää, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla esimerkiksi erilaisten riskien otossa, ja miksi organisaatiolla on tietynlainen kuva turvallisuustasostaan, sekä mitkä syyt johtavat ohjeiden noudattamiseen tai noudattamatta jättämiseen. (Reiman & Oedewald, 2008).

Turvallisuuden hahmottamisen kehityskaareissa on siis siirrytty käskyjen ja teknisten ratkaisuiden maailmasta pehmeimpiin arvoihin ja tapoihin. Vallitseva ajattelumalli on käytännössä kuitenkin vielä hyvin tekniikkakeskeinen. Esimerkiksi on havaittu, että suuronnettomuuksien tutkimuksen painopiste on vahvasti tekniikassa, vaikka onnettomuuksien estämisen kannalta pitäisi keskittyä tarkastelemaan organisaation toimintaa. (Heinonen, 2000).



Kuva 3 Onnettomuustutkimuksessa on keskitytty liiaksi tekniikkaan, vaikka syytä pitäisi hakea organisaation toiminnasta. (Henttonen 2000, alkup. World Bank 1988).

3 Turvallisuuskulttuuri on osa yrityskulttuuria

3.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on koko ajan kehittyvä ja muuttuva tapa toimia. Yrityskulttuurin voi havaita ihmisten käyttäytymisestä ja toiminnasta. Sen ominaispiirteet ovat kuitenkin tiedostamattomia ja ne tulevat esille vasta kun törmätään toisenlaiseen kulttuuriin. Kulttuuria on vaikea määritellä, se voidaan ajatella koostuvan erilaisista kerroksista. Näkyvä osa yrityskulttuurista on helppo havaita, kuvata ja määritellä. Tiedostettu osa voidaan vielä havainnoida ja mitata. Pohjalla on kuitenkin yrityskulttuurin näkymätön ja tiedostamaton osa, joka rakentuu kulttuurissa syvällä olevista olettamuksista. (Valpola, 2004).

3.2 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri on osa yrityskulttuuria, ja pitää sisällään organisaatiokulttuurin kaikki ne osat, jotka vaikuttavat turvallisuuteen (Waiittinen, 2011). Turvallisuuskulttuurissa heijastuvat organisaation toimintaperiaatteiden perusarvot, normit, olettamukset ja odotukset. (Työsuojeluhallinto, 2010).

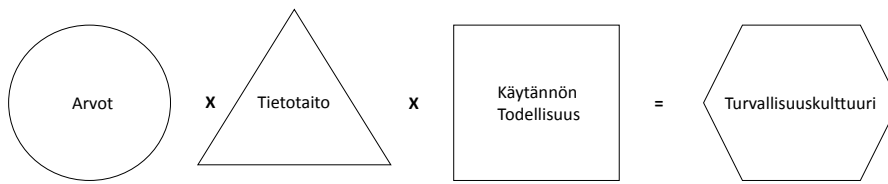
Turvallisuuskulttuurin käsitteen käytön yleistyminen alkoi Zsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkinnan yhteydessä 1980-luvulla. (Ruuhilehto & Kuusisto, 1998). Termiä alettiin käyttää, koska haluttiin tuoda esille, että onnettomuuksia ei voida selittää pelkästään teknisillä vioilla tai yksittäisten henkilöiden tekemillä virheillä. Niiden syntymiseen vaikuttavat koko organisaation toiminta, johtaminen ja jopa ympäröivään yhteiskuntaan liittyvät tekijät. (Waiittinen, 2011).



Kuva 4 Turvallisuuskulttuurin rakenne (Työsuojeluhallinto, 2010).

3.3 Turvallisuuskulttuurin taso on osiensa tulo

Yksi tapa hahmottaa turvallisuuskulttuurin tasoa on ajatella se yksinkertais-
 tetulla kaavalla, jossa turvallisuuskulttuurin taso määräytyy kertolaskulla.
 Arvojen tietotaidon ja käytännön todellisuuden tulo on yritysturvallisuuden
 taso. Paitsi että tässä kaavassa tulee ilmi yritysturvallisuuden keskeiset teki-
 jät, huomioidaan lisäksi eri osatekijöiden vaikutukset: mikäli yhden osateki-
 jän taso alkaa tippua, silloin tippuu myös tulo eikä muilla osatekijöillä voida
 paikata yhden osatekijän vajavuuksia. Toisaalta myös hieman vaadittua pa-
 rempi suoriutumien kaikissa osatekijöissä parantaa lopputulosta huomatta-
 vasti. (Waittinen, TJK 14).



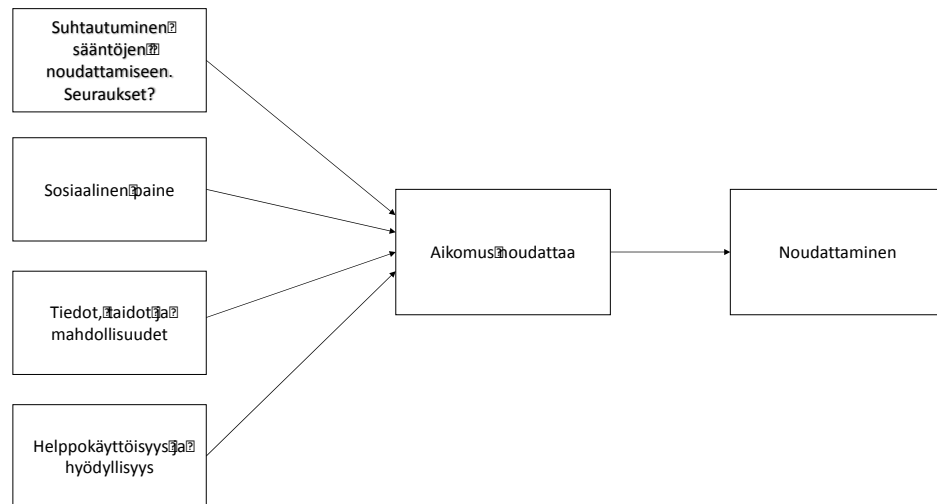
Kuva 5 Turvallisuuskulttuurin elementit (Waittinen, TJK 14).

3.4 Turvallinen käyttäytyminen

Keskeinen asia ja elementti hyvän turvallisuuden rakentumisessa on yksilöiden käyttäytyminen. Se on taso, johon vaikuttamalla voidaan turvallisuuden tasoa parhaiten parantaa. Mitkä elementit sitten vaikuttavat siihen käyttäytykö yksittäinen työntekijä turvallisella tavalla vai ei? Yksilön käyttäytymiseen vaikuttaminen, kuten moni muukin turvallisuuskulttuuriin liittyvä asia ei sekään ole yksinkertainen hallittava.

Käyttäytymiseen vaikuttavat useat eri osa tekijät. Yksilön oma perusasenne ja halu sääntöjen sekä normien noudattamiseen on keskeistä. Mikäli näitä ei ole, ei henkilö todennäköisesti toimi turvallisesti. Yhtä lailla ympäröivän yhteisön asettama esimerkki tai sosiaalinen paine vaikuttavat käyttäytymiseen. Mikäli yksilö havaitsee, että ympärillä toimitaan asianmukaisesti, asiat tehdään hyvin ja sääntöjen mukaisesti, on todennäköisempää, että henkilö itsekkin toimii niin. Vaikutus saattaa olla vielä voimakkaampi toiseen suuntaan – mikäli nähdään, että työkaverit ja esimiehet eivät säännöistä välitä, on helppoa jättää ne itsekkin noudattamatta. Yksilön pitäisi myös kokea, että hyöty turvallisuutta lisäävien toimenpiteiden tekemisestä suhteessa tekemisen käytettyyn lisävaivaan on kohdallaan, jotta hän kokee tekemisen järkeväksi. Ohjeet ja välineet pitää olla saatavilla ja helppokäyttöisiä. Työnteki-

jälle pitää rakentaa tarpeellinen tietotaito ja hänen työkuormansa ja muu ympäristön paine ei saisi olla sellaisella tasolla, että ne ajavat häntä laiminlyönteihin. (Puhakainen, 2006).



Kuva 6 Yksilön turvalliseen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Puhakainen, 2006).

Keskeistä ihmisten käyttäytymisestä muutettaessa ja hyvää turvallisuuskulttuuria rakennettaessa on ymmärtää, ettei siihenkään ole yksittäistä lääketta, vaan pitää pystyä vaikuttamaan useisiin eri elementteihin, jotka käyttäytymiseen vaikuttavat.

3.5 Turvallisuuskulttuurin kehittyminen

Kuten organisaatiokulttuurin kypsyiden rakentumisen, voidaan turvallisuuskulttuurinkin ajatella rakentuvan erilaisten vaiheiden kautta. Nämä vaiheet kuvaavat sitä kypsyystasoa, joka turvallisuuskulttuurin kehityksessä on saavutettu. Erilaisia kypsyystasomalleja on useita. Yksinkertaisimmillaan voidaan kypsyystaso kuvata esimerkiksi seuraavien kolmen vaiheen kautta:

1. Alimmalla kypsyystasolla organisaatio haluaa vain selvitä. Riittää kun täytetään ulkoapäin esitetyt vaatimukset ja päästään pakollisista auditoinneista läpi. Kunnianhimoa hyvän turvallisuuskulttuurin luomiselle ole. Turvallisuusasioiden tärkeyttä ei ymmärretä.

2. Seuraavalla tasolla organisaatiossa jo ymmärretään turvallisuuden merkitys ja halutaan parantaa sitä ilman ulkopuolista painettakin. Ymmärretään ihmisten toiminnan ja asenteiden merkitys turvallisuuskulttuurille. Turvallisuutta kehitetään etupäässä teknisten ratkaisuiden ja johtamisjärjestelmän kautta. Toiminta nähdään kuitenkin kustannuksia nostavana, eikä yhteistä toimintastrategiaa ole.
3. Kolmannella tasolla olevat organisaatiot ovat omaksuneet jatkuvan parantamisen kulttuurin. Tällä tasolla koko työyhteisö halutaan ottaa mukaan turvallisuustoiminnan kehittämiseen. Ymmärretään että turvallisuuden kannalta on tärkeää, miten ihmiset käyttäytyvät, millaiset toimintatavat ja asenteet heillä on. Turvallisuutta pyritään parantamaan näihin vaikuttamalla. Vasta tällä kolmannella tasolla organisaatio on aidosti aloittanut turvallisuuskulttuurin kehittämisen. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000).

4 Fuusion vaikutukset yrityksen kulttuuriin

Tuon tähän työhön pienen katsauksen yritysfuusion vaikutuksista organisaatioon ja sen toimintaan. Osuus on tuotu työhön, koska kirjoittajan yrityksessä on tapahtunut yritysfuusio, jossa kaksi samankokoista IT-alan yritystä on fuusioitunut. Fuusion jälkeen on tarvetta lähteä kehittämään turvallisuuskulttuuria. Haen tässä työssäni muutamia kulmia siihen, miten tämä fuusio pitää ottaa turvallisuuskulttuurin kehittämisprosessissa huomioon.

4.1 Fuusion vaikutukset ja yhteisen kulttuurin rakentaminen

Organisaatiot, jotka yhdistetään, tuovat mukanaan omat organisaatiokulttuurinsa ja toimintatapansa. Uuden yhteisen yrityksen ja identiteetin muodostaminen on haastava muutosprojekti, jonka pituutta ja lopputulosta on vaikea ennustaa. Yhdistyneiden organisaatioiden toimintatavat ovat todennäköisesti muotoutuneet hyvin omanlaisikseen. Yhdistymisessä toisen yksikön toimintatavat näyttäytyvät todennäköisesti oudoilta ja mahdottomilta. Omia toimintatapoja ei edes välttämättä osata hahmottaa tai haastaa, mikäli niitä ei ole tarvinnut koskaan kyseenalaistaa.

Yhdistymisen lopputuloksena tulisi olla uusi yritys, jossa on vahva yhtenäinen kulttuuri ja toimintatavat. Tällaiseen lopputulokseen päästäkseen pitää uudesta yrityksestä luoda visio, joka kommunikoidaan hyvin. Visiota pitää lähteä määrätietoisesti toteuttamaan. Ihmiset pitäisi saada luopumaan helposti vallitsevasta ”kuka osti kenet” -ajatusmaailmasta. (Valpola, 2004).

4.2 Miten yritysfuusio pitäisi ottaa huomioon turvallisuuskulttuurin kehittämishankkeessa

Uskon, että yritysfuusio on sekä uhka että mahdollisuus turvallisuuskulttuurin kehitykselle ja turvallisuustoiminnan tason parantamiselle. Turvallisuuskulttuurin hyvä taso voidaan sisällyttää uuden yrityksen visioon ja sen jalkauttaminen tapahtuu yhdessä muidenkin uusien toimintamallien jalkautuksessa – tai mikä parempaa, osana näitä uusia toimintamalleja. Tämä on varmasti mahdollisuus, koska toimintamallit tulevat joka tapauksessa muuttamaan, ja muutoksen haasteet joudutaan kohtaamaan. Tällöin turvallisuuden huomioonottaminen sulautuu hyvin kokonaisuuteen.

Haasteena on varmasti turvallisuuskulttuurin ja siihen liittyvien rakenteiden luominen siten, että muutos pystytään aloittamaan samaan aikaan muiden fuusiosta seuraavien muutosten kanssa. Uskon, että turvallisuuskulttuurin muutos tulisi myös viestiä ja toteuttaa vahvasti uuden yrityksen vision kautta, eikä siten, että fuusion toisen osan pitäisi ottaa käyttöön toisessa osassa vallinneet toimintatavat. Mikäli fuusioin toiselle osalle tulee tunne, että nyt meitä pakotetaan ottamaan käyttöön tuon toisen osan toimintatavat, ei vastaanotto ole todennäköisesti erityisen positiivinen.

5 Turvallisuuskulttuurin rakentaminen

”Täytyy käydä pirusti kouluja, että uskaltaa tehdä yksinkertaisia päätöksiä. Muuten rupeaa keksimään kaikenlaisia monimutkaisia juttuja. Kaikki sotahommat ovat niin yksinkertaisia. Etummainen rivimies käy sodan. Ei sodassa pärjää kun aivan yksinkertaisilla käskyillä. Pitää ylhäältä antaa sellainen käsky, jonka etummaisessa poterossa oleva rivimieskin ymmärtää. Kaikki on mahdollisimman yksinkertaista. Sen seikan tajuamiseksi on käytävä kovasti kouluja.” - **Aksel Fredrik Airo**

Yllä on TJK:ssakin muutamia kertoja esiin tullut lainaus talvi- ja jatkosodan aikana operaatioiden suunnittelusta vastanneelta kenraali Aksel Fredrik Airoilta. Minä pidän Airon ajatusta suurella arvolla, ja uskon että mikäli sitä ei pidä mielessä ja noudata, on turvallisuudenrakentamishankkeessa hyvin hankala onnistua.

5.1 Käskyin?

Turvallisuusjohtamista, kuten muitakin johtamisasioita koskien olen huomannut ajateltavan, että kun jokin asia ”on käsketty”, on se silloin hoidettu ja vastuu siirretty käskijältä eteenpäin. Tämä tapa tuskin useinkaan tuottaa haluttua lopputulosta. Muistan aikoinaan käydystä järjestyksenvalvojakursista ohjeen asiakkaiden ohjaamiseksi – heitä tulee ohjata seuraavin vaihein, tässä järjestyksessä: ”neuvoin, kehotuksin ja käskyin”. Tässä on jo ymmärretty, ettei pelkällä käskemisellä kannata hakea haluttua lopputulosta. Toimintaan halutaan vaikuttaa ensin ohjaavasti. Itse lisäisin vielä listan eteen turvallisuuskulttuuria edistettäessä sanat: ”mahdollista” ja ”ole kiinnostunut”. Itse uskon, että turvallista toimintatapaa rakennettaessa pitää ensin mahdollistaa ihmisille turvallinen toimintatapa, ja seuraavaksi osoittaa kiinnostusta siihen, toimitaanko tällä määritellyllä turvallisella toimintatavalla. Tämän jälkeen neuvotaan, sitten kehotetaan ja vasta lopuksi käsketään.

Hyvässä turvallisuuskulttuurissa oikea toimintatapa pitäisi mielestäni jalkautua jo ennen käskemistä, aikaisempien toimenpiteiden kautta. Asia voi

kuulostaa itsestäänselvältä, mutta kokemukseni mukaan sitä se ei kuitenkaan käytännössä tunnu olevan.

Waittinen on turvallisuuskävelyoppaassa listannut niitä asioita, joihin tulisi turvallisuuskulttuuria kehitettäessä kiinnittää huomiota. Nämä ovat:

- henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen
- turvallisuustietouden ja -taitouden lisääminen
- nykytilan kartoitus ja riskien selkeytys
- tulevaisuuteen ja muutoksiin varautuminen
- turvallisuuteen liittyvien arkiasioiden huomaaminen
- ennaltaehkäisyn motivoiminen
- omatoimiseen varautumiseen sitoutuminen
- onnettomuustilanteissa toimimiseen ohjeistaminen
- onnettomuuksien ja läheltä piti –tilanteiden vähentäminen
- yhteisön sisäisen viestinnän parantaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen
- työnjaon täsmentäminen
- teoriassa opittujen asioiden varmentaminen ja siirtäminen osaimiseksi omaan toimintaympäristöön
- uuden henkilöstön työturvallisuuslain mukainen perehdyttäminen organisaation turvallisuusasioihin käytännössä

(Waittinen, 2014).

Vaikka lista onkin laadittu tiettyä viitekehystä varten, tulee siinä mielestäni hyvin esille se henki, jolla turvallisuuskulttuuria kannattaa lähteä rakentamaan.

5.2 Turvallisuuskulttuurin kehittämishanke

Turvallisuuskulttuurin kehittämistä voidaan lähestyä ajattelemalla sitä kehittämishankkeena. Jotta haluttu kulttuurinmuutos saadaan aikaan, pitää kehittämistyöhön tehdä merkittäviä panostuksia ja työn pitää olla pitkäjänteistä ja -aikaista. Turvallisuuden kehittäminen vaatii koko organisaation sitoutumista. (Hakala, 2014).

Kehittämishankkeen voi rakentaa usean erilaisen strategian tai näkökulman kautta. Se voidaan nähdä vaiheittain etenevänä prosessina, johon voidaan

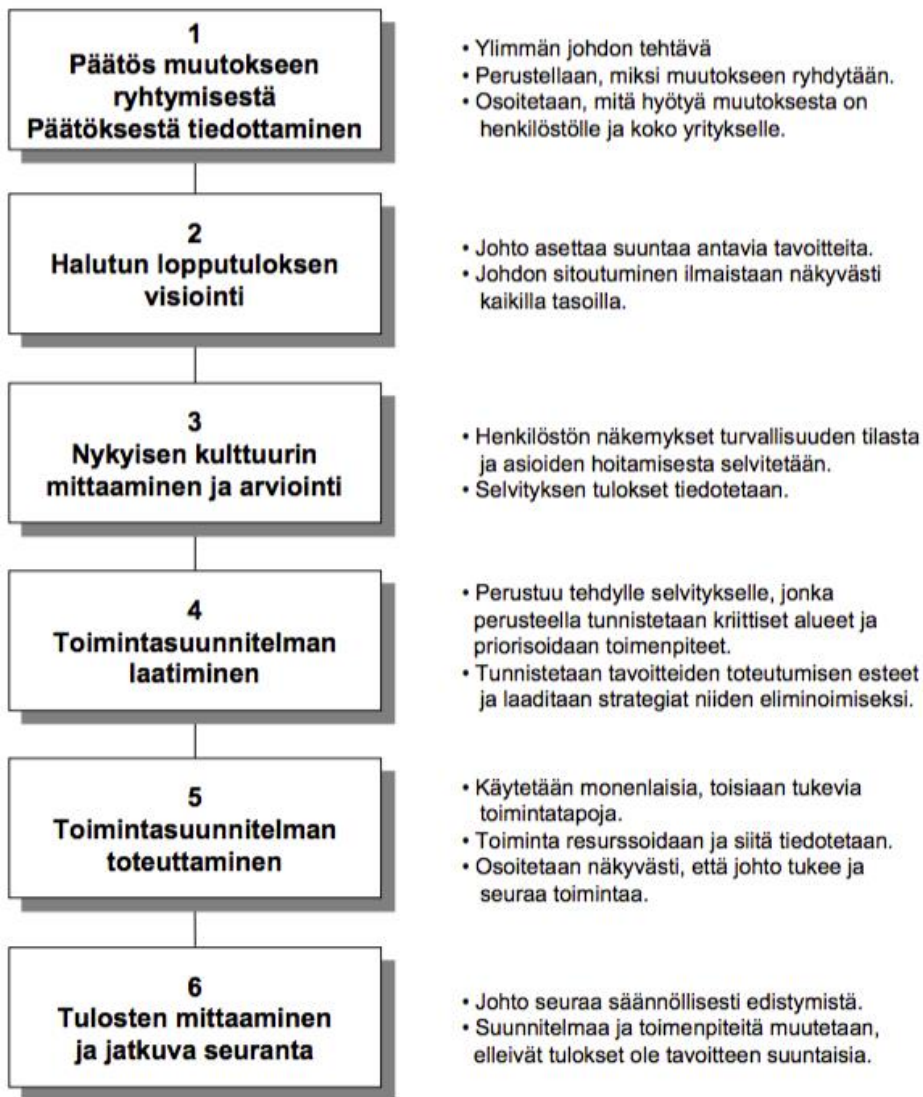
ottaa esimerkiksi johtamis-, käyttäytymis- tai kulttuurilähtöinen kehittämistapa.

Johtamislähtöisessä kehittämisessä keskitytään turvallisuuden tilannekuvaa luovan järjestelmän rakentamiseen, jossa turvallisuuteen liittyvää tilannetietoa kerätään ja käsitellään. Kulttuurista pyritään luomaan raportoimista suosiva, oikeudenmukainen, joustava ja oppiva. Näkyviin menettelytapoihin ja rakenteisiin vaikuttamalla pyritään vaikuttamaan kulttuurin syvempiin kerroksiin.

Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan siihen, miten ihmiset toimivat päivittäisessä työssään. Kun tähän käyttäytymiseen päästään vaikuttamaan, vaikutetaan samalla ihmisten asenteisiin ja suhtautumiseen turvallisuusasioita kohtaan. Yritetään tunnistaa ja poistaa ei-toivottuja toimintatapoja samalla, kun pidetään huoli siitä, että työn tekemisen edellytykset ja olosuhteet ovat kunnossa.

Kulttuurilähtöinen kehittämistapa yhdistää elementtejä sekä johtamis- että käyttäjälähtöisestä kehittämistavasta. Näiden lisäksi yritetään vaikuttaa suoraan ihmisten asenteisiin, yrityksen ilmapiiriin ja turvallisuuskulttuuriin. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000).

Kuvassa 7 on esimerkki siitä, miten turvallisuuskulttuurin kehityshanke voidaan nähdä rakentuvan erilaisten vaiheiden kautta. Siihen on tunnistettu ne peruselementit, mitkä kehitysprojektissa tulisi olla.



Kuva 7 Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on vaiheittainen prosessi, tässä yksi esimerkki (Ruuhilehto & Vilppola, 2000).

6 Turvallisuuskulttuurin rakentamisen aloitus

Tähän kappaleeseen olen koonnut ja avannut niitä keskeisiä asioita ja teemoja, jotka mielestäni pitää ottaa huomioon, kun lähdetään rakentamaan onnistunutta turvallisuuskulttuuria. Uskon, että ne luovat edellytykset hyvälle turvallisuuskulttuurin tasolle.

6.1 Johdon sitoutumisen saaminen

Johdon aito sitoutuminen on keskeinen tekijä turvallisuuskulttuurin muutoksen onnistumiselle. Mikäli johdon sitoutuminen ei ole aitoa, kehittämistyössä tuskin onnistutaan. Linjaorganisaation toiminnassa ja tavoitteiden asettelussa pitää olla linjassa turvallisuustoiminnan tavoitteiden kanssa. Ylimmän johdon tulee määrittää turvallisuustoiminnan tavoitteet ja resurssit sekä osoittaa vastuut ja tehtävät. (Waittinen & Linjala, 2016).

Liiketoiminnan johdon päätöksenteon perusteina on luonnollisesti liiketoiminnalliset perusteet. Turvallisuuden kehittämistäkin tulee pystyä perustelemaan tätä kautta. On havaittu, että esimerkiksi johdon tietoturvaratkaisuihin liittyvään investointihalukkuuteen vaikutettiin parhaiten perustelemalla investoinnit negatiivisten kustannusten välttämiseksi – mitä todennäköisempi ja vakavampi uhka oli, sitä helpommin investointiin suostuttiin. Päätöksentekoa voidaan tukea terävillä ja selkeillä perusteluilla, organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla, muiden vastaavien organisaatioiden toiminnan esimerkeillä, johdon vastuun korostamisella ja positiivisten vaikutusten esilletuomisella. (Puhakainen, TJK 14).

Kun turvallisuutta perustellaan johdolle vahinkojen kustannusten kautta, kannattaa suorien kustannusten lisäksi tuoda esiin vahinkojen kokonaiskustannukset. Esimerkiksi työtapaturman sattuessa eivät tapaturman kustannuk-

set rajoitu pelkästään hoitokuluihin ja sairaspöissaolon ajan palkkaan. Tapa-
turma aiheuttaa todennäköisesti muitakin merkittäviä kustannuksia.



Kuva 8 Työtaturman kokonaiskustannukset muodostuvat suorista ja epäsuorista kustannuksista (Hakala, 2014, alkup. Oinonen & Aaltonen).

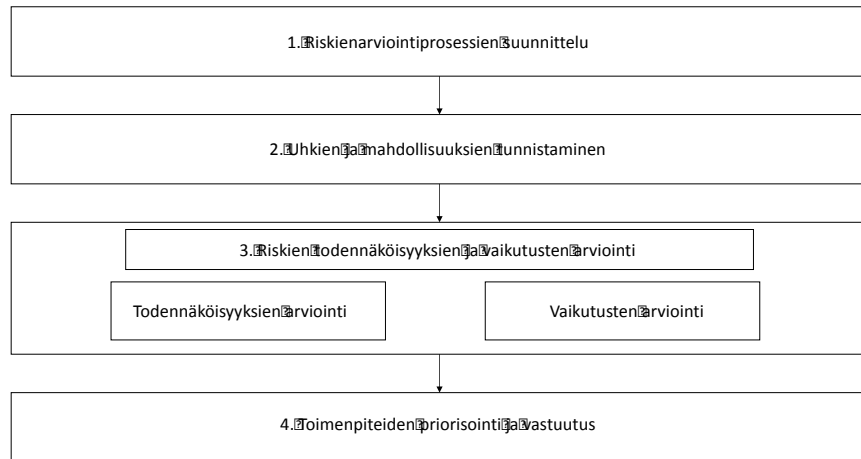
Paitsi, että turvallisuustoimintaan pitää osoittaa resurssit johdon toimesta, on linjaorganisaation johdon esimerkillinen toiminta turvallisuusasioissa ensiarvoisen tärkeitä. Se viestii esimerkillään koko organisaatiolle, miten turvallisuusasioihin on tarkoitus suhtautua. Mikäli työntekijät näkevät, ettei johdossa oteta vakavasti ja noudateta yhteisiä sääntöjä, ohjaa se esimerkillään kaikkia toimimaan näin. Esimerkkinä voin ottaa vaikkapa henkilökortin käyttämisen, mikäli sen näkyvillä pitoon on käsketty. Tarkoittaako käsky sitä, että kaikki työntekijät pitävät henkilökortin näkyvillä, vai saako käskyn tulkita niin, että kortin voi kuitenkin jättää pois, jos kokee olevansa tarpeeksi tärkeä ja tunnettu henkilö?

6.2 Riskien arviointi ja turvallisuustoiminnan perusvaatimusten määrittäminen

Jotta turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen käytetyt voimavarat osataan mitoitaa ja kohdistaa oikein, tulee ensin tehdä riskien arviointi sekä määrittää, mitkä ovat ne turvallisuuden perusvaatimukset, jotka yritykseen kohdistuvat. Tällainen toisaalta uhkien ja vaatimusten peruskartoitus luo pohjan sille, että rakennettava järjestelmä ja toimintatapojen kehitys lähtee rakentumaan oikeaan suuntaan. Se myös luo perusteet ja oikeutuksen

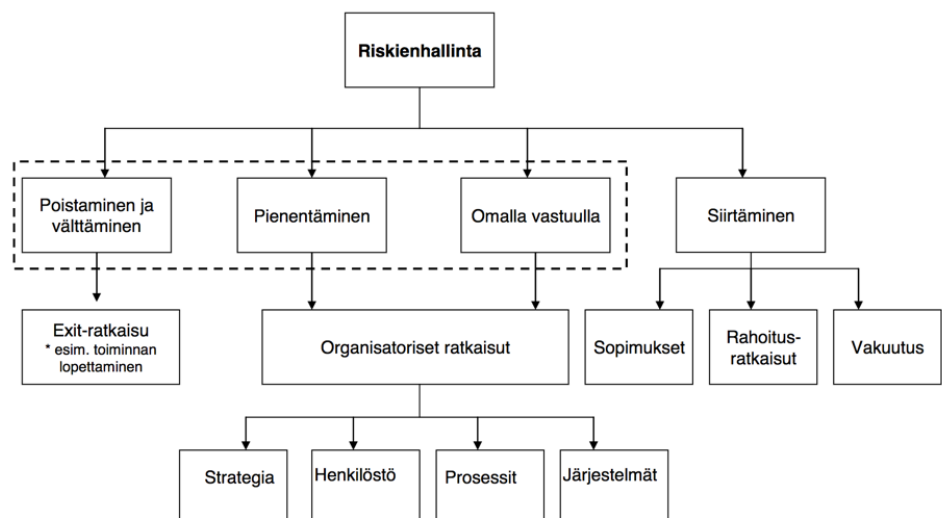
koko toiminnalle. Ei ole mitään valmista kaavaa ja ratkaisua, jota seuraamalla saavutetaan hyvä turvallisuuskulttuurin ja toiminnan taso organisaatiosta riippumatta, vaan on löydettävä omaa organisaatiota koskevat vaikuttavat tekijät ja uhat, joita vastaan tulee suojautua.

Riskien hallinnan perustana on uhkien tunnistaminen ja niiden toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutusten arviointi. Yksinkertaisimmillaan riskin voi katsoa olevan todennäköisyyden ja vaikutusten tulo.



Kuva 9 Riskienhallinnan perusprosessi (Leppiniemi, TJK 14).

Riskien tunnistamisen jälkeen tulee luonnollisesti päättää millä toimenpiteillä ja millä priorisoinneilla niihin voidaan vaikuttaa. Joitain riskejä voidaan ehkä poistaa kokonaan ja jäljelle jääneiden riskien toteutumisen todennäköisyyttä pienentää, ja toteutumisesta seuraavia vahinkoja rajata.



Kuva 10 Riskienhallinnan viitekehys (Immonen, TJK 14).

6.3 Organisaation rakentaminen ja vastuiden määrittäminen

Turvallisuustoiminnassa on tärkeätä, että roolit ja vastuut ovat määritelty selkeästi. Epäselvät roolit ja vastuut johtavat asioiden isännättömyyteen. Turvallisuustyössä, jossa asioiden hoitamattomuus tulee konkreettisesti esille vasta vahinkojen sattuessa, saattaa niiden hoitamattomuus jäädä helposti huomaamatta normaalitilanteessa. Kaikki saattaa siis näyttää päällisin puolin olevan hyvin, ja jos kenenkään vastuuseen ei kuulu olla asioiden todellisesta tilasta perillä, kokonaista tilannekuvaa ei todennäköisesti ole silloin kenelläkään.

Turvallisuutta edistävien toimenpiteiden tekeminen vaikuttaa myös usein organisaation muuhun toimintaan. Mikäli tällaisessa tilanteessa ei ole selvää kenen ja millä mandaatilla näitä asioita pitäisi tehdä, jäävät ne todennäköisesti tekemättä, tai tekemisellä ei saavuteta haluttuja seurauksia.

6.4 Turvallisuuspolitiikka ja siihen liittyvät dokumentit

Kun yritykseen luodaan turvallisuuspolitiikkaa ja muita turvallisuuteen liittyviä ohjeita, tulee muistaa, että millään ohjeilla tai käskyillä ei ole itseisarvoa. Ne toimivat vain välineinä, joilla voidaan luoda hyvää turvallisuuskulttuuria ja vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Mikäli näitä tavoitteita ei tehdyillä säännöstoilla ja asiakirjolla saavuteta, ei niillä ole arvoa.

Turvallisuuspolitiikka, säännösten laatiminen ja sen ylläpito tulisi olla jatkuva prosessi, jossa ympäristön ja liiketoiminnan muutosten tuomat vaatimukset otetaan jatkuvasti huomioon. Ne, joita säännöstö koskettaa, tulisi olla mukana sen rakentamisessa. Pahimmassa tapauksessa säännösten laativat irti liiketoiminnasta ja päivittäisestä tekemisestä olevat henkilöt, ja säännöt hyväksytään, ja jätetään sikseen. Tällöin aitoja tarpeita ei ole otettu huomioon, ja asiakirjoista tulee hetkessä vanhentuneita. Tällöin ne saattavat turhaan haitata liiketoimintaa, ja jättää suuriakin riskejä huomioimatta.

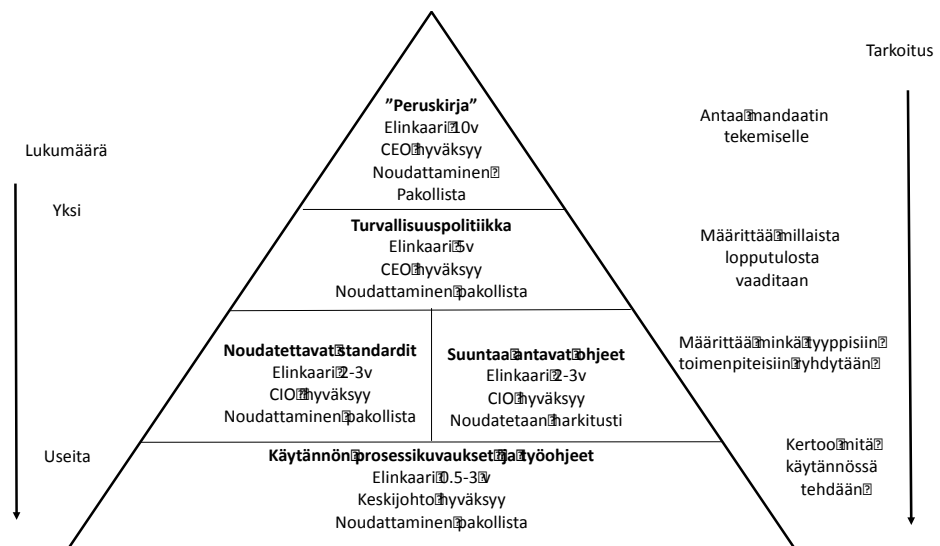
Politiikkaa ja säännöstöä laadittaessa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, miten taitavasti ne kirjoitetaan. Ei riitä, että laatijalla on hyvä ymmärrys turvallisuusasioista, tarvitaan myös taitoa tällaisten säännöstöjen tuottami-

sesta ja liiketoiminnan tekemisestä. Jotta säännöstellä saavutettaisiin toivottu vaikutus, lukijan pitää se ymmärtää ja sisäistää.

Mikäli turvallisuus on määritetty yhdessä hyväksytyssä politiikkadokumentissa, tulee samaan dokumenttiin liikaa asiaa. Eikä sitä silloin voida mielekkäästi päivittää tarpeiden mukaan. Jotta dokumentteja pystytään ylläpitämään, kannattaa ne tehdä hierarkkiseen rakenteeseen.

Dokumenttirakenteen voisi luoda esimerkiksi seuraavasti kolmeen tasoon.

1. Ylimpänä on turvallisuuspolitiikka. Siinä ylin johto määrittelee sen ”tason” ja ajatuksen, jolla yrityksen turvallisuusasiat halutaan hoitettavan. Tätä dokumenttia ei todennäköisesti ole tarvetta muokata kovin usein.
2. Poliitiikan alle tulee kerros, jossa on määritelty ne standardit ja raamit, joilla määritellään, miten politiikassa annettuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Näitä päivitetään tarvittaessa.
3. Alimpana kerroksena ovat prosessikuvaukset ja ohjeet, joilla ohjataan käytännön työtä. Näin saavutetaan tarvittavaa ketteryyttä dokumentoinnissa. Alimman tason ohjeet voisivat myös olla sisällä muissa toimintaohjeissa, eivätkä ne olisi erillisiä turvallisuusohjeita. Turvallisuudenhan pitäisi olla osa perusprosesseja. (Gartner, 2016).



Kuva 11 Turvallisuuden ohjaamiseen käytettävien dokumenttien hierarkkinen rakenne (Gartner, 2016).

6.4.1 Toimintaohjeiden tekeminen

Työntekijöille tarkoitettujen ohjeiden tulisi kuvata turvallisia toimintatapoja. Ohjeiden tulee olla selkeitä, yksikäsitteisiä, helppolukuisia eikä liian pitkiä. Ohjeissa tulee selkeästi kuvata, miten käytännössä toimitaan, jotta työntekijä osaa yhdistää sen arkitekemiseensä. Ohjeissa tulisi välttää teknistä kieltä, yleisiä toteamuksia tai byrokraatista kieltä, ja sen sijaan kertoa asiat siten, että lukija ymmärtää ne ja osaa yhdistää omaan käytännön työhönsä. Ohjeissa pitää kertoa oikeassa suhteessa, miten tulee ja saa toimia, ja miten ei saa toimia. Ei tule rakentaa pelkkiä kieltolistoja.

Koska turvallisuusasioiden tulisi olla luonnollinen osa arjen työskentelyä, tulee turvallisuuteen liittyvän ohjeistuksen olla helposti saatavilla ja sen tulisi olla osana muuta toimintaohjeistusta. (Puhakainen, TJK 14).

6.5 Kouluttaminen ja harjoittelemine

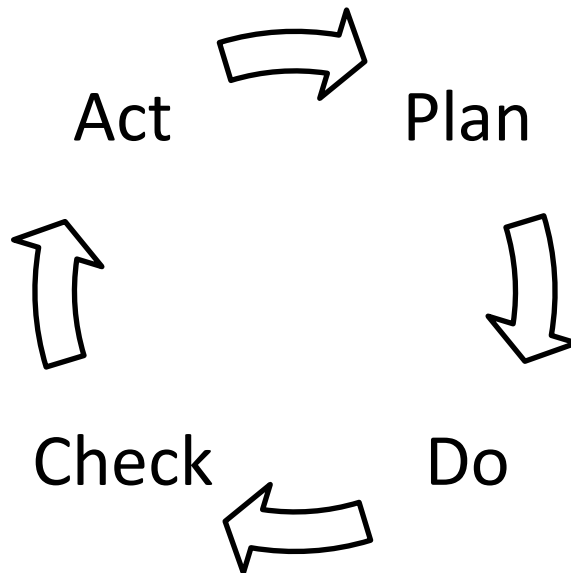
Yrityksen turvallisuussuunnittelun painopisteet sekä turvallisuuskulttuurille asetetut tavoitteet määrittävät tavoitteet ja painopisteet turvallisuuskoulutuksille. Kouluttamisen tulisi olla jatkuva prosessi. Koulutusten painopistealueita kohdennetaan ja täsmennetään sen mukaan, miten yrityksen yleinen turvallisuusprosessi kehittyy.

Turvallisuuskoulutuksissa pitäisi pyrkiä käyttämään sellaisia koulutusmenetelmiä, jotka aktivoivat koulutettavia ja ohjaavat heitä itse pohtimaan erilaisia toimintatapoja. Jotta koulutuksilla pystyttäisiin vaikuttamaan henkilöiden asenteisiin, tietoihin, taitoihin ja toimintatapoihin, tulisi heidät saada ajattelemaan turvallisuusasioita oman arkitekemisensä kautta. On annettava arvo sille, että koulutettavat tuntevat itse arkitekemisensä realiteetit parhaiten, ja ovat näin myös avainasemassa siihen liittyvän turvallisuuden parantamisessa. (Wäittäinen, 2014).

6.6 Jatkuva kehittäminen

Kun turvallisuuskulttuurin ja yritysturvallisuuden kehittämishanke on saatu päätökseen, tulee välittömästi jatkaa toiminnan jatkuvalla kehittämisellä ja seurannalla, mikäli halutaan kehittämisprojektissa saavutettujen etujen säilyvän. Mikäli turvallisuuden parantaminen toteutetaan vain kertaluontoisena harjoituksena, valuvat sen hyödyt todennäköisesti hukkaan melko nopeasti.

Jatkuvaa kehittämistä voi lähestyä monelta erilaiselta kannalta. Yksi usein käytetty lähestymistapa on niin sanottu **Plan-Do-Check-Act**-sykli. Siinä kehittäminen hahmotetaan iteratiiviseksi prosessiksi, jossa ensin suunnitellaan, suunnitelmien pohjalta toimitaan, toiminnan lopputuloksia ja tilannetta tarkastellaan, tarkastelussa saadut opit viedään uusiin suunnitelmiin ja syklin seuraava kierros alkaa.



Kuva 12 Iteratiivisen kehittämisen PDCA-malli (Wikipedia/PDCA)

Olen seuraaviin kappaleisiin kerännyt muutamia jatkuvaan kehittämiseen liittyviä teemoja.

6.6.1 Muutosten dokumentointi

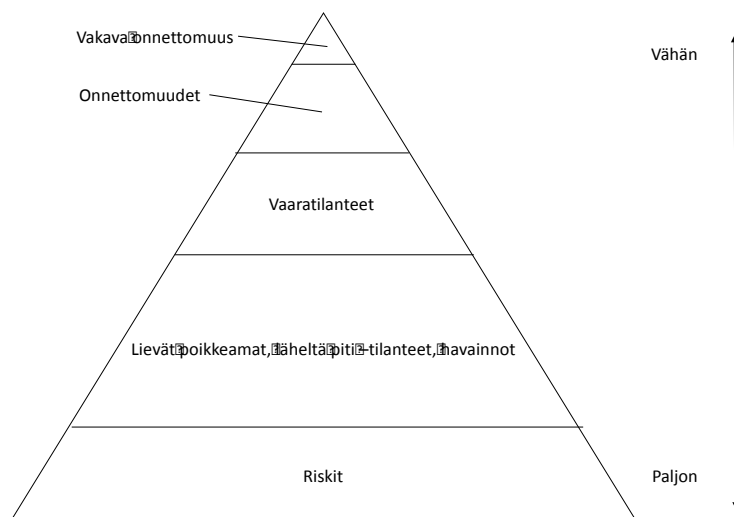
Kun ensimmäiset riskikartoitukset ja muut turvallisuustilanteen parantamiseen tähtäävät toimenpiteet on tehty, vastaavat ne parhaimmillaankin organisaation sen hetkistä tilannetta ja vallitsevia olosuhteita. Kun organisaatiossa ja toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, eivät alkuperäiset arviot enää vastaa vallitsevaa todellisuutta, vaan suunnitelmia pitäisi jatkuvasti päivittää. Tätä päivitystä ei luonnollisesti pystytä tekemään, ellei muutoksia jatkuvasti seurata ja dokumentoida. Muutokset voivat kohdistua esimerkiksi toimitiloihin, IT-laitteisiin, työntekijöihin tai työskentelytapaan. Muutoksia seuraamalla ja dokumentoimalla suunnitelmia ja arvioita voidaan päivittää tarpeellisella tiheydellä ja järkevällä työmäärällä.

6.6.2 Poikkeamien kerääminen

Turvallisuuden tason ymmärtämiseksi ja tilannekuvan rakentamiseksi tulee jatkuvasti kerätä ja analysoida tietoa toimintaympäristöjen muutoksista ja turvallisuuteen liittyvistä poikkeamista. Ne luovat pohjatiedon riskien seurannalle ja toiminnan kehittämiseksi. Voidaan ajatella, että jokaista tapahtunutta vahinkoa kohden tapahtuu useita läheltä piti -tilanteita. Ja jokaista läheltä piti -tilannetta kohden tapahtuu useita turvallisuuspoikkeamia, jotka eivät vielä aiheuta vaaratilanteita. Nämä tapahtumat voivat yksittäin tarkasteltuna tuntua merkityksettömiltä, eivätkä ne täten automaattisesti toimi herättäjänä, tai aiheuta huolta tai korjaavia toimenpiteitä. Vasta, kun tapahtumat saadaan koottua yhteen ja tarkasteltua tilannetta kokonaisuutena, voidaan saada indikaatioita olemassa olevista riskeistä ja niiden kehittymisestä. Tämän takia poikkeamia tulisi aktiivisesti seurata, ja luoda kanavat, joilla niitä on helppo raportoida.

Raportoituja vahinkoja ja läheltä piti -tilanteita käsiteltäessä tulee muistaa, ettei raportojaa tai mahdollisen virheen tekijöitä ensi sijassa rangaista. Rangaistuksen pelko todennäköisesti vähentää raportointihalukkuutta, jolloin tärkeä informaatio jää saamatta.

Tapahtumat helposti ohitetaan, koska ne voidaan kokea yksittäin tarkasteltuna merkityksettöminä. Erilaisten tapahtumien muodostaman kokonaisuuden tarkastelu antaa parhaimman kuvan kokonaistilanteesta.



Kuva 13 Tapahtuvia onnettomuuksia ja vahinkoja tapahtuu suhteellisesti vähän niitä ennakoiviin vaaratilanteisiin ja poikkeamiin (Hakala, 2014, alkup. Noke-lainen, 2012).

6.6.3 Poikkeamien ja muutosten analysointi

Se, että kerätään tietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja dokumentoidaan poikkeamia, ei tietysti itsessään paranna turvallisuuden tasoa. Kerätty tieto pitää analysoida ja ottaa huomioon riskienhallintaprosessissa, ja sitä kautta mahdollisesti muuttaa toimintaa siten, että havaittuihin muutoksiin ja riskeihin voidaan vastata.

6.7 Turvallisuuden vuosikellon rakentaminen

Hyvin tehty pohjatyö turvallisuuden parantamiseksi on vaarana valua hukkaan, mikäli turvallisuutta ylläpitäviä toimenpiteitä ei tehdä jatkuvasti. Riski on todennäköinen, mikäli vastuita erilaisista turvallisuustehtävistä on jaettu turvallisuusorganisaation lisäksi linjaorganisaatiolle. Tällöin muu liiketoiminnallinen tekeminen ajaa helposti turvallisuuteen liittyvien toimenpiteiden yli. Näin tapahtuu todennäköisesti varsinkin silloin, kun turvallisuusasioita ei ole selvästi aikataulutettu, vaan ne jäävät odottamaan sitä, että on ”sopiva hetki”.

Tähän ongelmaan voi vastata aikatauluttamalla tietyt toimenpiteet esimerkiksi kalenterivuoden ajalle. Vuosikello voisi sisältää esimerkiksi riskikartoituksen läpikäynnin, turvallisuuskävelyt, henkilöstön koulutukset, sisäiset rakastukset, harjoitukset ym. tarpeellisiksi katsotut toimenpiteet.

7 Pohdinta

Koen, että tämän tutkielman tekemisen kautta ymmärrykseni turvallisuuskulttuuriin liittyvästä tematiikasta on parantunut. Vaikka tutkielma jää väkisin pinnallisemmaksi kuin todellinen turvallisuuskulttuurin rakentamistyö, olen mielestäni saanut tähän työhön kerättyä keskeisiä ajatuksia turvallisuuskulttuurin rakentamisesta. Näiden pohjalta voin viestiä aiheesta yrityksen sisällä ja aloittaa rakentamaan yritysturvallisuuden kehittämishaketta.

Näen keskeiseksi kehittämishankkeessa sen, että sekä itsellä että johdolla on aito halu parantaa turvallisuutta, eikä vain reagoida jonkun muun tekijän asettamaan paineeseen. Hyvän suunnittelun ja koko organisaation osallistamisen kautta on mahdollista päästä hyviin lopputuloksiin. Saman aikaan, kun ymmärtää, että turvallisuuden taso rakentuu hyvin monitahoisesta kokonaisuudesta, tulee myös muistaa, että tätä monimutkaisuutta kannattaa hallita mahdollisimman yksinkertaisin keinoin.

Aiemmin lainasin A. Airoa, lainaan lopuksi vielä toista saman aikakauden viisautta.

”Kaiken viisauden alku on tosiasian tunnustaminen” – **Juho Kusti Paasikivi**

8 Lähteet

Gartner. 2016. Five Golden Rules for Creating Effective Security Policy. ID G00259725.

Hakala, H. 2014. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden kehittäminen teollisuusyrityksessä

Heinonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen.

Immonen, TJK 14.

Leppiniemi, TJK 14.

Linjala, T. & Waittinen, M. 2016. Poistumisturvallisuusopas.

Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. TUKES-julkaisu 1/2000.

Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998. Turvallisuuskulttuuri – mitä se on? Esiselvitys.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot.

Puhakainen, P. 2006. A Design Theory for Information Security Awareness.

Puhakainen, TJK 14.

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot.

Waittinen, TJK 14.

Lähteet

Waittinen, M. 2011. Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Waittinen, M. 2014. Turvallisuuskävelyopas.

Wikipedia.org/Swiss cheese model, viitattu 22.2.2017

https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_cheese_model

Wikipedia.org/ PDCA, viitattu 16.2.2017

<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>