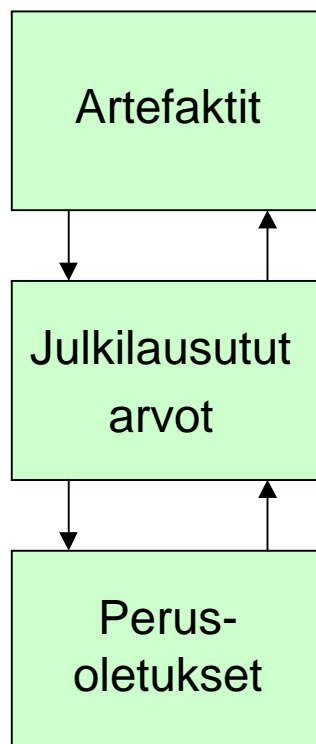


Teemu Reiman

Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus

Kirjallisuuskatsaus



Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus

Kirjallisuuskatsaus

Teemu Reiman

VTT Automaatio



ISBN 951-38-5629-1 (nid.)
ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 951-38-5630-5 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

Copyright © Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 1999

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

Statens tekniska forskningscentral (VTT), Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

Technical Research Centre of Finland (VTT), Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Automaatio, Teollisuusautomaatio, Tekniikantie 12, PL 1301, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 6752

VTT Automation, Industriautomation, Teknikvägen 12, PB 1301, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 6752

VTT Automation, Industrial Automation, Tekniikantie 12, P.O.Box 1301, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 6752

Kannessa Scheinin (1992) malli organisaatiokulttuurista.

Toimitus Leena Ukskoski

Libella Painopalvelu Oy, Espoo 2000

Reiman, Teemu. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus [Organisational culture and safety. Literature review]. Espoo 1999. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 2009. 46 s. + liitt. 2 s.

Avainsanat organizational culture, safety culture, process industry, cultural change management

Tiivistelmä

Tässä julkaisussa tarkastellaan organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta turvallisuuteen korkean käyttöluotettavuuden organisaatioissa. Scheinin terminologiassa käsitteellä organisaatiokulttuuri tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään *ulkoiseen sopeutumiseen* ja *sisäiseen yhdentymiseen* liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana *havaita, ajatella ja tuntea*”. Scheinin mukaan kulttuuri on ryhmäkokemusten *opittu* tulos, ja se on suurelta osin tiedostamaton. Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan turvallisuuden merkitystä korostavia yksilöllisiä asenteita, jotka varmistavat, että turvallisuus saa tärkeytensä mukaisen huomion päätöksenteossa. Tässä raportissa näiden käsitteiden välinen yhteys määritellään niin, että turvallisuuskulttuuri ja organisaatiokulttuuri viittaavat samaan ilmiöön. Turvallisuuskulttuuri määritellään perusoletuksiksi, joissa korostuvat turvallisuuden tärkeys ja tiedon epävarmuus ja jotka manifestoituvat niin toiminnan kuin virallisen filosofian ja organisaation strategian tasolla. Turvallisuutta korostavan organisaation kulttuurin tulee myös olla riittävän voimakas ja yhteneväinen organisaation eri tasoilla. Julkaisussa korostetaan johtajien merkitystä kulttuurin luojina ja kehittäjinä ja tarkastellaan erilaisia mekanismeja, joilla johtaja vaikuttaa organisaationsa kulttuuriin. Lisäksi tarkastellaan kulttuurin muutoshallintaa ja muutosvastarintaa sekä oppivaa organisaatiokulttuuria. Todetaan, että kulttuurin muutos on pitkälinen prosessi ja usein on hyödyllistä pyrkiä kulttuurin muutoksen sijaan muutokseen toimintatavoissa olemassa olevan kulttuurin puitteissa. Lopuksi korostetaan, että turvallisuuden kannalta on tärkeää ottaa teknisten ratkaisujen lisäksi huomioon myös kulttuurilliset, toimintatapoihin ja tiedostamattomiin perusoletuksiin liittyvät seikat. Perinteiset inhimilliset virheet voivat aiheutua toimintatavoista, jotka ovat sisäistyneet organisaation tiedostamattomiksi oletuksiksi ja joita ei osata kyseenalaistaa.

Reiman, Teemu. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus [Organisational culture and safety. Literature review]. Espoo 1999. Technical Research Centre of Finland, VTT Tiedotteita – Meddelanden – Research Notes 2009. 46 p. + app. 2 p.

Keywords organizational culture, safety culture, process industry, cultural change management

Abstract

This research note considers organizational culture and how it affects safety in process industry. According to Schein, organizational culture is “[a] pattern of shared assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration ... [and is] taught to new members as a correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” Another theoretical construct, safety culture, is also discussed. Safety culture is defined as “that assembly of characteristics and attitudes in organizations and individuals which establishes that, as an overriding priority, nuclear plant safety issues receive the attention warranted by their significance”.

This article examines the differences between these two constructs, and concludes that they refer to the same phenomenon. Safety enhancing organizational culture is defined as a culture in which there exists strong, cohesive and organizationally shared basic assumptions that emphasize the importance of safety and uncertainty as a basis for practise. These shared assumptions are in line with organization’s espoused values and philosophy and they manifest themselves in the organization’s structures, behaviour and strategies. This article also examines cultural change management and the role of the manager in managing safety enhancing culture. It is emphasised that the manager has a big influence on the organizational culture through his/her actions and non-actions. In cultural change the commitment of top management is of utmost importance. All employees should share a clear vision of the required changes, and a shared acknowledgement of the need to change. Also, a cultural change is not always necessary. Sometimes a change in working practices within the given culture is enough. Either way, as a starting point, the organization should have a clear picture of its current cultural basic assumptions.

Alkusanat

Tämän raportin runkona on Säteilyturvakeskuksessa kesällä 1998 kirjoittamani kirjallisuuskatsaus. Raporttiin on lisätty vuoden aikana kertyneitä ideoita ja ajatuksia, jotka ovat kypsyneet osittain VTT Automaation ihminen-kone-psykologia-tiimissä käytyjen keskustelujen pohjalta. Raportti toimii teoreettisena viitekehystenä VTT Automaatiossa suoritettavalle turvallisuuskulttuuritutkimukselle, joka on alkanut tammikuussa 1999.

Tässä raportissa perehdytään turvallisuuskulttuuriin ja organisaatiokulttuuriin puhtaasti teoreettisella tasolla. Raportin tarkoituksena ei ole antaa suoria vastauksia vaan kyseenalaistaa, problematisoida ja nostaa esiin erinäisiä kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Raporttia tulee pitää ensi sijassa lähtölaskentana tai johdatuksena turvallisuus- ja organisaatiokulttuurin tutkimukseen liittyviin ongelmiin ja haasteisiin.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Alkusanat	5
1. Johdanto	7
2. Organisaatiokulttuuri.....	8
2.1 Kulttuurin muodostumisen dynamiikka.....	11
2.2 Kulttuurin vaikutus yksilön toimintaan	14
2.3 Organisaation alakulttuurit	15
3. Turvallisuuskulttuuri	18
3.1 Käsitteen määrittely	18
3.2 Sitoutuminen ja motivaatio.....	20
3.3 Säännöt, normit ja organisaation rakenteelliset ratkaisut	22
3.3.1 Viralliset säännöt ja proseduurit	22
3.3.2 Tulosten mittaaminen, laatu järjestelmät ja palkitsemisjärjestelmät	23
3.4 Turvallisuuskulttuurin elementit ja yhteys organisaatiokulttuuriin	25
4. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen käytännössä.....	28
4.1 Katsaus edeltäviin tutkimuksiin.....	28
4.2 Johtajan rooli kulttuurin luomisessa ja muuttamisessa.....	30
4.2.1 Istuttamismekanismit.....	30
4.2.2 Kulttuurin evoluutio ja johtaminen	32
4.3 Kulttuurin muutoshallinta.....	33
4.3.1 Miksi muutosohjelmat eivät tuota muutosta?.....	35
4.3.2 Prosessikonsultaatio	37
4.3.3 Oppiva organisaatio(kulttuuri)	39
5. Yhteenveto	42
Lähdeluettelo.....	43

LIITE

1. Johdanto

Tässä raportissa tarkastellaan organisaatiokulttuuria ja erityisesti sen turvallisuutta korostavia elementtejä. Myös organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin käsitteiden välistä suhdetta vertaillaan. Organisaatiokulttuuria koskevasta valtavasta kirjallisuudesta on valittu erityisesti Edgar H. Scheinin teoria viitekehyyksi. Hänen teoriassaan kulttuuri ei ole liikkeenjohtajien kontrolloitavissa oleva työkalu, vaan ”kulttuuri kontrolloi liikkeenjohtajia enemmän kuin liikkeenjohtajat kontrolloivat kulttuuria” (Schein 1987, s. 322). Kulttuurin väärinymmärtämisestä tai väheksymisestä ovat esimerkkeinä lukuisat epäonnistumiset fuusioissa, kasvuyrityksissä, uuden teknologian käyttöönotossa ja laatuohjelmien soveltamisessa.

Kulttuurilla on vaikutusta myös turvallisuuteen. Reason (1990) on todennut, että organisaatioiden sisäiseen rakenteeseen ja suhteisiin liittyvät tekijät muodostavat yhtä vakavan turvallisuusriskin kuin perinteiset inhimilliset virheet. Organisaation toimintatavoista aiheutuvat laiminlyönnit sekä tahattomat virheet muodostavat useissa tapauksissa piilevän virheen, joka aiheuttaa kenties vasta vuosien kuluttua todellisen vaaratilanteen. Siksi myös onnettomuuksien todellisia, organisaation koko rakennetta ja toimintatapaa koskevia syitä on jälkikäteen vaikea selvittää. Tämän johdosta organisaation kulttuuria ja erityisesti turvallisuuskulttuuria tulisi kyetä arvioimaan jo etukäteen ja mahdollisiin turvallisuuden kannalta epäedullisiin toimenpiteisiin, oletuksiin tai arvoihin tulisi voida puuttua ennaltaehkäisevästi, ennen kuin ne edes muodostavat vaaratilanteen.

Raportissa tarkastellaan organisaatiokulttuuria, sen olemusta ja ilmentymiä ja yhteyttä turvallisuuteen. Tarkoitus on myös määritellä käsitteiden ’organisaatiokulttuuri’ ja ’turvallisuuskulttuuri’ yhtäläisyyksiä ja eroja. Raportin loppupuolella hahmotellaan hienan turvallisuuskulttuurin muodostumista: Raportissa tarkastellaan, miten sitä on tutkittu ja miten turvallisuutta korostavia muutoksia kyetään tekemään niin, että ne toteutuvat myös käytännössä ja jäävät pysyviksi toimintatavoiksi. Johtajuuden merkitystä kulttuuria luovana ja muokkaavana voimana korostetaan läpi raportin. Kontekstina toimii pääasiassa ydinteollisuus, mutta valtaosa teemoista on yleistettävissä myös muihin riskialttiisiin organisaatioihin.

2. Organisaatiokulttuuri

Organisaatioiden käsitteleminen kulttuureina (tai sellaisen omaavina) on melko uusi ilmiö. Siinä, missä antropologit käyttivät kulttuurinäkökulmaa tutkimuksissaan jo 1800-luvulla, organisaatiotieteessä se saavutti jalansijaa vasta 1970- ja 1980-luvuilla. Kulttuurinäkökulma oli postmodernin ajattelusuuntauksen esittämä vaihtoehto ja kritiikki perinteiselle teollisen aikakauden rationaaliselle ihmiskuvalle, jonka mukaan organisaatiot olivat konemaisia, hierarkkisia rakennelmia, joita voitiin tieteellisin menetelmin ”virittää” toimimaan tehokkaammin ja paremmin. (Juuti & Lindström 1995, s. 56.)

Huolimatta siitä, että uusi käsite ”organisaatiokulttuuri” otettiin kiinnostuneena vastaan niin tutkijoiden kuin yritysjohtajien piirissä, ei kenellekään tuntunut olevan täysin selvää, mitä termillä käytännössä oikein tarkoitettiin. Organisaatiokulttuurin on eri määritelmien mukaan sanottu tarkoittavan organisaation filosofiaa, tunnelmaa, säännönmukaista käyttäytymistä, arvoja tai normeja. Scheinin (1987) viitekehyksessä kaikki nämä kuvastavat organisaatiokulttuuria, mutta ne eivät määrittele riittävän syvällisesti kulttuurin olemusta. Juutin (1997) mukaan organisaatiokulttuurit ovat merkitysjärjestelmiä, ”jotka ovat syntyneet sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, kun yhteisö on pyrkinyt selviytymään niistä tilanteista, missä se on ollut.” Organisaatiot näin ollen luovat ja säilyttävät sosiaalista merkitystä. (Juuti 1997.) Kulttuuri ei itsessään määrää käyttäytymistä, mutta se luo motiivit, joille käyttäytyminen perustuu. Kulttuuri vaikuttaa todellisuuden jäsentymiseen. Täten se luo käyttäytymiselle tietyn viitekehyksen. Organisaatiokulttuuri tarjoaa työyhteisön jäsenille sosiaalisen identiteetin ja mahdollistaa organisaation päämääriin sitoutumisen. (Juuti 1994.)

Scheinin terminologiassa käsitteellä organisaatiokulttuuri tarkoitetaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään *ulkoiseen sopeutumiseen* ja *sisäiseen yhdentymiseen* liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana *havaita, ajatella ja tuntea*” (Schein 1987, s. 26, kursivoiteja muutettu). Scheinin mukaan kulttuuri on ryhmäkokemusten *opittu* tulos, ja se on suurelta osin tiedostamaton. Määritelmän mukaisesti jokaisen syntyvän ryhmän tai organisaation täytyy kyetä löytämään ratkaisu kahdenlaisiin ongelmiin:

- sisäisten prosessien yhdentämiseen liittyviin ongelmiin
- ulkoisessa ympäristössä säilymiseen ja siihen sopeutumiseen liittyviin ongelmiin.

Myöhemmissä artikkeleissaan Schein on tarkentanut terminologiaansa ja määrittelee kulttuurin näin: ”Culture is about shared mental models – shared ways of how we perceive the world, what mental categories we use for sorting it out, how we

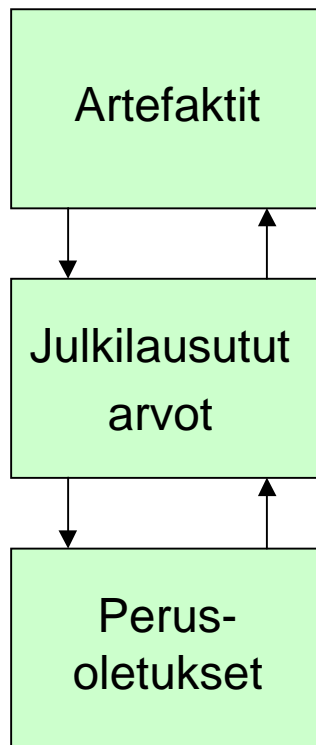
emotionally react to what we perceive, and how we put value on things. Culture is about shared tacit ways of being, it reflects the deeper and more pervasive elements of our group life, and it operates out of our awareness so we are often quite ignorant of the degree to which our culture influences us until we run into someone from a different culture.” (Schein 1994.) Olennaista määritelmille on se, että kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen havaintojemme, kognitoidemme ja tunteidemme välityksellä, mutta ulkoisesta käyttäytymisestä ei voida suoraan tulkita kulttuuria, sillä käyttäytymiseen vaikuttavat aina myös toimintaympäristön ulkopuoliset seikat ja tilannekohtaiset tekijät. Eli Schein rajaa organisaatiokulttuuri-käsitteen koskemaan nimenomaan tiedostamattomia perusoletuksia.

Kulttuuri on siis yksilöiden sisäistämä tapa havaita, ajatella ja tuntea, joka tulee parhaiten esiin toisen kulttuurin edustajan saapuessa ko. kulttuurin vaikutuspiiriin (esimerkiksi lomamatkailijan saapuessaan vieraaseen maahan). Kulttuurin edustajien on vaikea kuvailla tai selittää, miksi he tekevät niin kuin tekevät, mutta ulkopuolinen kokee tämän kulttuurin vaikutuksen voimakkaana epätietoisuutena ja kenties ahdistuksena joutessaan havaitsemaan, kuinka erilaisia merkityksiä paikalliset ihmiset antavat asioille¹ ja tapahtumille. Samat prosessit, jotka saavat aikaan suuria eroja eri kansallisten kulttuurien välillä, toimivat Scheinin (1987) mukaan myös pienemmällä tasolla, kansallisen kulttuurin sisällä syntyvien organisaatioiden ja niiden muodostamien kulttuurien tasolla.

Schein esittää, että organisaatiokulttuurin syvimmat elementit ovat tiedostamattomia, implisiittisiä uskomuksia, jotka viime kädessä ohjaavat yksilöiden toimintaa siinä kontekstissa, jossa nämä oletukset ovat syntyneet. Perusoletukset koskevat ryhmän oppimia ratkaisuja ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin (ks. liite 1). Kulttuurin toisen, selvemmin tiedostettavan tason muodostavat julkilausutut arvot, säännöt ja normit. Ylin, näkyvä, mutta ei aina selkeästi tulkittavissa oleva kulttuurin taso ovat artefaktit: kulttuurin jäsenten näkyvä käyttäytyminen² (esim. tervehtiminen sekä pukeutuminen), teknologia ja ulkoiset puitteet (ks. kuva 1). (Schein 1992.)

¹ Esimerkiksi Välimeren maiden asukkaiden erilainen käsitys ajasta saattaa hämmästyttää monia pohjoismaisia tarkkoihin aikatauluihin tottuneita matkailijoita.

² Tarkemmin sanoen artefaktina voidaan Scheinin mukaan pitää vain sellaista käyttäytymistä, joka on heijastusta kulttuurisista perusoletuksista. Yksinomaan yksilöllisiin persoonallisuuden piirteisiin liittyvä käyttäytyminen ei ole kulttuuritutkimuksen perspektiivistä kiinnostavaa. (Schein 1992.) Turvallisuuden kannalta se voi olla tietenkin kriittistä.



Kuva 1. Kulttuurin tasot (Schein 1992).

Toinen organisaatiopsykologiassa paljon käytetty, organisaatiokulttuuria hieman vanhempi käsite on organisaatioilmapiiri. Organisaatioilmapiiri liittyy yhteisesti omaksuttuun tunteeseen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä on kiellettyä, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Organisaatioilmastolla tarkoitetaan niitä arvoja ja asenteita, joita organisaation palveluksessa olevat henkilöt ovat työskentelynsä seurauksena omaksuneet. (Juuti 1989.) Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston käsitteiden välinen suhde on kuitenkin kirjallisuudessa usein ristiriitaisesti määritelty, tai sitten tutkimuksen ovat keskittyneet vain jompaan kumpaan käsitteeseen (ks. esim. Schneider 1990). Tässä raportissa ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin välinen suhde määritellään niin, että ilmapiiri tarkoittaa yksilöiden kokonaisvaltaista ja subjektiivista kokemusta omasta kulttuuristaan eli ilmapiiri on organisaatiokulttuurin manifestaatio (Schein 1992). Ilmapiiri tarkoittaa yksilön tulkintoja organisaatiosta ja sen tarjoamista edellytyksistä työn teolle ja yksilön psykologiselle hyvinvoinnille. Kulttuuri on makro- ja systeemitasoinen ilmiö, kun taas ilmapiiri on mikrotason yksilöllinen ja kokemuksellinen ilmiö. (James et al. 1990.)

2.1 Kulttuurin muodostumisen dynamiikka

Scheinin (1987) mukaan organisaation perustajalla on tärkeä rooli kulttuurin perusole-
tusten luojana. Perustaja tuo organisaatioon tullessaan oman arvomaailmansa ja *usko-
muksensa* sekä omat ideaalisen toiminnan mallinsa. Perustaja (tai myöhemmin kuka ta-
hansa johtaja) voi välittää nämä uskomuksensa työntekijöille, jotka pitävät niitä johtajan
arvojen ilmentymänä. Jos jokin näistä johtajan uskomuksista ja niistä johdetuista ratkai-
suista organisaation kohtaamiin ongelmiin osoittautuu toistuvasti toimivaksi, ratkaisuun
johtanut arvo kokee Scheinin termien mukaan *kognitiivisen muodonmuutoksen*, jolloin
se muuttuu työntekijöiden keskuudessa uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Schein kir-
joittaa: ”*Vain arvot, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka
toimivat jatkuvasti luotettavalla tavalla ryhmän ongelmanratkaisun perustana, muuttu-
vat oletuksiksi*” (Schein 1987). Johtajan vaikutusmahdollisuuksia kulttuuriin tarkastel-
laan tarkemmin kohdassa 4.2. Organisaatiossa omaksutut arvot voidaan nähdä kollektiiv-
isten onnistumisen kokemusten ihanteellistumisina ja aiempien ajattelutapojen muun-
tumisena tunteenomaiseen muotoon. Tämän jälkeen mielipiteitä ei enää rationaalisesti
arvioida vaan niihin tunteenomaisesti sitoudutaan. (Juuti 1997, s. 30.)

On syytä erottaa toisistaan arvot, jotka ovat yhteneviä perusole-
tusten kanssa, sekä arvot, jotka ovat ristiriidassa perusole-
tusten kanssa. Jälkimmäisiä Argyris ja Schön (1978) ni-
mittävät ilmaistuksi arvoiksi, joista voidaan ennakoida, mitä ihmiset sanovat eri tilan-
teissa, mutta niistä ei voida päätellä, mitä ihmiset tekevät eri tilanteissa (ks. luku 4 ja
erityisesti kyselylomakkeita koskeva kritiikki). Perusole-
tusten kanssa ristiriidassa olevat arvot jäävät siten Scheinin organisaation ”jäävuorimallin³” keskimmaiselle, julkilausut-
tujen arvojen, tasolle (ks. kuva 1). Näiden arvojen vaikutus heijastuu artefaktien tasolle
erilaisiin asiakirjoihin, laatuohjelmiin ja organisaatiofilosofioihin, mutta organisaation
käytännön toimintatavat voivat olla täysin näiden arvojen vastaisia, sillä niihin vaikutta-
vat tällöin pikemminkin kulttuurin tiedostamattomat perusole-
tukset. (Schein 1987.) Ar-
vot, jotka ovat yhteneviä perusole-
tusten kanssa, sen sijaan selkeyttävät organisaation toi-
mintatapoja ja ne usein ennustavat myös käyttäytymistä. Puheiden perusteella on kuiten-
kin mahdotonta selvittää, mitkä arvot ovat yhteneviä ja mitkä arvot eivät ole yhteneviä
perusole-
tusten kanssa. Ulkopuolisen tarkkailijan on usein helpompaa havaita ristiriita
puheiden ja käyttäytymisen välillä; yksilö itse ei sitä välttämättä tiedosta. (Schein 1992.)

Gagliardin (1986) mukaan näennäinen muutos (teknologian, symbolien tai artefaktien
muutos) organisaatiossa tarkoittaa käytännössä usein sitä, että organisaatio muuttuu sik-
si, mikä se on aina todellisuudessa ollutkin. Tämä johtuu siitä, että organisaation alita-
juiset perusole-
tukset ohjaavat myös kaikenlaisia muutosprosesseja. Argyriksen (1990)

³ ”jäävuorimalli”-termi tarkoitti Sigmund Freudilla alun perin persoonallisuuden suurelta osin tiedostama-
tonta luonnetta. Termi sopii hyvin scheinilaiseen organisaatiokulttuurin käsitteeseen suurelta osin tiedosta-
mattomana rakenteena.

nimitys tällaiselle oppimiselle on ensimmäisen tason oppiminen⁴ (Argyriksen teoriasta lisää oppivan organisaation yhteydessä kohdassa 4.3.3). Gagliardi (1986) esittää myös, että organisaatiot oppivat pikemminkin positiivisista kuin negatiivisista kokemuksista. Näin ollen pysyviksi jäisivät nimenomaan ne toiminnot, joista johto palkitsee yksilöä tai jotka aiheuttavat sisäistä mielihyvää vähentämällä ahdistusta. Virheistä oppiminen on usein juuri ensimmäisen tason oppimista, eli puututaan ainoastaan virheeseen johtaneeseen suoritukseen, kun samalla pitäisi pohtia taustalla olevia oletuksia. Näitä perusoletuksia organisaatio Scheinin (ja myös Gagliardin) mukaan omaksuu juuri kollektiivisesti onnistuneista suorituksista. Siten positiiviset, epävarmuutta poistavat onnistumistapahtumat toimivat suunnan näyttäjinä organisaation toiminnalle. Gagliardi korostaa positiivisista tapahtumista oppimista samoista syistä kuin Schein (1992), sillä monet pienet onnistumiset muovaavat toimintatapojamme tiedostamattamme ja toistuvasti onnistuneet tavat ratkaista jokin ongelma muuttuvat tiedostamattomiksi perusoletuksiksi. Onnistunutta käyttäytymistä ei reflektoida yhtä tietoisesti kuin epäonnistunutta tai ongelmiin ajautunutta käyttäytymistä. Suuret ongelmat ja epäonnistumiset toimivat pikemminkin valokeiloina senhetkisiin toimintatapoihimme, jolloin on mahdollista analysoida niiden adaptiivisuutta ympäristöön nähden ja myös niihin toimintoihin johtaneita perusoletuksia (ks. 4.3.3). (Schein 1992, Argyris 1990.)

Kuten edellä on esitetty, kulttuuri syntyy ryhmän opetellessa käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan (Schein 1992). Kyetäkseen toimimaan adaptiivisesti yksilö tarvitsee tarpeeksi organisoidun ja ennustettavissa olevan ympäristön. Kaikenlainen epävarmuus synnyttää ahdistusta ja pakottaa yksilön kognitiivisesti jäsentämään ympäristöään – oppimaan. Ahdistusta vähentävän – ja ympäristön ennustettavuutta lisäävän – komponenttinsa johdosta organisaatiokulttuuri sisäänrakennetusti vastustaa muutosta: muutos ja sen tuoma epävarmuus aina lisää ahdistusta. Juuri tämän takia uuteen kulttuuriin saapunut yksilö joko nopeasti omaksuu ja sisäistää vallitsevan kulttuurin omiksi psyykkisiksi rakenteikseen tai kokee suuria adaptaatiopaineita ja kohonnutta ahdistusta. Koherentin kulttuurin omaksuva organisaatio kykenee siten ylläpitämään yksilöidensä toimintakykyä. Organisaation kulttuurin synnyn ja säilymisen näin ollen motivoi ihmisyksilöiden tarve yksinkertaistaa monimutkaista todellisuutta siten, että siinä toimiminen ei kuormittaisi liiallisesti psyykkisiä resursseja tai aiheuttaisi ahdistusta ennustamattomuudellaan. Toimiessaan nämä yksinkertaistukset yleistyvät koko yhteisön psyykkisiksi ominaisuuksiksi ja tavoiksi olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, eli kulttuuriksi. Kulttuurin synnyssä on siis sekä kognitiivinen, tiedon jäsentymiseen ja kuormittumisen ehkäisemiseen liittyvä elementti, että affektiivinen, jäsentymättömän ympäristön aiheuttamaan ahdistukseen liittyvä elementti.

⁴ Single-loop learning

On syytä välttää termejä ”hyvä” ja ”huono” kulttuurista puhuttaessa, sillä kulttuuri on aina ryhmän oppima paras mahdollinen selviytymiskeino sitä ahdistusta vastaan, jonka epävarma ja jäsentymätön ympäristö yksilölle aiheuttaa⁵. Kulttuurin manifestit ilmentymät – rakennelmat sekä ulkoinen käyttäytyminen – voivat sen sijaan olla ulkoisesta perspektiivistä katsoen tilanteeseen sopimattomia tai jopa vahingollisia. Kulttuuri voi siis olla tärkeä tekijä menestymisessä, mutta tällainen kulttuuri ei välttämättä ole yksilön kannalta sen parempi tai miellyttävämpi kuin vähemmän menestyvän ja kilpailuintoisen organisaation kulttuuri. On kuitenkin mahdollista tehdä ero ”voimakkaiden” ja ”heikkojen” organisaatiokulttuurien välillä. Mitä useammat perusoletukset ovat yhtenäisiä kaikilla organisaation jäsenillä, sitä voimakkaammasta kulttuurista voidaan puhua (Hatch 1997). Yksi kulttuurin voimakkuutta lisäävä tekijä on jaettujen perusoletusten ristiriidattomuus (Schein 1992). Useat (arvoiltaan ja tavoitteiltaan) keskenään ristiriitaiset alakulttuurit (ks. 2.3) viestivät heikosta organisaatiokulttuurista (Brown 1995). Suuria kriisejä läpikäyneet organisaatiot kehittävät usein voimakkaan kulttuurin. Tämä johtuu kriisien aiheuttamasta emotionaalisesta sitoutumisesta ja sen oppimista edistävästä vaikutuksesta. Tässäkin kriisien positiivinen ratkaisu muodostuu kulttuuria muokkavaksi voimaksi. Vanhoilla organisaatioilla on myöskin keskimäärin voimakkaampi kulttuuri kuin nuorilla, koska näillä organisaatioilla on ollut paljon yhteisiä kokemuksia ja ne ovat yleensä selvinneet useista kriiseistä. Vanhoissa organisaatioissa toimintatavat juontavat alkuperänsä usein niin kaukaa historiasta, että niitä ei kukaan tietoisesti pohdi tai kyseenalaista eli ne ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi. (Schein 1992.)

Kotter ja Heskett (1992) esittävät, että menestyvän organisaation kulttuurin täytyy sen vahvuuden lisäksi olla markkinaympäristöön sopiva ja pidemmällä tähtäimellä myös muutoskykyinen (Kotter ja Heskett 1992). Kulttuurin voimakkuuden ja organisaation menestymisen yhteyden välillä ongelmana on kuitenkin kausaalisuus: Usein juuri suuret onnistumiset saavat aikaan voimakkaita kulttuureita (Brown 1995, s. 186). Kotterin ja Heskettin (1992) mukaan juuri tällaiset kulttuurit ovat haavoittuvaisimpia ympäristön muutoksille: Suuresta alkumenestyksestä saattaa syntyä voimakas, hieman ylimielinen kulttuuri, joka ei tarpeeksi tehokkaasti tarkkaile ympäristön muutoksia ja peilaa omaa toimintakykyään tulevaisuuden markkinoilla. (Kotter & Heskett 1992.) Tällainen kulttuuri on menestyksellinen vain niin kauan kuin sen markkinaympäristö säilyy muuttumattomana. Näin ollen kulttuurin ”vahvuus” ei vielä sinänsä ennusta organisaation menestymistä pitkällä tähtäimellä.

Kulttuuri muodostuu yhteisissä aktiviteeteissa tapahtuvan implisiittisen oppimisen kautta, ja näin syntyneitä jaettuja mentaalisia malleja (”shared mental models”) ja tietoisuutta muista ryhmän yksilöistä voidaan pitää kulttuurin synnyttämänä yhteistoiminnan pe-

⁵ Eli kulttuuri on ryhmän paras mahdollinen ratkaisu sisäisten prosessien yhdentämisen ja ulkoisessa ympäristössä säilymisen aiheuttamalle ahdistukselle.

rustana. Tästä tietämyksen jakautumisesta ja muiden työstä tietämisestä on käytetty esimerkiksi nimityksiä ”*situational awareness*” (Carroll & Perin 1995, s. 35) ja ”*distributed knowledge*” (Hutchins & Klausen 1996). Näillä on viitattu erityisesti kompleksisissa tilanteissa (lentokoneen ohjaamo, ydinvoimalaitoksen valvomo, yleisesti prosessin ohjaus) tapahtuvaan koordinoituun yhteistoimintaan ja oppimiseen. Jaetun tietämyksen käsite tarkoittaa myös Scheinin määritelmässä ”Culture is about *shared* mental models...” (Schein 1994, kursivointi lisätty, ks. edellä) termin ”*shared*”, jaettu, merkitystä. Mentaalisten mallien ei siis tarvitse (eikä niiden olisi mahdollistakaan) olla kaikilla kulttuurin jäsenillä täysin identtisiä, sillä kuten Hatch (1997) kirjoittaa: ”[s]haring means doing something separately together” (Hatch 1997, s. 204). Keskeiseksi nousee näin ollen yksilöiden tilannekohtainen tietoisuus muiden saman tehtävän parissa työskentelevien ryhmän jäsenten mentaalisista malleista ja tämän yhteisen tietopohjan mahdollistama kommunikaatio ja koordinoitu ryhmätoiminta. Täten kulttuurin tärkein sosiaalinen funktio on sen jäsenten yhteistoiminnan koordinointi (IAEA 1997, s. 121), yhteisen toiminnallisen viitekehyksen luominen.

2.2 Kulttuurin vaikutus yksilön toimintaan

Scheinin (1992) malli organisaatiokulttuurista tarkastelee käyttäytymistä, arvoja ja perusoletuksia ryhmän tasolla. Havaittaessa jonkinlaista käyttäytymistä organisaatiossa täytyy Scheinin (1992) mukaan tarkastella, onko kyseessä artefakti eli kertooko käyttäytyminen jotakin kulttuurin perusoletuksista. Jos käyttäytyminen on yksinomaan yksilöllisistä ja tilannekohtaisista tekijöistä riippuvaa, se ei ole kulttuurisesti välittyntä eikä kulttuurintutkija näin ollen ole siitä kiinnostunut.

Kulttuurissa vallitsee omat norminsa siitä, mitä tietyissä tilanteissa kuuluu ajatella, tuntea ja toimia. Tämä kulttuurin pakottava voima aiheuttaa tilanteessa toisin tuntevalle ja toimivalle adaptaatiopaineita ja kohonnutta ahdistusta. Erityisesti, jos ryhmän mielipide ja hyväksyntä on yksilölle tärkeää, hän saattaa tempautua ryhmän mukaan ja muuttaa ajattelu- ja tuntemistapaansa ryhmän normeja vastaavaksi, jopa itse sitä tiedostamatta. Äärimmäisiä esimerkkejä tästä ilmiöstä ovat suuret joukkoliikkeet ja lahkot⁶. Kulttuurin jäsenen on kenties vaikea eksplisiittisesti ilmaista ajattelu- tai käyttäytymistapoja kulttuurissa, mutta muiden poikkeavan käytöksen yksilö kykenee havaitsemaan välittömästi. Omassa toiminnassa jokin toimenpide *tuntuu* oikealta ilman, että ko. henkilö osaa perustella, miksi.

⁶ Näissä keskeisenä voimana on yleensä karismaattinen ja mukaansa tempaava johtaja. Johtajan merkitys kulttuurin arvojen ”ilmentymänä” ja luojana on näin ollen erittäin suuri. (ks. kohta 4.2.) Karismasta on johtajalle kuitenkin pääasiassa hyötyä sisäisten prosessin yhdentämisessä ja yksilöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa. (Senge 1990, s. 335)

Yksi tärkeä kysymys organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa on, kuinka suuri kulttuurin vaikutus lopulta yksilön käyttäytymiseen on. Onko olemassa toimintoja, joihin vaikuttavat ensisijaisesti yksilölliset piirteet, ja toisaalta toimintoja, joihin vaikuttavat ensisijaisesti kulttuuriset piirteet? Tämän raportin puitteissa on tyydyttävä toteamaan, että ”voimakkaalla” kulttuurilla (ks. 2.1) on suurempi vaikutus yksilön käyttäytymiseen kuin epäyhtenäisellä ja ”heikolla” kulttuurilla⁷.

Kulttuuri joka tapauksessa tavallaan ”antaa luvan” tietynlaiselle käyttäytymiselle ja ehkäisee joitakin muita käyttäytymismalleja. Jokainen yksilö reagoi kuitenkin kulttuurin vaikutukseen omalla, yksilöllisellä tavallaan. Yksilölliset erot tulevat esille varmasti ainakin vaativissa ja/tai erityisen stressaavissa tilanteissa⁸, normaalissa kanssakäymisessä kulttuurilla saattaa olla suurempi toimintaa säätelevä vaikutus. Stressitilanteet saavat yksilöt regressoitumaan varhaisempiin, yliopittuihin toiminta- ja reaktiotapoihin. Myös uusissa ryhmissä tai tilanteissa yksilölliset erot tulevat merkityksellisiksi.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta oppimiseen voisi verrata kognitiivisen psykologian tuloksiin tarkkaavaisuuden vaikutuksesta oppimiseen. Tarkkaavaisuus on ennakoedellytys oppimiselle. Valikoimme sen avulla ympäristön lukemattomista ärsykkeistä ne, jotka otamme tietoiseen käsittelyyn. Toisaalta aikaisemmin opitut asiat (ja niistä muodostuneet sisäiset mallit) määräävät sen, mihin tarkkaavaisuuttamme suuntaamme ja näin ollen mitä opimme. Samalla tavalla kulttuuria voidaan pitää sekä oppimisen tuloksena että uuden oppimisen perustana, sillä kulttuuri ohjaa tarkkaavaisuutta kulttuurin – joka Scheinin (1994) mukaan on jokaisella kulttuurin jäsenellä edustettuna sisäisinä malleina – kannalta merkityksellisiin asioihin. Toiminnassa kulttuurin vaikutus tulee ilmi toisaalta tilanteiden tulkinnassa – miten asiat ovat – ja toisaalta sosiaalisina normeina – miten asioiden tulisi olla (KSA 1997).

2.3 Organisaation alakulttuurit

Olisi liian suuri yksinkertaistus väittää, että organisaatio kehittää itselleen yhden yhtenevän tavan ajatella ja tunkea asioista. Viimeistään osastojen väliset kokoukset osoittavat, että näin ei ole. Viimeisimmässä tuotannossaan Schein (1996b, 1996c) jakaa organisaatiossa muodostuvan kulttuurin kolmeen alakulttuuriin:

⁷ Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että ”vahvan” kulttuurin jäsenten käyttäytymistä olisi ulkopuolisen helpompaa ennustaa kuin ”heikon” kulttuurin jäsenten käyttäytymistä. Kulttuurin voimakkaana perusoletuksena voi olla esimerkiksi yksilöllisten ja luovien ratkaisujen korostaminen. Tällöin toiminnassa on ulkopuolisen vaikea havaita mitään säännönmukaisuutta, mutta scheinilaisessa mielessä voidaan silti puhua ”voimakkaasta” kulttuurista.

⁸ Vastaavasti näissä tilanteissa voimakkaasta, toimintaa yhdistävästä kulttuurista on eniten hyötyä.

- käyttöhenkilöiden kulttuuriin (operator culture)
- suunnittelijoiden kulttuuriin (engineering culture)
- johtotason kulttuuriin (executive culture).

Jokainen alakulttuuri kehittää hieman toisistaan poikkeavan käsitteistön ja asioiden havainnointi-, ajattelu- ja tuntemistavan. Käyttöhenkilöiden kulttuuri käsittää kaikki käytännön työtä tekevät, esimerkiksi tehtaankäytön valvojat ja ydinvoimalan operaattorit. Suunnittelijoiden kulttuuri viittaa organisaatiossa ryhmään, joka vastaa perusteknologian suunnittelusta ja käyttöönotosta. He ovat tuotteiden ja systeemien suunnittelijoita. Johtotason kulttuuri sisältää ylimmän johtajan ja hänen lähimmät alaisensa. Näiden kolmen kulttuurin tavoitteet voivat olla ristiriitaisia. Johtotaso pyrkii esimerkiksi minimoimaan kustannukset ja maksimoimaan tulot, mutta suunnittelijat sen sijaan pyrkivät luotettavan ja tehokkaan koneiston rakentamiseen (jota operoimaan tarvittaisiin mahdollisimman vähäinen määrä ihmisiä) ja käyttöhenkilöiden tavoitteena on turvallinen toiminta. Suunnittelijoilla ja johtotasolla on myös molemmilla oma ammattiryhmänsä, johon samastuminen antaa leimansa näille alakulttuureille. Näiden kahden alakulttuurin toiminta- ja ajattelutavat ovat jo jonkin verran vakiintuneet (ammattiryhmän mukaisesti) heidän tullessaan organisaatioon. Käyttöhenkilöiden kulttuuri on siis eniten organisaation yhteisten kokemusten muovaama ja se on pääsääntöisesti se kulttuuri, johon viitataan puhuttaessa organisaation kulttuurista.

Schein (1996b) esittää myös, että organisaation eri funktionaaliset ryhmät (tuotekehittely, markkinointi, talousosasto jne.) kehittävät oman alakulttuurinsa ja siten omat perusoletuksensa. Tästä syntyy ongelmia esimerkiksi ryhmätyöskentelyssä tai muussa funktionaalisten ryhmien välisessä kommunikaatiossa. Kulttuurien sanoille antamat erilaiset merkitykset sekoittavat ja vaikeuttavat informaation välittämistä ja yhteisymmärrykseen pääsemistä. Esimerkiksi markkinointiosaston pyytäessä jotakin tuotetta suunnitteluosastolta ”mahdollisimman nopeasti” ja suunnitteluosasto vastatessa sen tulevan ”pian”, voivat osastot käsittää termit täysin eri tavalla. Markkinointiosastolle ”pian” voi tarkoittaa ”tällä viikolla tai viimeistään ensi viikolla”, suunnitteluosastolle, jonka projektit voivat olla monivuotisia, ”pian” sen sijaan voi tarkoittaa ”tämän vuoden aikana”. (Schein 1987.) Samalla tavalla ryhmät voivat ymmärtää eri tavalla esimerkiksi sellaisia termejä kuin ”kommunikaatio”, ”tieto/informaatio”, ”muutos”, ”sitoutuminen”, ”riski” tai ”turvallisuus”. Alakulttuureilla on lisäksi todennäköisesti hieman erilainen kuva organisaation perustehtävästä, keinoista sen toteuttamiseksi ja erityisesti omasta roolistaan tehtävän suorittamisessa. Jokaisella alakulttuurilla on näin ollen oma kielenensä, oma tapansa käsitteellistää maailmaa. Tämä on otettava huomioon harjoitettaessa kulttuurien tai osastojen välistä viestintää.

Yksi alakulttuurien välistä viestintää vaikeuttava asia ovat kulttuurilliset arvostustekijät, jotka kumpuavat ainakin osittain johtoportaan politiikasta (esim. palkoista): Jos jokin ryhmä nauttii korkeammasta asemasta (arvostus ja taloudelliset edut), tämä ryhmä ei välttämättä ole avoin kritiikille tai parannusehdotuksille, jotka tulevat ”alemmalta” ryhmältä. Samoin resurssien jako eri toimintojen ja osastojen kesken viestittää johdon preferensseistä ja prioriteeteista (esim. mitä ryhmiä koulutetaan, kuka saa uutta kalustoa). Esimerkiksi MIT:n (Carroll & Perin 1995, s. 31) tutkimuksessa mainittiin voimalaitosoperaattoreiden ja huoltohenkilökunnan välillä olleen arvostustekijöistä johtuvia kommunikaatiovaikeuksia. Huoltohenkilöstöllä oli vaikeuksia saada ehdotuksiaan läpi operaattoreille, jotka mielestään tunsivat laitteiston paremmin kuin huoltohenkilöstö. Yhtäläillä sama kulttuuriristiriita saattaa esiintyä johdon ja muun organisaation välillä. Erityisesti nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät usein tietävät omasta erikoisalaan enemmän kuin johtajansa. Tämä vaatii johtajalta toisaalta ainakin jonkinlaista alaisensa erityisosaamisen tuntemusta, mutta erityisesti nöyryyttä ja riittävää itsetuntoa, jotta hän kykenee ottamaan avoimesti vastaan ehdotuksia ja kritiikkiäkin alaisiltaan.

3. Turvallisuuskulttuuri

3.1 Käsitteen määrittely

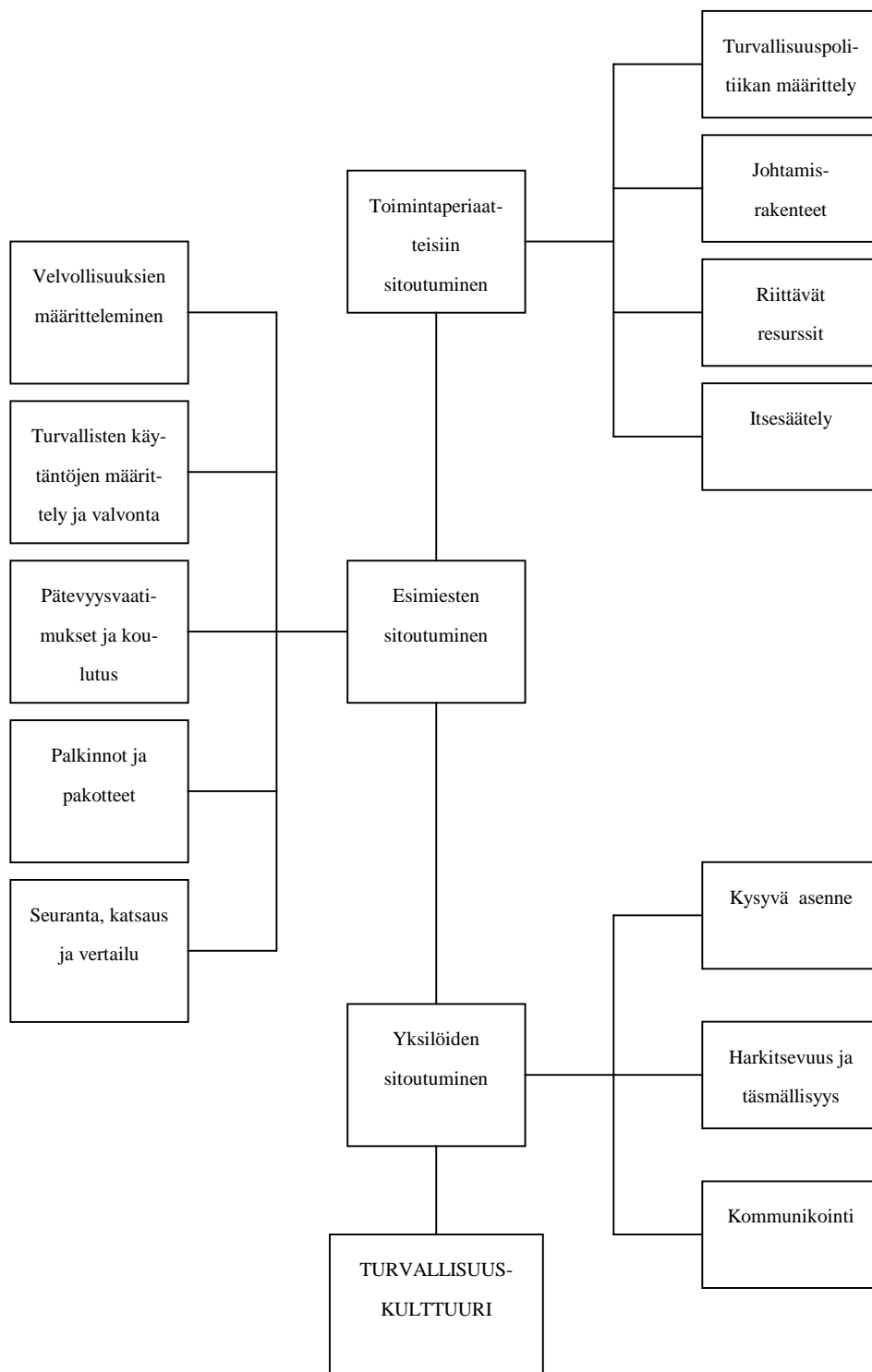
Viime aikoina on erityisesti ydinvoimalaitosten turvallisuuden kannalta relevantteihin organisatorisiin tekijöihin viitattaessa käytetty useasti termiä turvallisuuskulttuuri. Myös ilmailun piirissä on puhuttu paljon turvallisuuskulttuurista. Käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1986 INSAGin järjestämässä Tšernobylin onnettomuutta koskevassa kokouksessa (IAEA 1998). Turvallisuuskulttuuri vaikuttaisi olevan jonkinlainen ideaalitila, johon jokaisen laitoksen on pyrittävä. Päinvastoin kuin ”organisaatiokulttuuriin”, ”turvallisuuskulttuuriin” näyttää käsitteenä sisältyvän sen sisältöä koskevia oletuksia⁹. Turvallisuuskulttuurin ja organisaatiokulttuurin käsitteiden välinen suhde ei ole muutenkaan aivan selvä. IAEA:n INSAG-raportissa ”Safety Culture” (IAEA 1991) määritellään turvallisuuskulttuuri seuraavasti:

”Turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation toimintatavoista ja yksityisten ihmisten asenteista, joiden tuloksena ydinvoimalaitosten turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä (IAEA 1991).”¹⁰

Määritelmässä korostetaan oikeata *asennetta* turvallisuutta ja siihen liittyviä tekijöitä kohtaan. Mutta mikä on tämän kulttuurin perusta? Mitkä ovat sen tasot ja kuinka se syntyy? Määritelmä on melko kuvaileva, mutta se jättää kulttuurin sisäisen dynamiikan selvittämättä. INSAGin raportissa havainnollistetaan turvallisuuskulttuurin rakennetta seuraavan kuvion (kuva 2) avulla. Keskeiseksi siinä näyttää nousevan sitoutumisen käsite. Sitoutumista vaaditaan niin työntekijöiltä kuin johtajilta.

⁹ Esimerkiksi turvallisuuden korostaminen ja sitoutuminen.

¹⁰ Safety culture is that assembly of characteristics and attitudes in organizations and individuals which establishes that, as an overriding priority, nuclear plant safety issues receive the attention warranted by their significance (IAEA 1991).



Kuva 2. INSAGin (IAEA 1991) esitys turvallisuuskulttuurista.

Harmillista INSAGin esityksessä (kuva 2) on se, että mielenkiintoisimpaan laatikkoon (safety culture) ei paneuduta ollenkaan. Turvallisuuskulttuurin perimmäinen olemus, sen sisältö ja tasot jäävät epäselväksi. Kuviossa esitetyt vaatimukset sitoutumisesta eri tasoilla ovat asiaankuuluvia ennakkoodellytyksiä minkä tahansa organisaation tehokkaalle toiminnalle, mutta turvallisuus vaatii muutakin kuin sitoutumista. Seuraavassa kohdassa tarkastellaankin sitoutumisen ja motivaation eroja sekä luottamuksen roolia turvallisuutta korostavassa kulttuurissa.

3.2 Sitoutuminen ja motivaatio

Caldwell ja Chatman (1990) toteavat artikkelissaan, että käsitteelle sitoutuminen on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja mittaustapoja. He myös toteavat, että sitoutumista on vaikea erottaa esimerkiksi työtyytyväisyydestä tai motivaatiosta. Näin ollen on hyvin todennäköistä, että työntekijöiden keskuudessa ei ole täysin selvää, mitä heiltä vaaditaan, kun johtaja haluaa heidän olevan sitoutuneita organisaatioon, työhönsä, turvallisuuteen tai vain tottelemiseen. Erityisesti, jos sitoutumisen merkitys yksilölle on epäselvä, sitoutuminen on usein ns. passiivista sitoutumista, joka tarkoittaa ilmaistun arvosta kaltaista kannatusta organisaation periaatteille, joka ei vaikuta välttämättä millään tavalla automatisoituneisiin rutiineihin (tai yleensäkin käyttäytymiseen) tai niiden taustalla oleviin perusoletuksiin. Organisaatioon sitoutumista voidaan kuvailla yksilön kannalta sosiaalisen identiteetin muodostamiseksi, itsensä määrittelemistä ympäristön kautta. Kulttuurin muodostumista voidaan pitää ennakkoehtona sitoutumisen syntymiselle; kulttuuri luo toiminnalle tunnelatauksen, joka voimistaa sitoutumista.

Sitoutumisen yhtenä vaikeutena on sen kohteen paikantaminen: Jos organisaation julkilausutut arvot ja tiedostamattomat perusoletukset ovat ristiriidassa, tarkoittaako sitoutunut työntekijä julkilausuttuihin arvoihin sitoutunutta henkilöä? Tällaisessa tapauksessa sitoutuminen ei varmastikaan välity käyttäytymisen tasolle. Sitoutuminen voi myös ilmetä liian suurena luottamuksena organisaation johtoa kohtaan tai tunteena, että vastalauseiden esittäminen on hyökkäys organisaatiota vastaan. Jos turvallisuusvaatimukset koetaan ulkoa annetuiksi, organisaatioonsa sitoutunut työntekijä voi olla hyvinkin valmis tinkimään niistä organisaation taloudellisen hyödyn (ja sitä kautta oman työpaikan säilymisen) vuoksi. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon voi olla vaikeaa, jos organisaation johdon kulttuurin peruselementtejä on maksimaalisen tuoton tavoittelu. Työntekijöiden kulttuuriin kyseiset elementit eivät yleensä kuulu, joten työntekijät tuntevat vieraantuvansa johdon arvoista ja kulttuurista. (Schein 1996a.) INSAGin raportissa (IAEA 1991) peräänkuulutettu sitoutuminen voidaan kuitenkin nähdä koskevan sitoutumista ensisijaisesti turvallisuuteen eikä organisaatioon, jossa yksilö työskentelee. Turvallisuus tulisi olla työntekijän valintoja ohjaavana arvona. Tällöin kyse ei olisi lakien aikaansaamasta sitoutumisesta sääntöjen noudattamiseen vaan sisäsyntyisestä turvallisuuden arvostamisesta yksilön valintoja ohjaavana periaatteena. Brown (1995) mainitsee

erään autoja valmistavan organisaation, jonka vahvaan kulttuuriin sitoutuneet työntekijät yrittivät epäonnistuneen hankkeen yhteydessä salata ulkomaailmalta hanketta koskevia faktoja (Brown 1995, s. 31). Nämä työntekijät olivat mitä ilmeisimmin äärimmäisen sitoutuneita organisaatioonsa. Sengen (1990) termin sitoutumisen edellytyksenä on jaettu visio, joka saa aikaan sitoutumisen. Sitoutuminen on kuitenkin aina yksilön vapaa valinta; ulkopuolinen ei voi pakottaa ketään sitoutumaan, korkeintaan tottelemaan. Keskeiseksi nousevatkin organisaation arvot, joihin yksilöt automaattisesti sitoutuvat sitoutuessaan organisaatioon. Jos nämä arvot ovat turvallisuutta korostavia ja organisaation perusoletusten kanssa yhteneviä, niin voidaan puhua turvallisuuskulttuurista. Caldwellin ja Chatmanin (1990) mukaan organisaation vahva ja selkeä arvojärjestelmä edistää yksilön sitoutumista organisaatioon. Näin ollen voidaan todeta, että vahva jaettu kulttuuri saa aikaan yksilön sitoutumisen (ks. Schein 1992). Turvallisuuskulttuurin määrittelyminen sitoutumisen kautta osoittautuu siten kehäpäätelmäksi ja riittämättömäksi kulttuurin määritelmäksi.

Työntekijän sitoutumista organisaatioon parantaa vallan ja vastuun delegoiminen alemmaksi (ja esimerkiksi työaikojen säätelymahdollisuus ja työaikojen jousto) sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Sarala & Sarala 1996, s. 83). Yksilöllisistä tekijöistä ikä ja organisaatiossa vietetty aika vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen ja koulutus negatiivisesti, sillä korkeasti koulutettu henkilö ei ole niin riippuvainen organisaatiosta kuin matalasti koulutettu. Voidakseen olla aidosti sitoutunut organisaatioon yksilöllä ja organisaatiolla täytyy olla jossakin määrin yhtenevät arvot. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia asiakokonaisuuksia on johtaminen. Tämä tarkoittaa toisaalta juuri osallistavaa johtamista, mutta toisaalta johtajan koettua oikeudenmukaisuutta ja puolueettomuutta. Muita sitoutumista parantavia asioita yksilön kannalta ovat työn kokeminen merkitykselliseksi ja sopivan haastavaksi sekä sen ymmärtäminen, miten oma työ liittyy organisaation kokonaistavoitteisiin ja toimintaan. Työstä saatu positiivinen (ja usein myös negatiivinen, jos se annetaan rakentavasti) palaute parantaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Sitoutumista vahvistavat myös toimiva kannustinjärjestelmä (palkka, työedut, optiot, kannustinpalkkaus) ja urallaetenemismahdollisuudet (tieto työn jatkuvuudesta). Yleinen työtyytyväisyys vaikuttaa myös sitoutumiseen, ja sitä kautta myös fyysinen työympäristö, kollegat ja työskentelytilat voivat vaikuttaa sitoutumiseen. Täysin eri asia on, miten sitoutumisen tunne on mahdollista toteuttaa organisaatiossa. Yleisesti havaittu ennakkoodellytys on se, että organisaation ja yksilön tavoitteet ovat jossain määrin yhtenevät. (Robbins 1996.) On myös hyvä erottaa aito sitoutuminen pelkästä tottelemisesta, jossa yksilö oppii toimenpiteet, joista johto palauttaa, ja tämän jälkeen toistaa ko. toimenpiteitä palkintojen toivossa.

Tärkeä edellytys sitoutumiselle on työmotivaatio. Henkilöstön – erityisesti hyvin koulutetun – motivoiminen voikin olla helpompaa kuin sitoutumisen aikaansaaminen. Motivaatio voi kohdistua vain työhön itseensä ja sen mielenkiintoiseksi tekeminen ei automaattisesti saa aikaan henkilön sitoutumista organisaatioon. Motivaatiotekijöitä ovat

status, turvallisuuden tarve ja sosiaaliset tarpeet, kiinnostava työ, vaihtelevuus ja haastavuus, materiaaliset palkinnot ja mahdollisuus muiden johtamiseen (Sadler 1993). Henkilö voi siis olla motivoitunut työnsä tekoon mutta ei sitoutunut organisaatioon, eli hän olisi valmis vaihtamaan organisaation toiseen, joka tarjoaa samanlaisen tai paremman mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen (työympäristö, työvälineet, palkka, imago). Usein asiantuntijoiden tilanne on juuri tällainen. Organisaation optimaalisen toiminnan kannalta työntekijöiden sitoutuminen organisaation arvoihin ja päämääriin on kuitenkin tärkeää (Senge 1990). Erityisen tärkeä on myös sitoutumisen mukanaan tuoma vastuunotto omasta työstään ja sen tuloksista. Toisaalta vastuun (ja vallan) jakaminen työntekijöille voi vastavuoroisesti voimistaa sitoutumista. (Sarala & Sarala 1996.)

Työntekijöiden luottamusta johtoa kohtaan parantaa johtajien havaittu kompetenssi, säännönmukainen käytös (eli puheet ja näkyvä käyttäytyminen vastaavat toisiaan), avoimuus, rehellisyys ja aito välittäminen. Yksi osoitus siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä, on päätöksenteon hajauttaminen ja alemmille tasoille delegoiminen. Tämä vallan ja vastuun jakaminen parantaa myös sitoutumista, kuten yllä on mainittu. Erityisen tärkeää on työntekijöiden kokemus siitä, että johto luottaa heihin ja toisaalta, että hekin pystyvät luottamaan johdon kyvykkyyteen niin sisäisten kuin ulkoisten prosessien hallinnassa. (Oden 1997.) Johtajien toiminnan merkitys korostuu tässäkin asiassa.

3.3 Säännöt, normit ja organisaation rakenteelliset ratkaisut

3.3.1 Viralliset säännöt ja proseduurit

Säännöt yhtenäistävät työntekijöiden toimintaa, mikä lisää menettelytapojen ennustettavuutta ja siten myös turvallisuutta. Sääntöjen tarpeellisuutta ei näin ollen voida kiistää. Sääntöjen lisääminen ei kuitenkaan suoraan lisää turvallisuutta. Myös liiallisella sääntöihin tukeutumisella on turvallisuuteen vaikuttavia seurauksia. Sääntöjä on mahdotonta tehdä joka tilanteeseen, varsinkaan ydinvoimalaitoksen kaltaisessa paljon epävarmuutta ja ennustamattomia tilanteita sisältävässä ympäristössä. Onnettomuustilanteessa tarve löytää tilanteeseen sopiva sääntö voi olla niin voimakas, että operaattori saattaa mieluummin valita tilanteeseen vain osittain sopivan säännön, ja näin tavallaan siirtää vastuun tilanteesta säännön tekijälle¹¹, kuin toimia omin päin ja kantaa itse vastuu omista päätöksistään ja niiden seurauksista. Dien et al. (1992) kirjoittavat: ”Yllättävissä tilanteissa tarve proseduureille on niin vahva, että joskus operaattorit ryhtyivät tiettyyn

¹¹ Säteilyturvakeskuksen (STUK) yhtenä tärkeänä tehtävänä on säännösten luominen ydinvoimalaitoksille. STUK ei kuitenkaan ota vastuuta ydinvoimalaitosten turvallisuudesta, vaan STUKin mukaan vastuu on laitoksilla itsellään.

toimenpiteeseen vain luodakseen tilanteen, johon he kykenivät soveltamaan jotakin annettua proseduuria¹² (Dien et al. 1992, s. 178).”

Työntekijät voivat kokea säännöt heidän ammattitaitonsa väheksymisenä, jolloin säännöillä voisi olettaa olevan negatiivinen vaikutus sitoutumiseen ja luottamuksen syntyyn työntekijöiden keskuudessa. Sääntöjä noudattamaan pakotettu voi tuntea, että sääntöjen laatija ei luota tarpeeksi hänen omaan ammattitaitoonsa laatia omat toimintatapansa. Toisaalta säännöstöillä voi olla tilannetta jäsentävä vaikutus ja ne voivat luoda operaattoreille vaikutelman prosessin hallittavuudesta. Tällä vaikutelmalla on niin positiivisia kuin negatiivisiakin seurauksia. Toisaalta se vähentää jäsentymättömän ympäristön aiheuttamaa ahdistusta, toisaalta se voi luoda illuusion liian suuresta prosessin hallinnasta. Ongelmana onkin se, miten luoda sellaisia sääntöjä, jotka eivät huononna työntekijöiden sitoutumista organisaatioon tai vähennä heidän autonomian tunnetta työssään mutta toimivat ongelmatilanteissa päätöksenteon apuvälineinä.

Three Mile Islandin onnettomuuden jälkeen virallisten proseduurien määrä ydinvoimalaitoksissa on moninkertaistunut. Ajateltiin, että tehokkaat ja yksityiskohtaiset säännöt ovat paras tapa estää inhimilliset virheet. Havaittiin kuitenkin, että jokaista mahdollista tapahtumaa laitoksessa, jonka vaikeimmat tilanteet aiheutuivat yllättävistä – eli uusista – tapahtumista, ei ollut mahdollista kartoittaa ja kirjoittaa yksityiskohtaisen säännön muotoon. Nämä aukot säännöstössä synnyttivät ongelmatilanteita ja lisäsivät epävarmuutta operaattoreiden ja huoltohenkilöstön keskuudessa. Roberts (1993) onkin siteerannut voimalaitoksen johtajaa, joka on todennut proseduurien olevan itse asiassa turvallisuudelle vaarallisia: ”Seuraavan suuren onnettomuuden ydinteollisuudessa ... aiheuttavat operaattorit jotka seuraavat ohjeita” (Roberts 1993, s. 141).¹³

3.3.2 Tulosten mittaaminen, laatujärjestelmät ja palkitsemisjärjestelmät

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlaisia laatujärjestelmiä, joiden tarkoituksena on varmistaa organisaation asiakkaan tyytyväisyys organisaation tuotteisiin. Näitä laatujärjestelmiä syntyy koko ajan uusia, ja niitä usein ”pystytetään” organisaatioon sen perustamisen jälkeen. Laatujärjestelmien käyttöön liittyy kuitenkin kulttuurin näkökulmasta joitakin ongelmia. Ensimmäinen yleisesti kaikkia laatujärjestelmiä koskeva kysymys on se, halutaanko laatujärjestelmillä mitata suoriutumista vai ohjata suoriutumista. Mittaamisaspekti kuuluu laatujärjestelmiin sisäänrakennetusti ja sen kohdistaminen oikeisiin

¹² ”The need for a procedure is so deeply felt under upset conditions that sometimes operators took a specific course of action in order to create a situation where they would be able to adopt a given procedure” (Dien et al. 1992, s. 178).

¹³ ”The next major accident in the nuclear industry ... will be caused by operators following procedures” (Roberts 1993, s. 141).

asioihin on tietenkin elintärkeää. Laatujärjestelmiä käytettäessä on kuitenkin muistettava, että niillä saadut tiedot ovat nimenomaan mittauksia, otoksia niiden takana olevista prosesseista. Jos tulosten perusteella keskitytään ainoastaan mittauksen kohteena olleisiin asioihin, prosessien dynaamiset ja systeemiset piirteet jäävät huomioimatta. Oppiminen on tällöin Argyriksen termien mukaan (ks. 4.3.3) ensimmäisen tason oppimista (Argyris 1990). Tämänkaltainen laatujärjestelmillä tapahtuva ohjaus viestittää työntekijöille tiedon, että johto on kiinnostunut tietyistä yksittäisistä prosessiin liittyvistä indikaattoreista, ja tämä saattaa pahimmillaan ohjata työntekijöitä laatumittareiden kannalta parempaan mutta pidemmällä tähtäyksellä koko organisaation kannalta huonompaan suuntaan. Esimerkiksi, jos organisaatiossa mitataan tehtyjen virheilmoitusten määrää ja moititaan kuukausista, jolloin ilmoituksia on ollut useita, saattaa työntekijöiden keskuudessa tulla tavaksi jättää pienimmät tapahtumat raportoimatta, varsinkin jos siinä kuussa on jo ollut useita tapahtumia¹⁴. Tällainen indikaattori voi kuitenkin antaa arvokasta tietoa organisaation tilasta, mutta johdon on syytä mennä mittareidensa taakse ja miettiä, mitä kohonneet tunnusluvut tarkoittavat eli mikä on havaitun asian taustasyys ja mitkä prosessit ovat johtaneet tähän tilanteeseen.

Schein kirjoittaa tulosten mittaamisesta ja muutoksesta: ”Monet niin sanotuista kulttuurin muutosohjelmista keskittyvät vain tähän yhteen kulttuurin elementtiin – suoriutumisen mittaamiseen. Näin uudet johtajat saapuvat ja ilmoittavat, että he korostavat tuotteiden laatua tai vähentävät kuluja tai luovat organisaatiosta enemmän asiakaslähtöisen. Tämä saattaa kuulostaa oikealta tehtävän muutokselta, mutta tarkemmin tarkasteltaessa se onkin vain uusi tapa mitata onnistumista. Tästä perspektiivistä on selvää, että tällaiset uudet signaalit muuttavat vain yhtä kulttuurin elementtiä (ks. liite 1). Jos ainoastaan tulossignaaleja muutetaan ilman, että otetaan huomioon tehtävä, tavoitteet ja keinot, organisaation todellinen muutos jää hyvin vähäiseksi.”¹⁵ (Schein 1992, s. 64.) Mittaaminen ei siis koskaan saa toimia lähtökohtana toiminnalle, eikä se saa olla toiminnan ohjaaja, vaan pikemminkin tilaisuus reflektoida oman toiminnan tuloksellisuutta.

¹⁴ Tai jos ei-vakaville tapahtumille on kaksi kategoriaa (lievä ja erittäin lievä), joista toinen ei johda paperisotaan ja tilastomerkintään, epävarmat tapahtumat varmasti kallistuvat erittäin lievän merkinnän suuntaan. Asian paljastuttua johto voi tietenkin reagoida tähän määrittelemällä entistä tarkemmat kriteerit tapahtumien merkitsemisille, kirjoittamalla asiasta ohjesäännön jne. Hyödyllistä olisi kuitenkin kysyä, miksi tällaista merkintöjen tietoista tai tiedostamatonta muokkausta on alun perin tapahtunut. Argyriksen (1990) termi tällaiselle tarkastelutavalle on kaksoisilmukkaoppiminen (ks. 4.3.3).

¹⁵ ”Many so-called culture change programs actually deal only with this one element of the culture – the measurements to be applied to future performance. Thus, new chief executives come in and announce that they will emphasize product quality, or bring costs under control, or get the organization to be more customer oriented. This sometimes sounds like a real change in mission but, on closer examination, turns out to be merely a new focus on how to measure success. From this perspective it is clear that such new signals will change only one element of the culture. If only the results signals are changed, without concern for mission, goals, and means, very little actual change will occur.”

Kulttuuriin liittyvä tärkeä kysymys on, minkälaisista toimenpiteistä johto virallisesti palkitsee työntekijöitään. Turvallisuuden panostamisessa on tulostavoitteiden mittaamisen kannalta se ongelma, että onnistunut toiminta ilmenee pikemminkin tapahtumien puuttumisena, kun sen sijaan tuotantoon panostaminen saa aikaan näkyviä ja selkeästi mitattavissa olevia tuloksia. Tuotantoon panostaminen saa myös aikaan huomiota markkinoilta ja emoyritykseltä. Turvallisuuden panostaminen ilmenee lähinnä negatiivisen huomion puutteena, harvemmin positiivisena huomiona tai selkeinä lyhyen tähtäimen taloudellisina tuloksina. (Joksimovich 1992, s. 183.) Edellä mainituista syistä turvallisuuden panostamiseen tarvittavien resurssien riittävää määrää on vaikea arvioida.

Turvallisuuskulttuuria tarkasteltaessa on myös syytä kysyä, kummat yksilöt ylenevät nopeammin (tai nauttivat muista palkitsemisjärjestelmistä, esim tulospalkkioista), turvallisuusorientoituneet (safety-oriented) vai tuotanto-orientoituneet (production-oriented) työntekijät. Huomiota tulee kiinnittää siihen, minkälaisia mittareita johto käyttää työntekijöidensä ”tehokkuutta” tarkastellessaan ja minkälaisiin toimenpiteisiin mittareiden tuloksilla ryhdytään. Tätä heijastelee myös johdon omaksuma aikaperspektiivi. Turvallisuuden panostaminen on varmasti pitkällä aikavälillä kannattavinta (se ainoana asiana varmistaa tuotannon jatkuvuuden), mutta lyhyen aikavälin taloudelliset paineet saattavat houkutella tekemään turvallisuuden kustannuksella tuottavuutta lisääviä päätöksiä.

3.4 Turvallisuuskulttuurin elementit ja yhteys organisaatiokulttuuriin

Turvallisuuskulttuurin yksi olennainen komponentti on epävarmuuden huomioon ottaminen kompleksisissa systeemeissä: Ne voivat aiheuttaa yllättäviä, ennalta-arvaamattomia tilanteita. (Roberts 1993, s. 36.) Tämän tulisi heijastua työntekijöiden riskikäsitteisiin. Epävarmuuden tulisi olla toiminnan lähtökohtana ja näin ollen kulttuurin tietoa koskevana perusoletuksena.

Turvallisuutta korostavassa kulttuurissa täytyy määritelmän (ks. edellä) mukaisesti turvallisuudella olla ensisijainen prioriteetti. Toinen tärkeä tekijä on selkeä vastuun ja velvollisuuksien jako. Jokaisella yksilöllä tulee olla selkeä käsitys omista työtehtävistään ja asioista, jotka ovat hänen vastuullaan. Yhtä tärkeää on tieto muiden tehtävistä ja vastuualueista ja siitä, miten omat ja muiden toimet vaikuttavat yhteiseen turvallisuuteen (Blackwood et al. 1992, s. 472). Työympäristön täytyy olla virheistä rankaisematon, jotta avoimuus ja ongelmista puhuminen muodostuvat normeiksi. (OECD 1998, s. 31.) Virheet tulee pikemminkin nähdä oppimismahdollisuuksina (Carnino 1998). Ongelmista on oltava mahdollista puhua (eli ne on mahdollista tuoda esille), vaikka asian esiin tuonut henkilö ei niihin vastausta tietäisikään. Esimies yhdysvaltalaisesta ydinvoimalaitoksesta kommentoi: ”On kulttuurin vastaista puhua ongelmista, jos puhujalla ei ole niihin

ratkaisua.” (Carroll & Perin 1995, s. 34.) Kommunikaation on siis oltava avointa ja sen täytyy toimia niin sivusuunnassa kuin vertikaalisesti johdolta työntekijöille ja erityisesti myös toisinpäin, työntekijöiltä johdolle. Tämä vaatii erityisesti molemmin puolista luotamusta (Oden 1997) (ks. 3.2). Kommunikaatio mahdollistaa myös tiedon välittymisen ja organisaation omistaman tietopääoman hyödyntämisen. Weick ja Roberts (1993) esittävät turvallisuuskulttuurin artefaktiksi organisaatiota koskevien ja henkilöstön keskuudessa leviävien tarinoiden runsauden. Tarinat (erotuksina osittain totuudenvastaisista juoruista ja myyteistä) ovat heidän mielestään tehokas keino jakaa ns. hiljaista (tacit) tietoa¹⁶.

Ruuhilehto ja Kuusisto (1998) kirjoittavat: ”Turvallisuuskulttuuriin sisältyvät siis organisaation turvallisuustavoitteet ja organisaation toiminta (johtamisjärjestelmä) niiden saavuttamiseksi, ihmisten suhtautuminen näihin tavoitteisiin ja toimintaan (käsitykset, asenteet) sekä ihmisten oma toiminta (käyttäytyminen päivittäisissä tehtävissä)” (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, s. 17). Lähtökohtana ovat siis ylimmän johdon sitoutuminen turvallisuuteen (turvallisuuden arvostaminen) ja sen pohjalta muodostetut johtamiskäytännöt, jotka painottavat turvallisuuden huomioonottamista jokapäiväisessä toiminnassa. Scheinilaisessa mielessä turvallisuuskulttuurin olemus (essence) ovat kuitenkin ne jaetut perusoletukset, joista turvallisuuden kannalta tärkeimmät liittyvät ryhmän tai organisaation perustehtävän hahmottamiseen, tiedon (ja totuuden) luonteen ja epävarmuuden käsitteisiin ja ryhmän suhteeseen luontoon, ympäröivään todellisuuteen ja teknologiaan. Myös strategia, keinot sen toteuttamiseksi, tulosten mittaaminen ja toiminnan aikajänne ja niihin liittyvät perusoletukset ovat tärkeitä turvallisuuden kannalta. Puhuttaessa turvallisuuskulttuurista ja sen indikaattoreista on kuitenkin tärkeä ottaa mukaan toiminnan ja asenteiden tai arvojen taso, sillä kuten Schein esittää: Samankaltaisen kulttuurin (eli perusoletukset) omaavat organisaatiot voivat kehittää kulttuurinsa ympärille hyvinkin erilaisia toimintatapoja (Schein 1992). Korkeaa luotettavuutta vaativissa organisaatioissa ei ole kuitenkaan varaa tällaiseen satunnaiseen vaihteluun. Myös kulttuurin ilmentymiä on näin ollen syytä tarkkailla ja arvioida, erityisesti siinä merkityksessä, missä ne palvelevat organisaation perustehtävää.

Miten siis olisi järkevää määritellä turvallisuuskulttuuri ja sen yhteys organisaatiokulttuuriin? Jos korkeaa käyttöluotettavuutta vaativan organisaation ydintehtäväksi määritellään tuotteen turvallinen ja taloudellisesti kannattava valmistaminen, ”turvallisuuskulttuurin” voidaan olettaa viittaavan samoihin perusoletuksiin kuin ”organisaatiokulttuurinkin”. Turvallisuuskulttuurin synonyymina voitaisiin käyttää yhtä hyvin termiä ”turvallisuutta korostava organisaatiokulttuuri” (safety enhancing organizational culture). Turvallisuuskulttuurin yhtymäkohdat organisaatiokulttuuriin on hyvä tiedostaa, sillä on vaikea kuvitella toimenpidettä tai rutiinia, jolla ei potentiaalisesti olisi jotain

¹⁶ ”Stories organize know-how, tacit knowledge, nuance, sequence, multiple causation, means-ends relations, and consequences into a memorable plot” (Weick & Roberts 1993).

vaikutusta turvallisuuteen tai yleisiin asenteisiin ja sitä kautta turvallisuuteen. Näin ollen niissä organisaatioissa, joiden ydinprosesseihin sisältyy jotakin vaarallista, turvallisuus on olennainen osa organisaation kulttuuria, vaikka organisaatiokulttuuriin sisältyykin sellaisia sääntöjä ja normeja, joilla ei suoranaisesti ole tekemistä turvallisuuden kanssa (esimerkiksi pukeutumissäännöt¹⁷). Organisaatioissa, joissa turvallisuus on toimintakyvyn ylläpitämisen kannalta ensisijaista, voidaan organisaatiokulttuuria nimittää (ja sitä tulisi nimittää) turvallisuuskulttuuriksi. Turvallisuuskulttuurin ja organisaatiokulttuurin käsitteleminen kahtena erillisenä organisaation toimintaan vaikuttavana voimana (ks. esim. Jacobs & Haber 1994) on tämän viitekehysten mukaisesti virheellistä.

Scheinin terminologiaa käyttäen olen muotoillut seuraavan turvallisuuskulttuurin määritelmän:

Turvallisuuskulttuurin olemus muodostuu ainakin osittain tiedostetuista perusoletuksista, jotka eivät ole ristiriidassa julkilausuttujen arvojen ja organisaation filosofian kanssa. Nämä perusoletuksiset ovat turvallisuutta ja tiedon epävarmuutta korostavia, ja ne ilmenevät niin luomuksien (organisaatorakenne, atk-järjestelmät...) kuin toiminnankin tasolla. Perusoletuksiset ovat yhteneviä kaikkien työntekijöiden ja alakulttuurien jäsenten keskuudessa, eli kulttuuri on riittävän ”voimakas”.

Määritelmässä puhutaan arvoista¹⁸ (values) asenteiden¹⁹ (attitudes) sijasta. INSAGin turvallisuuskulttuurin määritelmä sen sijaan painottaa asenteita. Myös sitoutuminen on INSAGin mukaan selkeästi asenne organisaatiota kohtaan. Asenteiden yhteys käyttäytymiseen on suurempi kuin arvojen, joten niiden käyttö kulttuurin pohjana on perusteltu. Mutta asenteet eivät ole niin pysyviä kuin arvot²⁰. Kognitiivisen dissonanssin teorian (Festinger 1957) mukaan, huomattuaamme käyttäytymisemme olevan ristiriidassa asenteidemme kanssa, voimme – välttääksemme kognitiivisen ristiriidan – muuttaa joko käytöstämme tai asenteitamme. Arvojen katsotaan olevan suhteellisen pysyviä, yksilön valintoja ohjaavia periaatteita (Juuti 1997). Scheinin teoriassa arvojen yhteys toimintaan on ratkaistu kulttuurin kolmannen tason, perusoleutusten tason avulla. Perusoletuksiset (ks. luku 2) ovat toimiviksi osoittautuneita arvoja, jotka ovat sisäistyneet automaattisiksi tavoiksi ajatella, havaita ja tuntea.

¹⁷ Mutta jos esim. muodollinen pukeutuminen viestii jähmeästä ja tiukasti alaisiaan kontrolloivasta organisaatiosta, pukeutuminen voikin kertoa jotain syvempää organisaation (turvallisuus)kulttuurista.

¹⁸ Arvo: Toivottavaa lopputulosta tai toimintatapaa koskeva yleisluontoinen esitys tai uskomus (Helkama et al. 1998). Arvot ovat ympäristöstä opittuja, yleisiä ja sangen pysyviä taipumuksia suorittaa tietyn tapaisia valintoja ja päämääräasetteluja (Juuti 1989).

¹⁹ Asenne: Johonkin sosiaalisesti merkitykselliseen kohteeseen liittyvä myönteinen tai kielteinen suhtautumistapa (Helkama et al. 1998).

²⁰ Asenne ei myöskään käsitteenä ole kovin täsmällisesti määritelty.

4. Turvallisuuskulttuurin muodostuminen käytännössä

4.1 Katsaus edeltäviin tutkimuksiin

Kyselyillä saadaan oikein käytettynä riittävän validia *kuvailevaa* tietoa organisaatiosta, sen kulttuurista sekä johtamistavoista ja käytännöistä. Astetta syvempi ymmärtämisen taso, *selittäminen*, yhteyksien ja merkityksien etsiminen, vaatii kyselymenetelmiä yksityiskohtaisempaa tutkimusta, tarkkailua, havainnointia ja analysointia. Silloin vasta päästään vastaamaan kulttuurillisiin *miksi*-kysymyksiin. Ilman kvantitatiivista tutkimusta ei kuitenkaan saada tilastollisesti vertailukelpoista tietoa ihmisten asenteista ja arvoista muihin ihmisryhmiin (ja muihin organisaatioihin) nähden ja uusintatutkimusten käyttöön (Juuti 1997, s. 131). Ehkä onnistunein kulttuurin tutkimus yhdistääkin luontevasti kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta (niiden vahvoja puolia) nojautumatta yksinomaan kumpaankaan.

Ostrom et al. (1993) esittävät artikkelissaan *Assessing Safety Culture* kyselyn, jolla turvallisuuskulttuuria voidaan heidän mukaansa mitata. Mittarilla kartoitetaan vastaajien asenteita ja mielikuvia turvallisuudesta. Kysymykset eivät suoraan viittaa spesifeihin tilanteisiin, vaan ne ovat melko yleisluontoisia. Osa kysymyksistä on aika suorია²¹, ja niissä saattaa esiintyä tietoista ja/tai tiedostamatonta tietojen kaunistelua. Tietoinen vaikutelmanluonti (*impression management*) ja tiedostamaton itsepetos (*self-deception*) täytyy aina ottaa huomioon kyselylomakkeiden informaatiota arvioitaessa (Verkasalo 1996). Tietoisella vaikutelmanluonnilla yksilö tähtää positiivisen kuvan luomiseen itseltään, ja se on huipussaan tilanteissa, joissa anonymiteettia ei ole taattu tai positiivisen kuvan antamisesta saattaa olla jotain hyötyä yksilölle (hän saa hyväksyntää, pääsee opiskelemaan, saa pitää työpaikkansa jne.). Itsepetos tarkoittaa positiivisen minäkuvan ylläpitämistä ja on vähemmän riippuvainen tilannekohtaisista tekijöistä. Kyseessä on itse-tuntoa kohentava taipumus nähdä itsensä hieman parempana kuin todellisuudessa on²². Näitä molempia vastaustaipumuksia varten on kehitetty omat mittarinsa. (Verkasalo 1996.) Verrattaessa turvallisuuskulttuurin ja organisaatiokulttuurin arvioimiseen käytettäviä menetelmiä on otettava huomioon turvallisuuskulttuurin arvolatautunut luonne: ”Hyvälle” turvallisuuskulttuurille on olemassa tietyt ennakoedellytykset ja toivottavat käyttäytymisen muodot, jotka myös tutkittavat mitä todennäköisimmin tiedostavat. Itsepetos ja vaikutelmanluonti ovat todennäköisesti voimakkaampia tällaisissa tutkimuksissa.

²¹ Esimerkiksi: ”In this company, we hesitate to report minor injuries and incidents.”

²² Henkilöt, jotka eivät ollenkaan turvaudu itsepetokseen, ovat usein kroonisesti masentuneita. Kaikilla muilla on ainakin hieman ruusuisempi kuva itsestään ja maailmasta kuin todellisuus antaisi ymmärtää.

Kyselylomakkeiden etuna on se, että otoksen kokoa voidaan kasvattaa suuremmaksi kuin haastattelututkimuksissa. Myös tulosten analysointi ja vertailu on objektiivisempaa kuin kvalitatiivisen informaation käsittely, mutta validiteetti on todennäköisesti huonompi. Esimerkiksi Hofstede kumppaneineen (Hofstede et al. 1990) on tehnyt runsaasti mielenkiintoista kehitystyötä organisaatiokulttuuria kuvailevien mittareiden saralla. Hän kirjoittaa artikkelissaan (Hofstede et al. 1990): ”tämä tutkimus – empiirisesti todentaa, että kulttuurin ydin koostuu jaetuista päivittäistä toimintaa koskevista havainnoista”²³. Teoreettiselta perustaltaan Hofstede tuntuu olevan melko lähellä Scheinia, vaikka hän käyttääkin eri terminologiaa²⁴. Eroja kuitenkin löytyy, sillä Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurit ovat suhteellisen pinnallisia ja arvovapaita ilmiöitä. Organisaatioiden kulttuurit eivät enimmäkseen ilmene niihin kuuluvien yksilöiden arvoissa vaan pinnallisemmissa muodoissa, kuten yhteisissä symboleissa, sankareissa (jotka henkilöistävät yrityksen arvot ja luovat roolimalleja) ja rituaaleissa. Eli siinä, missä kansallisella tasolla kulttuurit eroavat arvojen suhteen, organisaatioiden välisellä tasolla kulttuurit eroavat käytäntöjen suhteen. Hofstede kyllä myöntää, että organisaation perustajien ja pääjohtajien arvot muokkaavat organisaation kulttuuria, mutta hänen mukaansa kulttuuri vaikuttaa tavallisiin työntekijöihin juuri jaettujen käytäntöjen kautta. Arvojen samankaltaisuus (organisaation sisällä) johtuu Hofsteden mukaan ainakin osittain siitä, että organisaatioon valitaan sen arvojen mukaisia työntekijöitä. (Hofstede 1993.) Hofsteden (1993) muotoilemat kansallisten kulttuurien ulottuvuudet²⁵ (maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, yksilöllisyys ja valtaetäisyys) myötäilevät monia Scheinin esittämiä syvimpiä organisaatiokulttuurin perusoletuksia²⁶, joista Schein myöntääkin, että ne pohjautuvat suurelta osin kansallisen kulttuurin perusoletuksiin. Jokainen organisaatio kehittää kuitenkin omat perusoletuksensa kansallisten oletusten pohjalta, niiden myötävaikutuksesta ja niistä huolimatta. Hofsteden ja Scheinin tutkimusmenetelmien välillä on kuitenkin fundamentaalinen metodologinen ero. Siinä, missä Hofstede tutkii etnografisesti kulttuurien välisiä eroja, Schein sen sijaan tutkii kliinisellä menetelmällä (ks. 4.3.2) tietyn organisaation yksilöllisiä piirteitä ja tilastollisesti poikkeavia tapahtumia.

Schein itse ei hyväksy kyselylomakkeiden käyttöä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa, kuten oheisesta sitaatista ilmenee: ”[K]oska kulttuuri on tiedostamaton ja itsestäänselvä sen sisällä toimiville, sitä ei voi tutkia pakonomaisilla menetelmillä, kuten kyselylomakkeilla. Perusolettamusten tavoittamiseksi täytyy havainnoida ja haastatella.”

²³ ”This study – empirically shows shared perceptions of daily practices to be the core of an organization’s culture” (Hofstede et al. 1990).

²⁴ Hofstede on jakanut kulttuurin ilmenemisen neljään tasoon, jotka ovat (uloimmasta syvimpään): symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Käytännöt (practices) on yleisnimitys kolmelle uloimmalle tasolle (symbolit, sankarit, rituaalit). Käytännöt ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta eivät aina tulkittavissa.

²⁵ Tutkimus on suoritettu kyselylomakkeilla yhdessä kansainvälisessä organisaatiossa, ja kyselyn tuloksia on tarkasteltu organisaation sivukonttoreiden sijainnin mukaan.

²⁶ Schein ei näe käsitteillä organisaatiokulttuuri ja kansallinen kulttuuri mitään rakenteellisia eroja.

(Schein 1987, s. 320.) Scheinin mukaan kyselylomakkeiden tulokset ovat aina itsessään artefakteja, ja sellaisina ne vaativat tulkintaa sekä empiiristä todentamista (Schein 1992). Scheinilaiseen menetelmään organisaatiokulttuurin tutkimisessa keskitytään kohdassa 4.3.

KSA:n ”Safety Culture in a Nuclear Installation” (KSA 1997, katso myös IAEA 1997) raportissa esitetään ajatuksia ja ideoita turvallisuuskulttuurista ja sen arvioimisesta. Raportissa esitellään tutkimuksen taustana toiminut teoria, joka mukailee lähes täydellisesti Scheinin teoriaa. Tutkimustaan KSA kutsuu situationaaliseksi. Tämän lähestymistavan ideana on esittää konkreetteja tapahtumia ja kysellä haastattelemalla yksilöiden reaktioita ja toimenpiteitä ko. tilanteisiin. Näistä vastauksista voidaan päätellä yksilön turvallisuusmääräysten tuntemusta, ko. tilanteen aktivoimia normeja ja arvoja sekä riskikäsityksiä. (IAEA 1997). Lähestymistavan rikkaus on siinä, että koska turvallisuuskulttuurin ilmeisin osa on näkyvä käyttäytyminen, on järkevämpää tutkia suoraan sitä kuin kysellä abstrakteja arvoja tai asenteita. Lähestymistavassa on kuitenkin ongelmia. Kuvitteellinen käyttäytyminen ei ole likimainkaan sama asia kuin oikea, ulkoisen ympäristön ja sisäisten mallien yhteistyöstä syntyvä toiminta. Kuvitteellinen käyttäytyminen kertoo usein pikemminkin toivotusta käyttäytymisestä ja sellaisista reaktiotavoista, joita kyllä kuuluisi käyttää mutta jotka aidossa tilanteessa voivat olla liian hankalia, aikaavieviä tai pitkästyttäviä.²⁷ Kuvitteellisissa tilanteissa on myös helpompaa olla rohkea kuin aidoissa tilanteissa. Myös haastattelutilanne vaikuttaa vastauksiin. Haastatteliija on tilanteessa ainakin kuvitteellinen auktoriteetti, jolloin useille ihmisille saattaa tulla mieleen eräänlainen koe, jossa kysytään oikeata – ei välttämättä käytännössä toteutettua – toimenpidettä.

4.2 Johtajan rooli kulttuurin luomisessa ja muuttamisessa

4.2.1 Istuttamismekanismit

Schein (1987) kirjoittaa kulttuurin istuttamismekanismeista, joiden avulla johtaja alun perin luo organisaatiolleen kulttuurin ja myöhemmin muuttaa tai ylläpitää sitä. Istuttamismekanismit Schein jakaa kahteen ryhmään: ensisijaisiin eli primaareihin istuttamismekanismeihin ja toissijaisiin eli sekundaarisiin istuttamismekanismeihin. Sekundaariset istuttamismekanismit ovat tehokkaita kulttuurin muokkaajia vain silloin, kun ne eivät ole ristiriidassa primaarien mekanismien kanssa.

²⁷ Kuvitteellisista tilanteista puuttuu oikeiden tilanteiden tunnelataus. Näin ollen haastattelussa on haastateltavan helppo esimerkiksi sanoa, että jos oma esimies käyttäytyy henkilön mielestä turvallisuuksi vaarantavasti, ko. henkilö ottaa yhteyttä esimiehensä esimieheen. Käytännössä tilanteeseen vaikuttavat työntekijän rohkeus kyseenalaistaa esimiehensä päätöksiä, tunne omasta kompetenssistaan verrattuna esimiehen kompetenssiin, yritys välttää toisen tai itsensä nolaamista ja lukemattomia muita arkielämän kommunikatiota vaikeuttavia asioita.

Primaarit istuttamismekanismit (Schein 1987)

– Mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat (arvioivat, mittaavat, valvovat, palkitsevat...), eli minkä kanssa he ovat *järjestelmällisesti* ja *johdonmukaisesti* tekemisissä. Alaisten huomio kiinnittyy erityisesti asioihin, joihin johtaja reagoi emotionaalisesti. Nämä reaktiot ovat valitettavasti johtajan vähiten tietoisesti kontrolloitavissa (usein negatiivisten tunteiden ollessa kyseessä johtaja ei edes havaitse reagoineensa mitenkään erityisen emotionaalisesti, vaikka alaisten mielestä johtaja saattoi olla hyvinkin vihainen), mutta niiden kulttuuria luova ja muokkaava voima on merkittävä.

– Johtajan reaktiot kriittisiin tapahtumiin ja organisaation kriiseihin (luo uusia normeja, arvoja ja työskentelytapoja sekä paljastaa taustalla olevia oletuksia). Kriisit ovat kulttuurin syntymiselle ja muutokselle tärkeitä sen takia, että niiden aiheuttama emotionaalinen yhteensitovuus edistää oppimista. Johtajan käyttäytyminen kriiseissä luo myyttejä, jotka parhaimmassa tapauksessa toimivat työntekijöille ideaalisen toiminnan malleina, joihin omaa (ja toisten) käyttäytymistä verrataan.

– Johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen. Epäviralliset kanavat ovat Scheinin (1987) mukaan kuitenkin voimakkaampia opetus- ja ohjausmekanismeja.

– Palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit. ”Organisaation johtajat voivat saada omat prioriteettinsa, arvonsa ja oletuksensa perille yhdistämällä järjestelmällisesti palkintoja ja rangaistuksia sellaiseen käyttäytymiseen, josta he ovat kiinnostuneita” Schein 1987, s. 243).

– Rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Scheinin (1987) mukaan kulttuurin jäsenet usein kuitenkin varmistavat tiedostamattaan jatkuvuuttaan rekrytoimalla itselleen sopivia ja kulttuuriin sopeutuvia ihmisiä.

Sekundaariset istuttamismekanismit

– Organisaation rakenne (hierarkkisuus, toiminnalliset vastualueet jne.).

– Organisaation järjestelmät ja menettelytavat (työjaksot, raportit, juoksevat tehtävät). Johdonmukaisten järjestelmien ja menettelytapojen avulla voidaan virallistaa ”huomion kiinnittäminen” ja siten vahvistaa sitä, että johtaja on todella sitoutunut tiettyihin arvoihin.

– Fyysisen tilan, julkisivujen ja rakennusten muotoilu.

– Tarinat, legendat ja myytit, kertomukset tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä.

– Viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat.

Ollessaan yhtenäisiä primaarien mekanismien kanssa nämä yllä mainitut sekundaariset istuttamismekanismit vahvistavat organisaatiokulttuuria ja selkeyttävät sen ideologiaa. Niiden tarkoituksena on virallistaa se, mitä organisaatiossa on tiedetty, opittu ja tehty jo epävirallisesti. Ollessaan epäyhtenäisiä tai ristiriitaisia primaarien mekanismien kanssa, ne aiheuttavat sisäistä ristiriitaa ja puolustusmekanismien (ks. 4.3.1) käyttöä²⁸. Johtaja on avainasemassa kulttuurin muovaamisessa ja muuttamisessa. Scheinin mukaan johtajuuden ”*ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen*” (Schein 1987, s. 324). Tämä onnistuu ainoastaan turvautumalla yhtäaikaaisesti ja johdonmukaisesti (keskenään ristiriidattomasti) kaikkiin primaareihin istuttamismekanismeihin. Tätä Schein kutsuu johtamiseksi (leading) erotukseksi asioiden hallinnoimisesta (managing). (Schein 1992.)

4.2.2 Kulttuurin evoluutio ja johtaminen

Kulttuuri ei ole pysyvä rakennelma, vaan se kehittyy koko ajan. Kuten edellä on esitetty, organisaation perustajalla ja myöhemmin keskeisillä johtajilla on suuri rooli kulttuurin luomisessa ja sen evoluutiossa ulkoisen ympäristön vaatimusten ja/tai organisaation sisäisten prosessien muuttuessa. Organisaation vanheneminen asettaa kulttuurille monenlaisia haasteita, ja organisaation kulttuuri kehittyikin koko organisaation elämänkaaren ajan. Johtajan vaikutusmahdollisuudet ovat suurimmat kulttuurin syntyhetkillä, kulttuurin muodostuttua toimintaa stabiloivaksi voimaksi sen tarkoitushakuinen muuttaminen on vaikeampaa ja enemmän aikaa vievää. Lisäksi voimakkaaksi muodostunut kulttuuri ohjaa myös johtajan muutoshankkeita (ks. 2.1). Osa seuraavista metodeista ja tapahtumista on johtajan kontrolloitavissa ja osa ei ole; ne ovat pikemminkin sattumasta tai ulkoisista tapahtumista aiheutuvia muutospaineita organisaatiolle. Johtajan reaktio näihin tapahtumiin on kuitenkin äärimmäisen merkityksellistä, kuten edellä istuttamismekanismien käsittelyn yhteydessä tähdennettiin. Johtajuuden merkitys vaihtelee organisaation eri kehitysvaiheissa. Alussa johtajan tehtävänä on luoda koherentti ja ahdistusta sitova kulttuuri. Kulttuurin ja organisaation vakiinnuttua on huolehdittava ulkoisen kehityksen kyydissä pysymisestä ja kulttuurin vahvojen puolien hyödyntämisestä ja heikkouksien karsimisesta. Kulttuurista ei saa tulla kehitystä tai muutosta ehkäisevää suojamuuria. (Schein 1992.)

²⁸ Eräs operaattori kommentoi tavoistaan selviytyä epäjohdonmukaisesta johtajasta: ”Do as the boss wants, not as the boss says” (Roberts 1993).

Yksi johtajan vaikutusvallan alainen metodi on *kohdennettu ylentäminen ja rekrytointi*: Johtaja voi yrittää ylentämisellä ja ulkopuolisten rekrytoinnilla joko säilyttää kulttuuria (kuten tiedostamatta rekrytoinnissa ja ylentämisessä usein tehdäänkin) tai sitten muuttaa kulttuuria ylentämällä ja rekrytoimalla kulttuurin perusoletusten vastaisesti toimivia yksilöitä. Erilaiset organisaation *kehittämishjelmat* kuuluvat myös yleisiin kulttuurin muutosyrityksiin. Niitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. *Uuden teknologian tuominen* systeemiin vaikuttaa usein myös ajattelu- ja toimintatapoihin ja sitä kautta kulttuuriin. Uusi teknologia voi olla fyysistä, vaikkapa automaatiojärjestelmä tehtaaseen, tai sosioteknistä, esimerkiksi muodollinen TQM-ohjelma. Vaikutuksia on kuitenkin vaikea ennustaa, ja ajattelutapojen muuttaminen vaatii muutakin kuin rakenteiden muuttamista (ks. 4.3). Radikaali menetelmä on *johtajan ja henkilöstön laajamittainen vaihdos*. Yleensä tähän turvaututaan organisaation kohdatessa kriisin, johon se on kykenemätön senhetkisin resurssein vastaamaan. Uuden johtajan on onnistuttava kriisin ratkaisussa, jotta hän saa omat perusoletuksensa ”upotettua” organisaatioon. *Skandaalit ja myyttien paljastumiset* toimivat vahvana, joskaan ei johtajan kontrolloitavissa olevana kulttuurin muutosmekanismina. Jokaisessa organisaatiossa on teorioita siitä, miten ne toimivat. Argyris & Schön (1978) kutsuvat näitä teorioita julkilausutuiksi teorioiksi. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan korostaa tiimityön merkitystä mutta palkita ainoastaan yksilöitä yksilöllisistä suorituksista. Jos tällainen asia paljastuu, se pakottaa organisaation reflektoimaan perusoletuksiaan. Tšernobylin onnettomuus oli myös tapaus, joka pakotti monet organisaatiot miettimään suhtautumistaan turvallisuuteen ja siihen, mitä sen hyväksi oikeasti on organisaatiossa tehty. Skandaalit eivät suoranaisesti saa aikaan muutosta, mutta ne *sulattavat* (unfreeze, ks. 4.3.3) organisaation tilaan, jossa muutos on mahdollinen. *Pakottava suostuttelu* (coersive persuasion), jossa johtaja systemaattisesti rohkaisee uutta käyttäytymistä ja rankaisee vanhan mallin mukaisesta käyttäytymisestä, on vahva kulttuurin muutosmekanismi, jos johtaja kykenee samanaikaisesti tarjoamaan riittävästi psykologista turvaa muutoksen aiheuttamaa ahdistusta vastaan. (Schein 1992.)

4.3 Kulttuurin muutoshallinta

Ulkoisen todellisuuden muuttuessa (suurimpina tekijöinä esimerkiksi markkinoiden globalisoituminen, kiristynyt kilpailu, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset, tarpeiden ja kysynnän muutokset) niin, että organisaation ja sen kulttuurin olemassaolo on uhattuna, tulee organisaation (ja sen kulttuurin) muutos usein tarpeelliseksi. Ennen muutoksen toteuttamista johdolla (ja työntekijöillä) tulisi kuitenkin olla jonkinlainen kuva organisaation senhetkisestä tilanteesta, resursseista ja puutteista. Johdon täytyy siis omata käsitys organisaationsa arvoista ja niiden yhteydestä jokapäiväiseen toimintaan sekä selkeä kokonaiskuva työntekijöidensä (ja omasta) kompetenssistaan. Myös organisaation toiminnan ulkoiset reunaehdot (markkinaympäristö, kansallinen kulttuuri jne.) pitää ottaa huomioon mahdollisia tavoitteita mietittäessä. Johdon sitoutuminen muutokseen toimii kuitenkin kaiken lähtökohtana. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajien on oltava valmiita ja

halukkaita myös itse muuttumaan. (Oden 1997.) Seuraavaksi on syytä kysyä, miksi kulttuuria on ylipäänsä tarpeen muuttaa. Organisaatiolla on oltava jokin konkreettinen ongelma, johon se haluaa löytää ratkaisun (muutos tavoitteissa, arvoissa, prioriteeteissa). Aina varsinainen kulttuurin muutos ei ole edes tarpeellinen. Schein (1992) kirjoittaa: ”Usein kulttuurin muutoksen sijasta tarvitaan pikemminkin muutoksia toimintatavoissa senhetkisen kulttuurillisen kontekstin puitteissa (Schein 1992, s. 159).”²⁹ Tarkoituksena on hyödyntää jo olemassa olevan kulttuurin vahvoja puolia, ja muodostaa uusia perus-oletusten kanssa yhteneviä toimintatapoja. Tämä vaatii tietenkin ensiksi kulttuurillisten perus-oletusten tiedostamista. Yhteisen vision luominen vähentää tuntemattoman tulevaisuuden ja epävarmuuden aiheuttamaa ahdistusta ja edesauttaa työntekijöiden sitoutumista muutosprosessiin, mutta vain silloin, kun muutoksen tarpeellisuus on tiedostettu henkilöstön keskuudessa. (Schein 1992.) Muutokselle asetettuja tavoitteita arvioidaan ja uudelleenarvioidaan prosessin koko toteutuksen ajan. Nyman ja Silen (1995) puhuvat muutosnavigoinnista eli dynaamisesta prosessijohtamisesta, jossa painotetaan jatkuvaa tilanneseurantaa. Muutossuunnitelmaa ja toimenpiteitä on päivitettävä sitä mukaa, kun tilanteet muuttuvat ja henkilöstön mielipidettä ja muutosehdotuksia on myös matkan varrella kuunneltava³⁰. (Nyman & Silen 1995.)

Organisaation ulkoisten tai sisäisten olosuhteiden muuttuessa niin, että kulttuurin muutos tulee tarpeelliseksi, yksilöissä herää ns. oppimisahdistusta (learning anxiety) (Schein 1987, 1994, 1996c), joka kumpuaa oman identiteetin menettämisen³¹ ja yleensäkin uuden oppimisen pelosta. Oppimisahdistukselle vastakkainen ahdistus on ns. selviytymis-ahdistus (survival anxiety) (Schein 1994, 1996c), joka kumpuaa työn tai pätevyyden menettämisen pelosta. Jotta oppimista tapahtuu, selviytymisahdistuksen täytyy olla korkeampaa kuin oppimisahdistus. Muutoksen johtaja voi saada tämän aikaan kolmella tavalla:

- lisäämällä selviytymisahdistusta
- vähentämällä oppimisahdistusta
- yhtäaikaaisesti lisäämällä selviytymisahdistusta ja vähentämällä oppimisahdistusta.

Kotterin ja Heskettin (1992) mukaan johtajan tulee ennen muutosta saada aikaan organisaatiossaan kokemus kriisistä, joka toimii motivaattorina tarpeellisen muutosprosessin aloittamiselle. Sengen (1990) mukaan muutosten aikaansaaminen kriisien voimalla pi-

²⁹ ”Often what is needed is a change in business practices within the context of a given culture, not necessarily a change in the culture (Schein 1992; 159).”

³⁰ Eli myös muutoshankkeesta, sen etenemisestä ja tuloksista tiedottaminen kaikille asianosaisille muodostuu sitoutumisen ja henkilöstön motivoimisen kannalta tärkeäksi asiaksi.

³¹ Identiteettikin muodostuu ja muovautuu oppimistapahtumien tuloksena.

kemminkin opettaa organisaatiota reaktiiviseksi ja on pitkällä tähtäimellä haitallista oppimiselle. Liiallinen selviytymisahdistuksen luominen – esimerkiksi kuvitellulla kriisillä – saattaa johtaa defensiiviseen käyttäytymiseen (kieltämiseen) ja vihaan johtajaa kohtaan.

Koska molempia ahdistuksen lajeja on jokaisella yksilöllä jonkin verran, oppimisahdistusta vähentämällä yleinen selviytymisahdistus ennen pitkää saa yksilön opettelemaan uuden, vaadittavan asian. (Schein 1994, 1996c.) Oppimisahdistusta voidaan vähentää (Robbins 1996) esimerkiksi koulutuksella, avoimella kommunikaatiolla tai antamalla asianosaisille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanemiseen. Lisäksi epäonnistumisista aiheutuvaa häpeää tulee pyrkiä minimoimaan ja uutta asiaa opetteleville on tarjottava mahdollisuus harjoitella turvallisessa ympäristössä. Kaikki nämä luovat ns. psykologista turvaa (psychological safety) uuden asian opiskeluun. Scheinin teoria oppimisahdistuksen vähentämisestä ja selviytymisahdistuksen lisäämisestä myötäilee Kurt Lewinin (1951) klassista teoriaa kolmivaiheisesta muutosprosessista. Lewinin muotoilemat muutoksen kolme vaihetta ovat *sulattaminen, liike uuteen tilaan ja muutoksen jäädyttäminen*). Organisaatio täytyy siis saada tilaan (*sulattaminen*), jossa muutos on mahdollinen ja henkilöstö on motivoitunut tavoittelemaan sitä. Muutoksen jälkeen organisaatio täytyy *jäädyttää* uuteen tilaansa, jotta muutos jää pysyväksi. On kuitenkin kyseenalaista, kuinka hyvin Lewinin mallia voidaan soveltaa nyky-yhteiskunnassa ja nykyisissä organisaatioissa, jossa muutoksesta on tullut elinehto ja jatkuva prosessi. Organisaatioissa ei ole aikaa jäädyttää tapahtunutta muutosta Lewinin teorian mukaisesti, sillä muutos ei ole askeleittainen projekti vaan jatkuva prosessi. (Juuti 1997, s. 172.) Muutoksesta on tullut pysyvä elämäntapa.

4.3.1 Miksi muutosohjelmat eivät tuota muutosta?

Schein arvostelee kirjoituksissaan (Schein 1987, 1994, 1995a, 1996c) yksipuolista ja harhaanjohtavaa kuvaa organisaatiokulttuurista näkyvänä rakennelmana, johon voidaan ulkoapäin erilaisten laatuohjelmien avulla syöttää uusia arvoja, toimintatapoja tai jopa kokonaan uusi ”kulttuuri”. Usein totuus on kuitenkin se, että nämä laatu- ja muutosohjelmat törmäävät lopulta muutosvastarintaan, joka kumpuaa joko johdon tai työntekijöiden tasolta. Suurimpana syynä näiden ohjelmien epäonnistumiseen Schein esittää organisaatiokulttuurin käsitteen väärinymmärtämisen ja redusoimisen ulkoapäin käsiteltävissä olevaksi lineaariseksi rakennelmaksi tai tietoiseksi käyttäytymismalliksi. Kyseessä on pikemminkin tiedostamaton, dynaaminen ja muutosta vastustava systeemi, joka kyllä vaikuttaa ulkoiseen käyttäytymiseen, mutta jota ulkoinen käyttäytyminen yksinään ei määrittele. Myös organisaation alakulttuurien huomioimatta jättäminen saattaa olla syytä useiden muutosohjelmien epäonnistumiseen. Jos muutosohjelma keskittyy ainoastaan

yhteen organisaation alakulttuuriin³², organisaatiossa syntyy epätasapaino. Tämä epätasapaino synnyttää ahdistusta, jonka johdosta organisaatio usein ajautuu takaisin tasapainotilaansa.

Koska kulttuuri on ryhmän luoma, voi lopputuloksen kannalta olla jopa haitallista yrittää interventiota pelkästään käyttäytymisen tasolla (esim. määräyksin), jos edeltäneen vahingollisen tai tehottoman käyttäytymisen kulttuurillista dynamiikkaa ei ensin selvitetä. Ulkoapäin asetetusta normista voi olla tuloksena ristiriita ulkoisten arvojen (eli juuri uuden normin) ja sisäisten, tiedostamattomien perusoletusten välillä. Tämä synnyttää ahdistusta, ja usein erilaiset puolustusmekanismit – kuten sääntöjen kieltäminen, ”unohtaminen” tai jopa viha sääntöjen esittäjää kohtaan – aktivoituvat. (Schein 1992.) Toisaalta pelkästään asenteiden tasolla tapahtuva muutos ei automaattisesti siirry todelliseen käyttäytymiseen (Argyris 1991). Muutoksen tulisi keskittyä yhtäaikaaisesti uusien toimintatapojen kehittämiseen sekä asenteiden muuttamiseen. IAEA:n turvallisuuskulttuurijulkaisu (IAEA 1991, ks. 3.1) voidaan myös nähdä eräänlaisena kehitysohjelmana, varsinkin kun sitä sovelletaan jo käytössä olevien ydinvoimalaitosten organisaatioihin. Tällöin se voi törmätä aivan samantyyppisiin ongelmiin kuin suuri osa erilaisista laatu- ja kehitysohjelmista (Schein 1996c). Turner (1995) kirjoittaa: ”Se vähäinen data, mikä on saatavilla turvallisuuskulttuurin toiminnasta työpaikoilla, viittaa siihen, että ihmiset näkevät turvallisuuskulttuurikampanjat viimeisimpänä johdon muotivillityksenä, joka ei koske heitä ja joka menee aikanaan ohi.”³³ Kyseessä on tässäkin tapauksessa kulttuurillinen ongelma³⁴.

Tutkijat ovat eri mieltä siitä, onko organisaatiokulttuuria mahdollista aktiivisesti ja tarkoitushakuisesti muuttaa. Erityisesti konsultit ja yritysjohto katsovat, että kulttuuria voidaan tietoisesti muuttaa. Ne, joiden mielestä organisaatiokulttuuria ei voi muuttaa, katsovat kulttuurin syvärakenteen edustavan niin monimutkaista ja syvällistä konseptia, ettei siihen voida tietoisesti vaikuttaa. Heidän mielestään kulttuuri voi kuitenkin kehittyä ajan mittaan. (Juuti 1997, s. 156.) Vähin, mitä muutosagentti voi näin ollen organisaatiossa tehdä, on huolehtia siitä, että organisaation kulttuuri on kehittymässä johdon ja ympäristön vaatimusten kannalta optimaaliseen suuntaan. Todennäköisesti (ainoa) hyvä tapa saada kulttuurin muutos pysyväksi onkin toteuttaa se pikemminkin hitaasti kehittyvänä prosessina kuin hetkittäisenä, nopeasti edistyvänä muutosohjelmana, jonka tuloksia mi-

³² Esimerkkinä voisi mainita tyypillisesti epäonnistuvan muutosohjelman, jossa johtotaso tiukasti kontrolloi muutosprosessia ja keskittää sen heidän mielestään ainoaan muutoksen tarpeessa olevaan ryhmään eli käyttöhenkilöiden kulttuuriin, huomaamatta omaa tarvettaan muuttua.

³³ ”The little data there is about the operation of safety culture in workplaces suggests that people see campaigns for safety culture as not involving them, as the latest in a series of management fashions which will pass”.

³⁴ Toisaalta tässä saattaa olla yksi syy organisaatio- ja turvallisuuskulttuurikäsitteiden suosiolle. Yritettäessä muuttaa näiden käsitteiden määrittelemää kulttuuria ja näiden yritysten epäonnistuessa syyksi julistetaan muutosta vastustava ja ”huono” kulttuuri, jota vastaa täytyy pikimmiten keksiä uusi muutosohjelma.

tataan välittömästi ohjelman ”läpiajon” jälkeen. Todellisuus ei valitettavasti aina kuitenkaan tarjoa riittävästi aikaa ”hitaille” muutosohjelmille. Nykyisen markkinatalouden tahti vain kiihtyy ja parhaiten pärjäävät ne, jotka juoksevat nopeimmin, eivät ne, jotka tulevat perässä hitaasti, mutta varmasti. Voikin olla, että ratkaisevaksi eduksi muodostuu kyky hyödyntää olemassa olevaa kulttuuria olemalla tietoinen sen hyvistä ja huonoista puolista³⁵. Organisaation toimintatapojen muutos ja kulttuurin muutos ovat siis eritasoisia ilmiöitä, ja aina ei ole edes järkevää pyrkiä kulttuurin muutokseen, jos olemassa oleva kulttuuri mahdollistaa toimintatapojen luontevan muuntumisen. Kulttuurin muutos scheinilaisessa mielessä tarkoittaa näin ollen nimenomaan perusoletusten muuttamista (kaksoissilmukkaoppimista, ks. 4.3.3) ja se on pitkäaikainen, 3–5 vuotta kestävä prosessi (Schein 1992).

4.3.2 Prosessikonsultaatio

Scheinin (1987, 1996b, 1996c) esittelemässä kliinisessä prosessikonsultaation metodissa (ks. myös Juuti 1997) organisaation ulkopuolelta saapuu ryhmädynamiikkaan perehtynyt konsultti, joka yhteistyössä jonkun asiaan sitoutuneen organisaation jäsenen kanssa (yleensä konsulttiin alun perin yhteyttä ottanut ja apua pyytänyt taho) ryhtyy ”paljastamaan” organisaation perusoletuksia ja toimintatapoja. Ulkopuolisen läsnäolo on välttämätöntä siksi, että vain ko. kulttuurin ulkopuolelta tuleva kykenee ymmärtämään ja tulkitsemaan toiminnan tiedostamattoman dynamiikan ja kulttuurissa vallitsevat perusoletukset. Ilman sisältä annettavaa apua konsultti törmäisi kuitenkin liian suureen määrään uusia asioita, merkityksiä ja symboleita, ja ulkopuolinen hukkuisi epäolennaiseen tietoon. Konsultti ei ole organisaatiossa tarjoamassa valmiita ratkaisuja ongelmiin, vaan konsultin tehtävänä on auttaa organisaatiota kehittämään omat ratkaisunsa ongelmiinsa³⁶.

Perusmetodina Scheinilla on jokapäiväisen toiminnan havainnointi sekä organisaation erilaisten ongelmanratkaisutilanteiden analysointi. Tilastollisten säännönmukaisuuksien sijasta kliininen metodi on pikemminkin kiinnostunut erityistapauksista, yllättävistä ratkaisuista yllättäviin ongelmiin ja muista ennakoimattomista tapahtumista. Myös systeemin dynamiikka on otettava koko ajan huomioon. Kyseessä ei ole lineaarinen syy-seu-

³⁵ Eli sen sijaan, että yritetään muuttaa kulttuuria enemmän organisaation strategiaa vastaavaksi, luodaan strategia kulttuurin vahvoja puolia tukevaksi.

³⁶ Argyriksen (1990, 1994) mukaan tiedostettaessa (esim. jonkun muutosohjelman puitteissa) ongelmia organisaatiossa on tärkeintä kysyä, mikä on estänyt organisaatiota näin pitkään löytämästä ratkaisua ko. ongelmaan tai edes tuomasta ongelmaa tietoiseksi ja julkiseksi. Jos konsultti intervention seurauksena esimerkiksi havaitsee, että organisaatiossa ei sivusuuntainen viestintä toimi, täytyy tarkastella ensinnäkin niitä yksilöllisiä ja organisatorisia seikkoja, joiden takia viestintä ei toimi, sekä erityisesti täytyy kysyä, miksi ongelmaa ei ole korjattu, havaittu tai tunnustettu aikaisemmin. Tällaista tarkastelutapaa Argyris kutsuu kaksoissilmukkaoppimiseksi (ks. 4.3.3).

rausketju, vaan organisaatiossa vaikuttavat useat vastakkaiset voimat. Kulttuurin ymmärtäminen ja muuttaminen kulkevat Scheinin mukaan käsi kädessä, toinen ei ole mahdollinen ilman toista: ”Kulttuuri toimii epäsuorien ja näkymättömien oletusten joukon kautta. Niitä ei voi muuttaa, ellei niitä saada esille ja kohdata” (Schein 1987, s. 314). Jokainen konsultin haastattelu ja havainnointi on interventio kulttuuriin ja saa aikaan muutoksia. Esimerkiksi kyselytutkimukset usein synnyttävät asenteita, joita yksilöillä ei ennen ollut. Jo Lewin (1951) aikoinaan sanoi, että systeemiä ei voi ymmärtää, jollei sitä ensin yritetä muuttaa. Käsitys siitä, että systeemistä voitaisiin tehdä diagnoosi objektiivisesti havainnoimalla, on niin Lewinin (1951) kuin Scheininikin mielestä virheellinen. Jokainen haastattelu, kysely tai havainnointi on interventio, joka jo muuttaa tutkittavaa systeemiä siinä, missä voimakkaammatkin muutosohjelmat. Diagnoosinteko, systeemin opettelu ja sen muuttaminen ovat pohjimmiltaan samoja asioita, ja tämä täytyy ottaa huomioon koko prosessin aikana ja erityisesti tuloksia arvioitaessa. (Schein 1995b.) Tällaista tutkimuksen tekoa Lewin kutsuu toimintatutkimukseksi (action research) (Schein 1988).

Tutkimalla organisaation historian kriittisiä tapahtumia voidaan Scheinin (1987) mukaan saada paljon selville organisaation reagoitavoista ja toimintatavoista poikkeustilanteissa. Organisaation toimintamallit näissä tilanteissa kertovat runsaasti siitä, minkälaisia perusoletuksia organisaatiossa vallitsee esimerkiksi sen työntekijöistä (yritetäänkö taloudellista ahdinkoa selvittää henkilöstöä vähentämällä vai työaikoja lyhentämällä) tai vallankäytöstä (luotetaanko kriisihetkellä myös työntekijöiden mielipiteisiin ja ideoihin vai johdetaanko kriisinhallintaa yksinomaan johtoportaan käsien). Esimerkiksi KSA:n situationaaliseen metodiin verrattuna tässä on se ero, että kyse ei ole kuvitelluista tilanteista (ja niihin kuvitelluista vastauksista) vaan konkreettisista, oikeasti tapahtuneista asioista, joihin organisaatio on reagoinut perusoletustensa ja tilannekohtaisten tekijöiden pohjalta (ks. luku 2 ja kuva 1). Näistä tapauksista ei siis voida suoraan johtaa organisaatiokulttuurin perusoletuksia, mutta ne antavat arvokkaita viitteitä ja hypoteeseja myöhemmää validointia varten.

Schein (1988, s. 243) määrittelee seuraavat onnistuneelle muutokselle tarpeelliset kriteerit:

- Jokainen muutos vaatii oppimisen lisäksi unohtamista (unlearning). Epäadaptiivisia asioita ja toimintataipumuksia, jotka ovat tiukasti integroituneet yksilöiden persoonallisuuteen ja sosiaalisiin suhteisiin, täytyy kyetä unohtamaan.
- Muutos vaatii aina motivaatiota onnistuakseen, ja usein motivaation aikaansaaminen onkin muutosprosessin vaikein vaihe. Motivaatiosta seuraa myös sitoutuminen muutosohjelmaan.

- Organisatorinen muutos (esim. prosessien ja palkitsemisjärjestelmien) tapahtuu ainoastaan avainhenkilöiden yksilöllisten muutosten kautta. Organisatorinen muutos on siis aina välittynyt yksilöllisen muutoksen kautta.
- Suurin osa aikuisten ihmisten muutoksesta kohdistuu asenteisiin, arvoihin ja minäkuvaan, ja näihin liittyvien toimintatapojen unohtaminen on *luonnostaan* tuskallista ja uhkaavaa. Tätä tunnetilaa ei siis saa pelästyä, se on vain voitettava.
- Muutos on monivaiheinen prosessi (sulattaminen, muutos, jäädyttäminen), ja jokainen vaihe täytyy suorittaa, jotta muutos jää pysyväksi.

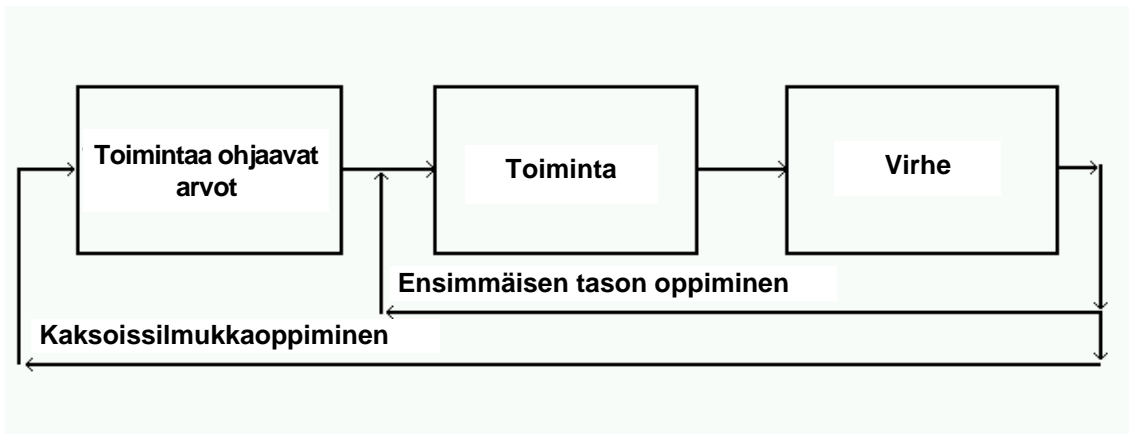
Listaan voisi vielä lisätä kulttuurin huomioon ottamisen tärkeyden muutoshallinnassa ja muutoksen kohdistamisen perusoletuksiin näkyvien käyttäytymistapojen sijasta tai lisäksi, eli kaksoissilmukkaoppimiseen, sekä muutoksen kohdistamisen samanaikaisesti kaikkiin alakulttuureihin (Schein 1996b).

4.3.3 Oppiva organisaatio(kulttuuri)

Kulttuuri on organisaation kollektiivisen oppimisen tulos, joten kaikki organisaation pysyvä oppiminen vaikuttaa kulttuuriin (ja toisinpäin). Halutessaan oppia oppimaan organisaation täytyy myös opetella unohtamaan (unlearn) asioita, jotka uhkaavat joko sisäistä yhdentymistä tai ulkoista sopeutumista. Organisaation on kyettävä luopumaan toimintatavoista ja oletuksista, jotka edelleen vähentävät epävarmuutta ja ahdistusta, mutta jotka eivät enää ole ympäristön kannalta adaptiivisia (ovat esimerkiksi turvallisuutta vaarantavia) ja uhkaavat tätä kautta koko organisaation olemassaoloa. Organisaatiokulttuurin käsitteellä on siis selkeitä yhtymäkohtia myös ns. oppivan organisaation teorioihin (Senge 1990, Argyris 1990, ks. myös Sarala & Sarala 1996). Argyris (1990) on esittänyt kaksoissilmukkaoppimisen mallin (kuva 3), joka kuvaa kahdenlaista oppimista: ensimmäisen tason oppimista ja toisen tason (kaksoissilmukka-) oppimista. Ensimmäisen tason oppimisessa (”single-loop learning”) organisaatio muuttaa virheellisen suorituksen jälkeen suoritukseen johtaneita toimintoja puuttumatta niiden taustalla oleviin oletuksiin tai arvoihin. Kaksoissilmukkaoppiminen (”double-loop learning”) sen sijaan kohdistuu juuri virhesuoritukseen johtaneisiin taustaoletuksiin ja arvoihin (”governing values”³⁷) ja on näin ollen tehokkaampi ja pysyvämpi oppimisen muoto. Scheinin terminologiaa käyttäen kaksoissilmukkaoppiminen pureutuu organisaation arvojen tasolle ja tarvittaessa myös kulttuurin syvimmälle, perusoletusten tasolle

³⁷ Argyriksen ”governing values” -termi tuntuu olevan jossakin Scheinin arvojen ja perusoletusten väli-
maastossa.

muuttaen niitä (ja samalla koko organisaation kulttuuria) niiden vaatimusten mukaisesti, joita ulkoinen tai sisäinen muutos on asettanut organisaatiolle sen yrittäessä pysyä sisäisesti yhtenäisenä ja ulkoisesti toimeentulevana (eli hengissä).



Kuva 3. Argyriksen (1990) kaksoissilmukkaoppimisen malli.

Turvallisen organisaatio(kulttuuri)n täytyy kyetä kaksoissilmukkaoppimiseen. Erityisesti turvallisuutta vaarantavien virheiden jälkeen on riittämätöntä puuttua vain ko. virheeseen liittyneisiin toimenpiteisiin. On myös välttämätöntä miettiä syitä, miksi näin tapahtui, ja mitkä ennako-oletukset ja sisäistetyt toimintatavat johtivat virhesuoritukseen. Muutosta täytyy sen jälkeen tapahtua myös asenteiden ja perusoletusten tasolla, muuten käyttäytymisen muutos ei todennäköisesti jää pysyväksi. Virheitä ei pidä nähdä yksinomaan yksilöiden virheinä tai koneiden toimintahäiriöinä. Virheet ovat aina koko systeemin virheitä ja sellaisina niitä tulee myös analysoida. (Roberts 1993.) Tämä on Sengen (1990) perään kuuluttamaa systeemiajattelua, eli ”fifth discipline”.³⁸ Virheiden etsintämekanismiin tulee olla ennakoivaa, virheisiin ei voida reagoida vasta niiden tapahtuttua. Toiminnan jatkuvan parantamisen ja virheiden aktiivisen ja ennakoivan etsimisen tulisi olla toiminnan lähtökohtia erityisesti korkean luotettavuuden organisaatioissa. (Roberts 1993.) Näin ollen turvallisuuden korostamisen tulisi olla osa yrityksen strategista pitkän tähtäimen suunnittelua. Virheistä oppimisen lisäksi huomiota tulisi kohdistaa myös turvallisten toimintatapojen ja asenteiden oppimiseen jokapäiväisessä toiminnassa. Tässä on johtajuudella keskeinen rooli. Oman toiminnan kriittinen itsearviointi

³⁸ Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation vaatimukset ovat: systeemiajattelu, henkilökohtainen pätevyys, yhteiset sisäiset mallit (tarkoittaa lähes samaa kuin Scheinin ”perusoletukset”), jaettu visio ja tiimioppiminen.

on oppivassa organisaatiossa keskeisessä asemassa (Sarala & Sarala 1996). Tämän toiminnan kriittisen itsearvioinnin täytyy kohdistua nimenomaan omaa ja muiden toimintaa ohjaavien perusoletusten ja arvojen tarkasteluun ja mahdolliseen muuttamiseen. Tämä vaatii runsaasti rohkeutta, epävarmuudensietokykyä ja riittävän määrän kompetenssia.³⁹

³⁹ Yksilön huoli muuttuvassa tilanteessa kohdistuu siis siihen, onko hänellä riittävästi kompetenssia selvitä uudessa ”yhteiskunnassa”. Näitä kompetensseja tulisi koulutuksen avulla opettaa (McLagan 1997). Toinen tärkeä asia olisi henkilökohtaisen vastuun sisäistyminen perusarvoksi (governing values) eli vastuu omasta itsestään vastuun johdolle sysäämisen sijasta. Juuri tähän vastuun tunteeseen tarvitaan riittävästi kompetenssia eli tunnetta siitä, että työ on omassa hallinnassa. (Argyris 1990.)

5. Yhteenveto

Turvallisuuteen liittyviin asioihin suhtautuminen on – erityisesti ydinvoimalaitoksilla – olennainen osa organisaation kulttuuria. Turvallisuuskulttuuri tarkoittaa siten organisaatiokulttuuria, jossa turvallisuuteen liittyvät arvot ja perusoletukset ovat turvallisuutta ja sitoutumista korostavia. Laatujohtamisella turvallisuus täytyy integroida yhdeksi tärkeimmistä laatuksiteereistä. Korkean luotettavuuden organisaatioissa onkin syytä puhua laatujohtamisen sijasta turvallisuusjohtamisesta (total safety management).

Käytännössä turvallisuutta koskevien asioiden tutkiminen on kuitenkin hyvin vaativaa. Kulttuurin tutkimuksen piirissä ei ole varaa pitäytyä näkyvien ilmiöiden parissa. Suurimpana ongelmana eivät enää ole tahalliset virheet tai turvallisuuden tietoinen laiminlyönti. Suurimman riskin muodostavat yksilöiden (ja organisaatioiden) tiedostamattomat perusoletukset ja puolustusmekanismit, joiden primaari tarkoitus ei ole vaalia turvallisuutta vaan alentaa yksilön ahdistustasoa ja estää häpeän, pelon ja epävarmuuden tunteita. Avaruussukkula Challengerin räjähdykseen johtaneissa laiminlyönneissä ei ollut kyse siitä, että työntekijät eivät olisi olleet ammattitaitoisia tai sitoutuneita turvallisuuteen. Argyris (1990) kirjoittaa: ”The problems were not only in the structure, rules, and independent monitoring devices. The problems also were that highly committed, well-intentioned, safety-oriented, can-do players reasoned and acted in ways that violated their own standards and made certain that this violation was covered up and that the cover-up was covered up.” (Argyris 1990, s. 42.)

Jos siis todella halutaan ymmärtää organisaatioiden käyttäytymistä – ja siten myös ennustaa sitä – on otettava huomioon, että ihminen ei aina käyttäydy rationaalisesti. Yksilö ei aina tiedosta tekojensa perimmäisiä motiiveja, tai niitä keksitään jälkeenpäin, rationalisoidaan. Täytyy myös erottaa käyttäytyminen ja puhe. Yksilö voi puhua ja käyttäytyä täysin ristiriitaisesti itse sitä tiedostamatta. Edellisen voi yleistää myös organisaatiotasolle. Turvallisuuskulttuuri ei näin ollen tarkoita vain turvallisuuteen liittyviä sääntöjä ja toimintaa tai edes turvallisuuteen liittyviä arvoja. Kulttuuri on jotain huomattavasti syvempää; se on toisaalta opittu, mutta toisaalta siinä vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin ihmisyksilöissä. Se on suurelta osin tiedostamaton. Kulttuuri itsessään on näkymätön, vain sen ilmentymät ovat näkyviä. Ongelmana onkin, miten tutkia näkymätöntä. Kaikki kulttuurin tutkimusyritykset ovat siis *tulkintoja*, joissa saatujen havaintojen avulla yritetään päästä ilmiöiden taakse. Tämä on jokaisen tutkijan syytä tiedostaa.

Lähdeluettelo

Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn & Bacon.

Argyris, C. 1991. Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review. May – June 1991.

Argyris, C. 1994. Good Communication That Blocks Learning. Harvard Business Review. July – August 1994.

Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Massachusetts: Addison-Wesley.

Blackwood, E.B., Carnes, W.E. & Sturdivant, M.H. 1992. The Safety Envelope: Managing the Safety Culture. IEEE Fifth Conference on Human Factors and Power Plants. Monterey, California.

Brown, A. D. 1995. Organisational Culture. London: Pitman Publishing.

Caldwell, D.F. & Chatman, J. A. 1990. Building Organizational Commitment: A Multi-firm Study. Journal of Occupational & Organizational Psychology 63, Issue 3, s. 245–262.

Carnino, A. 1998. Management of Safety, Safety Culture and Self Assessment. http://www.-iaea.org/ns/nusafe/publish/papers/mng_safe.htm#top.

Carroll, J. & Perin, C. 1995. Final Report: Organizing and Managing for Safe Production: New Frameworks, New Questions, New Actions. Organization and Management Study Group, the MIT International Program for Enhanced Nuclear Power Plant Safety.

Dien, Y., Llory, M. & Montmayeul, R. 1992. Operators' Knowledge, Skill and Know-how During the Use of Emergency Procedures: Design, Training and Cultural Aspects. IEEE Fifth Conference on Human Factors and Power Plants. Monterey, California.

Festinger, L. 1957. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press.

Gagliardi, P. 1986. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. Organization Studies 7/2, s. 117–134.

- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 286–316.
- Hutchins, E. & Klausen, T. 1996. *Distributed Cognition in an Airline Cockpit*. Teoksessa: Engeström, Y. & Middleton, D. (toim.). *Cognition and Communication at Work*. New York: Cambridge University Press.
- IAEA, Safety Series No. 75-INSAG-4. 1991. *Safety Culture*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- IAEA, TECDOC-942. 1997. *Organizational Factors Influencing Human Performance in Nuclear Power Plants*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- IAEA, Safety Report (draft). 1998. *Developing Safety Culture. Practical Suggestions to Assist Progress*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Jacobs, R. & Haber, S. 1994. Organizational processes and nuclear power plant safety. *Reliability Engineering and Systems Safety* 45, s. 75–83.
- James, L.R., James, L.A. & Ashe, D.K. 1990. *The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values*. Teoksessa: Schneider, B. (toim.). *Organisational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Joksimovich, V. 1992. *Safety Culture in Nuclear Utility Operations*. IEEE Fifth Conference on Human Factors and Power Plants. Monterey, California.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia sarja*. Helsinki: Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1994. *Organisaatiokulttuurin muuntaminen*. Teoksessa: Lindström, K. (toim.). *Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-Paino.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. Corporate culture and performance. New York: Free Press.
- KSA. Swiss Federal Nuclear Safety Commission. 1997. Safety Culture in a Nuclear Installation. Reflections on its Assessment and Promotion. KSA 7/75E Wurenlingen.
- Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
- McLagan, P. 1997. Competencies. Training & Development, May 1997.
- Nyman, G. & Silen, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Oden, H.W. 1997. Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship. London: Quorum Books.
- OECD, Nuclear Energy Agency. 1998. Organizational Factors Identification and Assessment (draft).
- Ostrom, L., Wilhelmsen, C. & Kaplan, B. 1993. Assessing Safety Culture. Nuclear Safety, vol. 34. No. 2. April–June.
- Reason, J. 1990. Human Error. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, S.P. 1996. Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications. 7th ed. New Jersey: Simon & Schuster.
- Roberts, K. H. 1993. New Challenges to Understanding Organizations. New York: Macmillan Publishing.
- Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998. Turvallisuuskulttuuri – mitä se on? Tukes-julkaisu 3/1998.
- Sadler, P. 1993. Managing Talent. Making the Best of the Best. London: Pitman Publishing.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-paino.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

- Schein, E.H. 1988. *Organizational Psychology*. 3rd ed. New jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1994. *Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning*. MIT Organizational Learning Center, Working Paper 10.004.
- Schein, E.H. 1995a. *Building the Learning Consortium*. MIT Organizational Learning Center. Working Paper 10.005.
- Schein, E.H. 1995b. *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. MIT Organizational Learning Center. Working Paper 10.006.
- Schein, E.H. 1996a. *Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited*. MIT Organizational Learning Center, Working Paper 10.010.
- Schein, E.H. 1996b. *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century*. MIT Organizational Learning Center, Working Paper 10.011.
- Schein, E.H. 1996c. *Organizational Learning: What is New?* MIT Organizational Learning Center, Working Paper 10.012.
- Schneider, B. 1990. (ed.) *Organizational Culture and Climate*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Turner, B. A. 1995. *Safety Culture Management: Safety Culture and its Context*. Middlesex University Business School.
- Verkasalo, M. 1996. *Values - Desired or Desirable*. Helsinki: Hakapaino.
- Weick, K.E. & Roberts, K. H. 1993. *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly*, Sep93, Vol. 38, Issue 3, s. 357–382.

Liite 1. Kulttuurin perusoletukset Scheinin (1992) mukaan

Ulkoiseen todellisuuteen sopeutuminen ja säilyminen

Jaettuja oletuksia

- tehtävästä, toiminta-ajatuksesta ja strategiasta,
- strategiasta johdetuista päämääristä,
- keinoista päämäärien saavuttamiseksi (sisältää oletuksia sisäisistä statuksesta ja identiteetistä)⁴⁰, myös oletuksia organisaation rakenteesta, työn jaosta, palkitsemisjärjestelmistä ja johtamisjärjestelmistä,
- tulosten mittaamisesta,
- korjaavista toimenpiteistä, jos tavoitteita ei saavuteta.

Sisäisten prosessien yhdentäminen

Jaetut oletukset:

- yhteinen kieli ja käsiteluoikat
- ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit
- valta ja arvoasema
- läheisyys, ystävyys ja rakkaus ja niihin liittyvät normit
- palkitseminen ja rangaistukset
- ideologia ja “uskonto”.

⁴⁰ Tästä statuksen ja identiteetin vahvasta yhteydestä perusoletukseen keinoista johtuu se, että keinoja yksinään on vaikea muuttaa ilman, että se heijastuu myös organisaation sisäisiin suhteisiin.

“Syvimvät” perusoletukset, jotka muodostuvat kansallisen kulttuurin vallitsevien perusoletusten pohjalta ja vaikuttavat näin ollen myös yllä olevien oletusten muodostumiseen:

- todellisuuden luonne (fyysinen, sosiaalinen ja yksilöllinen todellisuus ja niiden rajat)
- totuuden luonne (miten totuus löydetään, totuuden kriteerit, informaatio/tieto)
- tilaa koskevat oletukset (tilan jakaminen ja sen merkitys yksilölle ja yksilöllisyydelle)
- ajan luonne
- ihmisluonto (onko ihminen pohjimmiltaan hyvä vai paha?)
- aktiviteetti (suuntaudutaanko tekemiseen vai olemiseen?)
- ihmissuhteet (mikä on oikea/hyväksytty tapa olla vuorovaikutuksessa toisen yksilön kanssa?).