

Minna Janhonen, Liisa Lähteenmäki
& Anne Alvesalo-Kuusi



Turvallisuuden johtamisen kipupisteet yhteisillä työpaikoilla

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan yhteisöskotapauksiin liittyvien tuomioasiakirjojen avulla yhteistä työpaikkaa koskevan turvallisuuden johtamisen haasteita. Yhteisellä työpaikalla tarkoitetaan sellaista työpaikkaa, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa, ja jolla toimii tämän lisäksi useampi kuin yksi työnantaja tai itsenäinen työn suorittaja siten, että työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen. Kysymme, millaisia turvallisuuden johtamiseen liittyviä ongelmia yhteisillä työpaikoilla on havaittavissa. Analyysin kohteena olevat yhteisöskotapaukset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tulokset osoittavat, että turvallisuuden johtamisen ongelmat liittyvät keskeisesti inhimilliseen vuorovaikutukseen tai sen puutteeseen. Ongelmien juurisyynä on se, että yhteisten työpaikkojen toimintalogiikkaa, joka poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta toimintalogiikasta, ei ole täysin ymmärretty. Uuden logiikan mukainen toiminta haastaa perinteisiä rajoja ja tapoja. Se vaatii uudenlaista johtajuutta sekä jatkuvaa kommunikaatiotyötä.

Johdanto

Sitä mukaa kun organisaatiot ovat tehostaneet toimintaansa ja erikoistuneet yhä enemmän, myös verkostoituminen on lisääntynyt (Reiman, Sinisammal & Väyrynen 2014, 193; Möller, Rajala & Svahn 2004). Vuonna 2012 noin neljännes suomalaisista työssäkävivistä teki päivittäin yhteistyötä oman organisaationsa ulkopuolisten tahojen kanssa (Bergbom, Janhonen & Toivanen 2013). Verkostoitumisen ja erikoistumisen taustalla on globaali tuotantorakenteiden muutos, jonka myötä toimintojen ulkoistaminen lisääntyy ja työvoiman käyttötavat monipuolistuvat (Julkunen 2007, 30; OECD 2014, 141–209; SVT 2016). Samalla kun ulkoistaminen ja alihankintaketjut lisäävät yritysten toi-

minnan joustavuutta ja tehokkuutta, saattaa ulkoistaminen aiheuttaa uusia ongelmia: ulkopuolisella työvoimalla on todettu olevan muuta työvoimaa korkeampi työtaturmariski (Lappalainen 2007; Tombs & Whyte 2007) ja aliurakoinnin on todettu vaikuttaneen negatiivisesti työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen (Quinlan & Bohle 2008).

Työn verkostoituminen saattaa uuteen valoon monia organisaatioiden peruspilareita, kuten johtamisen ja valtasuhteet työssä. Erityisesti tiedon jakaminen, saaminen ja ymmärtäminen ovat keskeisessä roolissa, kun työtä tehdään yli organisaatioiden virallisten rajojen. Mahdollisuus sille, että työssä tahtuu odottamattomia ja ennakoimattomia asioita, voi olla suurempi silloin, kun yhtei-

sestä työkokonaisuudesta vastaa useampi eri taho (Mattila, Lappalainen & Aaltonen 2012; Nenonen & Vasara 2013). Verkostomaiset työnteon muodot voivat nostaa esiin uusia turvallisuuteen, johtamiseen ja työn sujumiseen liittyviä pulmakohtia ja ristiriitoja samalla kun vastuut, oikeudet ja työhön liittyvät roolit hämärtyvät ja monimutkaistuvat (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs & Shuffler 2012; Lähteenmäki & Alvesalo-Kuusi 2016, 4–16; Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä, & Järvensivu 2015; Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke & Vincent 2002, 651–653).

Työturvallisuuslain mukaan yhteinen työpaikka on *”työpaikka, jolla yksi työnantaja käyttää pääasiallista määräysvaltaa, ja jolla samanaikaisesti tai peräkkäin toimii useampi kuin yksi työnantaja tai korvausta vastaan työskentelevä itsenäinen työnsuorittaja siten, että työ voi vaikuttaa toisten työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen”* (Työturvallisuuslaki 49§). Laki asettaa huolehtimisveloitteen kaikille työpaikan toimijoille. Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen varmistettava, että ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvista vaara- ja haittatekijöistä, sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista (Työturvallisuuslaki 50§ 1). Pääasiallista määräysvaltaa käyttävän on lain 51§ 1 momentin mukaan huolehdittava toimintojen yhteensovittamisesta eri toimijoiden kesken, liikenteen ja liikkumisen järjestämisestä turvallisesti, sekä työolosuhteiden ja työympäristön yleisestä turvallisuudesta ja terveellisyydestä.

Yhteisellä työpaikalla päivittäistä työtä tekevien toimijoiden suhde toisiinsa voi olla monenlainen: yksi tai useampi toimija on virallisesti sopimussuhteessa tilaajaan, joka joko itse kantaa samalla mahdollisesti päätoteuttajan vastuun, tai valtuuttaa yhden sopimussuhteessa olevan toimimaan päätoteuttajana ja siten pääasiallisesti vastuullisena. Suhde tilaa-

jaan saattaa muodostua myös päätoteuttajan kanssa syntyneiden alihankintasopimusten tai vuokratyön kautta. Lisäksi osa toimijoista voi olla yhteisellä työpaikalla erilaisten palvelusopimusten välityksellä tai itsensä työllistäjänä. Käytännössä työtä johtaa pääasiallista määräysvaltaa käyttävä, jolla ei välttämättä ole suoraa työsuhdetta työntekijään. Yhteiset työpaikat merkitsevätkin niin työntekijöille kuin työnjohdollekin liikkuvaa ja hajautettua työtä, vaihtuvia työympäristöjä ja työn tekemistä jatkuvasti muuttuvissa verkostoissa eri henkilöiden kanssa.

Verkostomainen toiminta edellyttää turvallisuuden johtamiselta sitä, että huomioidaan ennakointi ja jatkuva tarkkailu, sekä luodaan taidot reagoida muuttuviin tilanteisiin (esim. Lanne 2006). Pelkkä teknisen ympäristön ennakointi ei kuitenkaan enää riitä, vaan on hallittava myös inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvä vaihtelu. Siinä missä perinteinen käsitys onnettomuuksista ja vaaratilanteista korostaa puutteiden korjaamista, virheiden rekisteröintiä ja vahinkojen todennäköisyyksien laskentaa (Uusitalo, Heikkilä, Rantanen, Lappalainen, Liuhamo, Palukka & Hämäläinen 2009, 5–9; Lähteenmäki & Alvesalo-Kuusi 2016), moderni turvallisuuden johtaminen painottaa joustavuutta, monikanavaisuutta, resilienssiä ja yleisennakoivaa toimintaa (Simola 2005 44; Uusitalo ym. 2009; Woods & Hollnagel 2006).

Tarkastelemme tässä artikkelissa johtamisen haasteita niin kutsutuilla yhteisillä työpaikoilla. Analysoimme 27 tapausta, joissa organisaatio on tuomittu työturvallisuusrikoksen vuoksi yhteisösakoon. Analyysissa tunnistamme johtamiskäytäntöihin liittyviä kipupisteitä, joiden myötä työntekijöiden turvallisuus on vaarantunut. Tutkimuskysymyksenä esitämme: *Millaisia työturvallisuuden johtamiseen liittyviä ongelmia yhteisillä työpaikoilla on havaittavissa?* Pyrimme tutkimuksellamme valottamaan kehittämiskohteita verkostoituneiden organisaatioiden ja monitoimijaisten työpaikkojen turvallisuuden johtamiseen.

Yhteisöskotapauksiin liittyvät tuomioasiakirjat tarjoavat turvallisuuden johtamiseen uudenlaisen näkökulman, jonka avulla on mahdollista tarkastella verkostomaisessa työssä yhteistyön haasteita. Yhteisöskotapauksissa yhteisiin työpaikkoihin liittyviä vastuuasemia ja tapahtumia on arvioitu rikosoikeudellisen vastuun näkökulmasta. Vaikka tällainen menettely koskee vain murtoosaa yhteisistä työpaikoista, voidaan tuomioasiakirjojen perusteella saada ainutlaatuista tietoa siitä, miten ongelmat eri osapuolten toimien yhteensovittamisen ja johtamisen osalta verkostomaisessa työssä syntyvät, mitä seuraamuksia niillä on ja miten niitä voitaisiin ehkäistä. On hyvä huomata, että yhteisöskoton tuomitseminen viittaa lähtökohtaisesti organisatorisiin syihin tapahtuneen oikeudenloukkauksen taustalla, sen sijaan että laiminlyönnistä vastuulliseksi katsottaisiin vain yksittäinen johtaja tai esimies.

Johtaminen ja työturvallisuus moninapaisessa toiminnassa

Työn verkostoitumisen myötä perinteiset hierarkkiset ylhäältä alas suuntautuvat johtamisasetelmat ovat saaneet seurakseen kollektivistisia johtamisnäkökulmia, jotka huomioivat verkostomaisen työn sujuvan toteuttamisen haasteet (Yammarino ym. 2012, Cullen-Lester & Yammarino 2016). Tutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että suomalaisessa työn johtamisessa on edelleen valtavirtana periaatteita, jotka perustuvat teolliselta ajalta peräisin olevaan hierarkkiseen ajatteluun ja massatuotannon logiikkaan (esim. Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 21). Nämä eivät kuitenkaan ole ideaalisia verkostomaisen, muuntuvan ja nopeatempoisen työn hallinnassa (Pentikäinen 2014). Massatuotannolle tyypillistä on muun muassa työtehtävien tarkka standardointi, pyrkimys toiminnan tarkkaan ennustettavuuteen ja organisaatioiden näkeminen konemaisina systeemeinä (Duguay, Landry & Pasin 1997,

1183–1185). Työprojektit mielletään puolestaan selkeärajaisiksi työkokonaisuuksiksi, jotka etenevät alusta loppuun suunnitelman mukaisesti. Samojen henkilöiden oletetaan työskentelevän projektissa alusta loppuun (Sauni, Lappalainen & Piispanen 2001).

Perinteiseen massatuotannon logiikkaan kiinnittyvä turvallisuuskäsitys myös irrottaa turvallisuuden osa-alueet toisistaan (esim. työ-, toimitila-, tieto-, ympäristö- ja rikosturvallisuus, tai sisäinen vs. ulkoinen turvallisuus) erillisiksi, ei-toivottujen tapahtumaketjujen tai vaarojen tunnistamisprosesseiksi (Lanne 2006, 37). Tämä ei kuitenkaan enää riitä monen eri toimijan muodostamassa sosioteknisessä järjestelmässä, jossa tarvitaan joustavaa ja suunnitelmallista johtamista (Yammarino ym. 2012; Janhonen ym. 2015), joka korostaa ennemminkin eri turvallisuusosa-alueiden ja eri toimijoiden näkemistä kokonaisuutena (Lanne 2006; Lanne 2007, 13–16; Uusitalo ym. 2009).

Hierarkkisesta jaettuun johtamiseen

Kun työtä tehdään erilaisissa organisaatioiden välisissä verkostoissa, kuten yhteisillä työpaikoilla, työn sujuvuuden edellytyksenä on se, että toimintaa määritellään yhteisesti muodostettavien sopimusten ja sääntöjen avulla (Janhonen ym. 2015; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; Pearce, Manz & Sims 2009). Osa säännöistä juontuu lainsäädännöstä, erityisesti työturvallisuuslaista, osa voidaan sopia eri osapuolten keskinäisellä sopimuksella. Vaikka työnteijällä on verkostoissakin yhä edelleen virallisesti vain yksi lähiesimies, hänen työtään ohjaa tyypillisesti tämän lisäksi myös muiden toimijoiden ja etenkin pääasiallista määräysvaltaa käyttävän nimeämät projektipäälliköt ja työnjohtajat. Kun lainsäädännössä puhutaan yhteisestä työpaikasta (Työturvallisuuslaki 2002), puhutaan johtamiskirjallisuudessa jaetusta johtamisesta (*shared leadership*) tai yhteisestä johtamisesta (*collective leadership*) (Yammarino

ym. 2012; Pearce, Conger & Locke 2008; Pearce ym. 2009). Organisaatiot eivät siis verkostoissa voi toimia enää ”irralisina saarina”, joilla on yksi selkeä johtokeskus, vaan verkostossa on monta vahvaa voimakeskusta, eli ”napaa”, joilla kaikilla on valtaa ja vastuuta päätöksenteossa (Yammarino ym. 2012; Vesalainen 2014, 9–12).

Tiedonkulun varmistaminen ja oikean tiedon välittäminen ovat keskeinen osa moninapaisen työpaikan onnistunutta johtamista. Olennaista on toimijoiden välinen aukoton ja reaaliaikainen kommunikaatio. Toiminnanohjausjärjestelmiä koskevissa tutkimuksissa onkin todettu, että toimitusketjun tavoiteltua heikompi suoriutuminen johtuu usein juuri tiedonkulun puutteista (Li, Yan, Wang & Xia 2005). Onnistuneen tiedonjakamisen avulla voidaan puolestaan vähentää prosessien monimutkaisuutta, epävarmuuksia ja riskejä (Shamsuzzoha & Helo 2011). Ongelmallista on se, että monitoimijaisessa verkostossa tuotantoketju hajaantuu, mikä on omiaan tuottamaan tiedonkulun ja päätöksenteon ongelmia, väärinymmärryksiä eri osapuolten välillä, sekä suunnittelun ja seurannan ongelmia (Söderlund 2012; Stinchcombe & Heimer 1985).

Joustavat ja ennakoivat menettelytavat moninapaisen toiminnan ytimessä

Moninapaisessa, verkostomaisessa työssä on varauduttava myös muutoksiin, joihin massatuotannon etukäteissuunnitteluun ja olosuhteiden pysyvyyteen perustuva ajattelu ja toiminta sopivat huonosti (Heikkilä 2015; Yammarino ym. 2012; Duguay ym. 1997). Massatuotannon jälkeistä ajattelua edustaa lähtökohtainen oletus pulmakohtien esiintymisestä, joiden hallitsemiseen tarvitaan joustavia menettelytapoja (Duguay ym. 1997; ks. myös Heikkilä 2015). Uusitalo ja kumppanit (2009) korostavat myös ennakoinnin ja resilienssin tarvetta: yksilöiden ja organisaatioiden pitää aina sovittaa toimintansa olemassa oleviin, mutta muuttuviin olo-

suhteisiin, ennakoimalla riskejä jo ennen kuin vahinko sattuu. Organisaatiotasolla korostuu joustava varhaisen vaiheen reagointi, yksilötasolla taas aktiivinen ongelmanratkaisusenne (emt. 8–14). Tämä vaatii monipuolista osaamista, koulutusta ja hyvää perehdytystä. Ideaalitulanteessa ongelmanratkaisu on myös monikanavaista, jolloin ylitetään hierarkkiarajat, yritysrajat ja ammattialarajat. Ennakoinnin voi hahmottaa olevan myös työturvallisuuslain keskeinen tarkoitus, sillä työturvallisuutta koskeva lainsäädäntö, perustuessaan toimintaohjelmien laatimiseen, työnantajan valvontavollisuuteen sekä yhteistoiminnan ajatukseen, edellyttää nimenomaan ennakoitua ja suunnittelua (Työturvallisuuslaki 2002).

Johtamisen ja yhteisöllisyyden puute ongelmana verkostomaisessa työssä

Työntekijän oman työn johtamisen merkitys korostuu verkostomaisessa työssä. Oman työn johtamista, josta voidaan käyttää myös nimitystä itsensä johtaminen, voidaan tarkastella positiivisesta näkökulmasta työntekijän autonomian, siihen liittyvään vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. On tärkeää, että henkilö asettaa tavoitteita ja on motivoitunut johtamaan omaa työtään. (Furtner, Baldegger & Rauthmann 2013; Stewart, Courtright & Manz 2011, 188.) Stewartin ja kumppaneiden (emt.) mukaan hyvät itsensä johtamisen taidot toimivat perustana hyvälle jaetulle johtamiselle. Jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa johtajana, osaa suhteuttaa sitä toisten itsensä johtajien toimintaan ja saa toiminnalleen tukea.

Jos työ edellyttää itsensä johtamista, mutta henkilöllä ei ole vahvaa motivaatiota johtaa omaa työtään, itsensä johtaminen voi olla pakotettua. Näin voi käydä myös tilanteessa, jossa itsensä johtamista tukeva ulkoinen johtajuus on puutteellista, tai sitä ei ole lainkaan. Tällöin itsensä johtamisessa korostuvat välttämättömät ratkaisut, joita tilanteesta selviämiseksi on tehtävä. Pahimmassa tapauksessa

itsensä johtamiseen pakottaminen ilman riittävästi tukea voi aiheuttaa johtajuusvajetta, jossa eri henkilöiden roolit ja vastuut ovat epäselviä, eikä niistä ole selkeästi sovittu (Janhonen & Eskelinen 2015, 29–31).

Työturvallisuuslain näkökulmasta työntekijän itsensä johtaminen tarkoittaa ohjeiden ja sääntöjen noudattamista, sekä ongelmien ja puutteiden välitöntä ilmoittamista työnjohdolle (Työturvallisuuslaki 2002), mutta se ei poista työnjohdon lähtökohtaista velvollisuutta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajalla on aina yleisen huolehtimisvelvoitteen lisäksi (8 §) lukuisia muitakin velvollisuuksia: selvittää ja arvioida vaaroja (10 §) sekä perehdyttää työntekijät (14 §). Turvallisuuden johtamisen eri osa-alueiden on yleensä katsottu jakautuvan seuraavasti: ylimmän johdon vastuulla ovat työturvallisuuden aineelliset edellytykset, kuten tuotantovälineiden ja -tilojen turvallisuus, joista on huolehdittava jo suunnittelu- ja investointipäätösten yhteydessä, sekä työturvallisuuden organisatoriset edellytykset, kuten riittävän pätevien esimiesten valinta, selkeän tehtäväjaon vahvistaminen ja yleisvalvonta. Keski johdon vastuulla työturvallisuusasioissa on turvallisuusohjeiden laatiminen ja niiden noudattamisen valvonta, osa laitehankinnoista ja laitteiston kunnan valvonta, sekä tarpeellisten esitysten tekeminen ylimmälle johdolle. Työnjohdon vastuulla taas on turvallisten työmenetelmien ja henkilösuojausten käytön valvonta, sekä työhön opastus. (Saloheimo 2003, 153.)

Johtamisen puutteen ohella myös yhteisöllisyyden puute voi olla verkostomaisen työn keskeinen ongelma. Kun työtä tehdään organisaatioiden hallinnolliset rajat ylittävissä kokoonpanoissa, kuten projekteissa, työyhteisö ja työhön liittyvät sosiaaliset suhteet hahmottuvat eri tavoin kuin selkeärajaisessa ja kokoonpanoltaan pysyvässä työyhteisössä. Pysyvän työyhteisön puuttumisen kielteiseksi puoliksi on aiemmassa tutkimuksessa mainittu se, että vaihtuvissa verkostoissa joudutaan

jatkuvasti etsimään yhteisiä toimintatapoja, mukauttamaan omaa toimintaa aina uudelleen ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä kerta toisensa jälkeen (Toivanen & Järvensivu 2015). Tällöin työhön ja työtapoihin liittyvä hiljainen tieto ei aina kulje, vaikka tämä olisi välttämättömyyttä. On esitetty, että tuttuuden puuttuessa voidaan rakentaa ammattitaitoon perustuvaa luottamusta, joka on keskeinen sujuvan yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden kulmakivi. Esimerkiksi Toivasen ja Järvensivun (2015) mukaan akuuttihoitotyössä yhteisen työajan ja -paikan puuttuessa luottamus syntyy toisten ammattitaidon ja siihen liittyvän persoonallisuuden pohjalle. Toisin sanoen kyse on ns. annetusta luottamuksesta (Harré 1999), joka ei syntyäkseen vaadi tuttuutta, vaan perustuu aiempaan tietoon ja kokemuksiin, jotka toimijoille on muodostunut tietyn ammattiryhmän edustajien taidoista ja toimintatavoista (vrt. Kouvo 2014; Söderlund 2012).

Aineisto ja menetelmät

Suomessa tuomitaan rangaistus työturvallisuusrikoksesta vuosittain keskimäärin 153 kertaa. Suurimmassa osassa tapauksia tuomitut ovat luonnollisia henkilöitä. Yhteisösakko työturvallisuusrikoksesta tuomitaan keskimäärin 33 kertaa vuodessa, eli vain joka viidennessä tapauksessa. (SVT 2018.) Yhteisösakolla tarkoitetaan rikoslain 9. luvun määrittämää sakkorangaistusta, joka voidaan tuomita oikeushenkilölle, eli yhteisölle. Tutkittaessa johtajuuteen liittyviä puutteita yhteisösakko tuomiot muodostavat kiinnostavan aineiston, koska niissä yhteiskunnallinen moite kohdistetaan oikeushenkilön puolesta toimineiden luonnollisten henkilöiden ohella myös organisaation toimintaan.

Vuosina 2010–2014 yhteisösakko tuomittiin kaiken kaikkiaan 154 työturvallisuusrikostapauksessa ja tuomittuja yhteisöjä oli yhteensä 161 (Lähteenmäki, Koistinen, Alvesalo-Kuusi, Tapani & Janhonen 2016). 55 prosent-

tia tapauksista sattui teollisuuden työpaikoilla, 25 prosenttia rakentamisen toimialalla. Tutkimuksemme aineisto on otos vuosien 2010–2014 yhteisösakkotuomioiden tapahtumakuvauksista. Otannan kriteerinä oli, että tapaus on sattunut työturvallisuuslain tarkoitamalla yhteisellä työpaikalla (N=30).

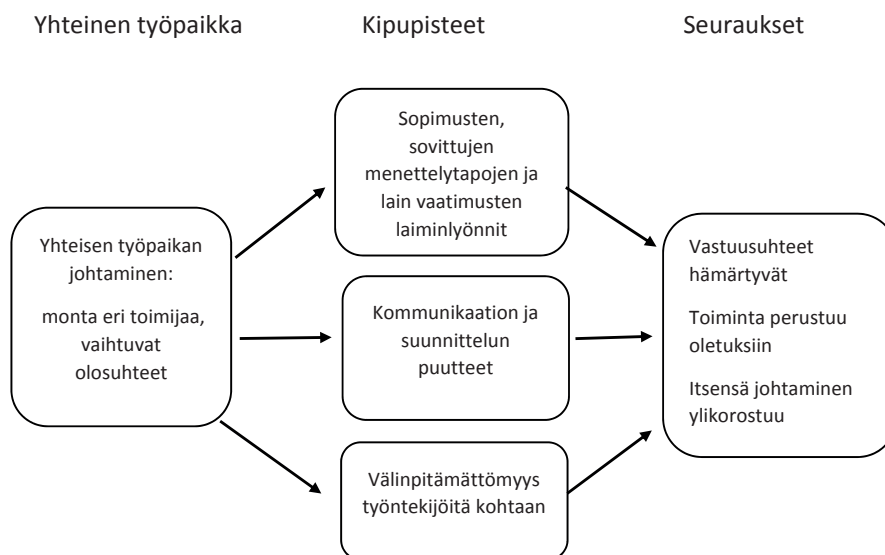
Tapaukset on analysoitu laadullisen sisälönanalyysin keinoin (esim. Finfgeld-Connett 2014; Tuomi & Sarajärvi 2002) kaikilta niiltä osin kuin tuomioiden sisältö käsittelee johtamiseen, vastuusuhteisiin ja yhteisen työpaikan tapahtumakontekstiin liittyviä tekijöitä. Tuomioaineistoa analysoidessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä sen rajoitukset: tuomioissa arvioidaan nimenomaan rikosoikeudellista vastuuta, ja sitä, mikä oikeudenkäynnin aikana todeksi näytetään, jolloin kaikkia johtamiseen liittyviä, tämän artikkelin näkökulmasta huomattaviakin aineellisen todellisuuden seikkoja ei aineistosta ole välttämättä luettavissa (vrt. Tapani & Tolvanen 2004, 160). Tuomioiden perusteluja analysoidessamme totesimme kuitenkin, että niissä valotetaan riittävästi tapahtumakontekstiin liittyvää toimintaa, joten aineisto on relevanttia tutkimuskysymyksen kannalta. Keskeistä analyysissä onkin kuvaus, jonka tuomioasiakirja piirtää toimintatavoista, vuorovaikutuksesta, olosuhteista ja päätöksenteosta. Analyysin alkuvaiheessa totesimme, että kolmessa tapauksessa tällaista kuvausta ei ole riittävästi. Analysoitu aineisto käsittää siis 27 tapahtumakuvausta.

Olemme keränneet systemaattisesti jokaisen tapauksen tuomiosta kaikki ne tekstikohdat, joissa vastaajat, asianomistajat tai tuomioistuin kuvaa ja tulkitsee tapahtumia ja laiminlyönnin kontekstia, vastuusuhteita, toimijoita ja vuorovaikutusta. Lisäksi keräsimme tuomioista kaikki selostukset työpaikan turvallisuuteen liittyvistä toimista ja resursseista, sekä näkemykset laiminlyönnin tai lainvastaisen tapahtuman syystä. Asiakirjoista tiivistet-

tiin ensin jokaiselle tapaukselle lyhyt selostus, johon kerättiin kaikki edellä mainitut asiakohdat. Lisäksi kerättiin tiedot tuomittujen organisaatioiden asemasta yhteisellä työpaikalla.

Seuraavaksi selostukset teemoiteltiin aineistolähtöisesti siten, että muodostimme kuvauksista kokonaiskuvan yhteisen työpaikan johtamiseen liittyvistä kipupisteistä, jotka nimesimme joko laiminlyönniksi (tyyppi 1), kommunikaation puutteiksi (tyyppi 2) tai välinpitämättömyydeksi (tyyppi 3). Laiminlyönnillä tarkoitamme lakien, sopimusten ja sovittujen menettelytapojen huomiotta tai tekemättä jättämistä. Tämän tyyppinen toiminta johtaa epäselvyyteen siitä, kuka mistäkin asiasta vastaa ja kenen kuuluu työtä ja turvallisuutta johtaa. Kommunikaation puutteilla tarkoitamme ongelmia toimijoiden yhteistyössä, etenkin töiden ja vastuiden suunnittelussa, mikä johtaa siihen, että toimitaan oletusten varassa. Välinpitämättömyydellä tarkoitamme erityisesti työntekijöiltä tulevan tiedon ohittamista ja toisaalta sitä, että työtä ei valvota, eikä työntekijöitä tarpeeksi ohjeisteta. Tämä kipupiste realisoituu työntekijöiden jäämisellä oman onnensa nojaan, jolloin itsensä johtaminen ylikorostuu. Kommunikaation puutteet ja välinpitämättömyys eroavat toisistaan siinä, että kommunikaation puutteilla viittaamme yhteisen työmaan eri vastuuhenkilöiden välisen yhteistyön ongelmiin, kun taas välinpitämättömyydellä viittaamme työntekijöihin liittyvään johtamisvajeeseen. Nämä kipupisteet kietoutuvat kuitenkin hyvin läheisesti toisiinsa. Luokittelua tehtiin ensin sokkona kahden tutkijan toimesta, teemoitteluvaiheessa yhdessä teemoja verraten ja niitä muokaten.

Analyysin eteneminen on tiivistetty alla olevaan kuvioon 1. Kaikkien tapausten tiivistetty kuvaus löytyy liitteestä 1. Seuraavaksi esittelemme analyysin tuloksia yksityiskohdittaisemmin.



Kuvio 1. Yhteisen työpaikan johtamisen kipupisteet ja niiden seuraukset

Tulokset

Edellä kuvaamamme analyysin perusteella jaotelimme johtamisen kipupisteet kolmeen eri tyyppiin, joista ensimmäinen, eli lakeihin, sopimuksiin ja menettelytapoihin liittyvät laiminlyönnit, näkyi 21 tapauksessa. Kommunikaation ongelmat puolestaan näkyivät 14 tapauksessa, ja johtajuusvaje tai välinpitämättömyys liittyen työntekijöihin 16 tapauksessa. Ongelmatyypit esiintyivät vain harvoin yksinään: useimmissa tapauksissa olikin kysymys melko monitahoisesta turvallisuuden johtamiseen liittyvästä ongelmapyyhdestä. Vakavimmillaan kaikki kolme kipupistettä olivat läsnä samassa tapauksessa.

Tyyppi 1: Laiminlyönnit liittyen lainsäädäntöön, sopimuksiin ja yhteisesti sovittuihin menettelytapoihin

Ensimmäisessä ja tapaustemme valossa yleisimmässä kipupisteessä on kyse siitä, että yhteisellä työpaikalla toimivien organisaatioiden välillä on kyllä sovittu, miten yhdessä toimitaan, mutta näitä sopimuksia tai yhdessä luotuja toimintatapoja ei johtamisen käytännöissä

tai toiminnan arkipäivässä tuomioiden mukaan kuitenkaan noudateta (yhteensä 21 tapausta). Sopimukset, ohjeet, lain vaatimukset ja näiden noudattaminen eivät yhteisen työpaikan moninapaisessa todellisuudessa kohtaa. Esimerkiksi turvallisuuden liittyvät, lain määräämät asiakirjat (esimerkiksi putoamissuunnitelma, asbestityön suunnitelma, alihankintasopimukset, sopimus pääurakoitsijasta) saattavat olla puutteellisia tai epäselviä, eikä tarvittavien dokumenttien (esimerkiksi pätevyyskirjat) hankkimisesta välitetä.

Esimerkkinä laiminlyönnistä käy tapaus 2, jossa on kyse huoltotyöstä, jota on tehty ilman tilaajan valvontaa ja ilman kirjallista tilausta. Kyse on ostopalveluiden hankkimissopimuksesta, jossa määritellään kuka palveluita tilaa, milloin ulkopuoliset palvelut suoritetaan, kuka on läsnä palveluntuottajan tehdessä työtään tai miten toimitaan, jos työt joudutaan keskeyttämään. Näistä ohjeista ja sopimuksesta huolimatta tuomiosta hahmottuu tilanne, jossa töitä tilattiin ohi virallisen komentoketjun, työtä suoritettiin ilman tilaajan valvontaa, eikä työn keskeytyksestä ja etenään sen jatkamisesta sovittu asianmukaisesti. Tuomittu yritys vetoaakin puolustuksessaan siihen, että

”se ei ole voinut varautua ennakolta siihen, että ulkopuolinen palveluntarjoaja ei noudattaisi hyväksytyjä ja pitkään noudatettuja menettelytapoja töiden tilauksessa ja tekemisessä.” Toisaalta se ei itsekään noudattanut omia ohjeitaan ja sitoumuksiaan: esimerkiksi turvavälineiden toimintaa ei oltu testattu asianmukaisesti, eikä ulkopuolisen työvoiman tilaamisen protokollaa noudatettu. On siis tehty sopimus toiminnan ohjauksesta, mutta sen toteutumista ei ole valvottu, sopimuksen vastaiseen toimintaan ei ole puututtu, eikä siten ole sitouduttu pitämään yllä tiettyä, turvallisuuteen vaikuttavaa tapaa toimia. Tuomioasiakirjassa todetaan:

”Onnettomuuskoneelle tehtyä korjaustyötä ei ollut tilattu yrityksessä voimassa olleiden sääntöjen mukaisesti. Periaatteessa töiden tilaaminen ja vastaanottaminen on kuulunut esimiehille, mutta käytännössä täytetöiden nimellä on teetetty pienempiä korjauksia laitosmiehiltä tulleiden tilausten perusteella. Myös tällä tavalla tilatuista töistä esitetyt laskut on aina maksettu, joten X oy:n on katsottava ainakin hiljaisesti hyväksyneen menettelyn.”

Sovittu protokolla on siis liittynyt vahvasti johtamiseen siinä mielessä, että ulkopuolinen toimija olisi sopimuksen mukaan toimittaessa ollut aina tilaajan työnjohdon ja valvonnan alaisena. Kun työstä on tehty kirjallinen sopimus, on myös tiedetty koska ja missä ulkopuoliset työntekijät työtään tekevät ja samalla heidän työnsä kohteena olleiden koneiden ja toimintojen osalta turvallisuus on voitu varmistaa. Kun protokolla on ohitettu, on jäänyt tilaa epäselvyyksille ja erehdyksille. Tuomioasiakirjan mukaan vastaajat eivät olleet tienneet, että turmaan johtanutta työtehtävää edes tehtiin. Johdon tietämättömyyttä ei olisi syntynyt, jos töiden tilaus olisi noudattanut sopimusprotokollaa, ja jos turvalaitteiden kunnosta olisi pidetty lain vaatimaa huolta.

Muissa tähän tyyppiin kuuluvissa tapauksissa on ollut kyse esimerkiksi vaarojen arvioinnin, putoamissuunnitelman tai asennus-

suunnitelman puutteista tai puuttumisesta. Johtamisen näkökulmasta kyse on siis noudattamatta jättämisen ohella siitä, että se toimija, jonka vastuulle dokumenttien laatiminen on kuulunut, ei ole tuomioasiakirjojen mukaan joko ymmärtänyt vastuutaan, tai on kuvitellut, että vastuu on jollakulla muulla. Sovittujen menettelytapojen laiminlyöntiin näyttääkin vahvasti vaikuttavan myös se, että toimijat eivät ole riittävästi selvittäneet sen enempää itselleen kuin toisilleenkaan kunkin roolia ja sen tarkoittamia vastuita yhteisen työpaikan monimutkaisessa toimijaverkossa.

Tyyppi 2: Kommunikaation ja työn suunnitteluun liittyvät puutteet

Toisena kipupisteena tunnistimme ongelmat yhteisen, verkostoituneen työpaikan vaatimassa suunnittelussa ja kommunikaatiossa. Tämä ongelmakohta toistui kaikkiaan 14 tapauksessa. Kommunikaation ja suunnittelun ongelmat ovat omalta osaltaan vaikuttamassa siihen, että yhteisillä työpaikoilla toimitaan oletusten varassa: oletetaan, että kaikki toimijat tietävät, miten yhteisellä työpaikalla kuuluu menetellä, ja että kaikki ovat yhtä informoituja, osaavia ja ammattitaitoisia. Ajatellaan myös, että edelleen työtä tehdään ympäristössä, jossa sekä virallinen että hiljainen tieto kulkevat ja tiedonkulun varaan voidaan laskea. Todelliseen, aikaa vaativaan vuorovaikutukseen, ei panosteta.

Toimijat ja kumppanit kuitenkin vaihtuvat tilanteesta ja työmaalta toiselle siirryttäessä ja jopa kesken työmaan. Tällöin verkoston tavat ajatella ja tehdä työtä niin ikään muuttuvat. Oletukset muiden osaamisesta johtavat harhaan, jonka myötä lisääntynyttä tarvetta suunnitella ja kommunikoida ei tunnisteta. Riskit muuttuvat ennakoimattomiksi, koska muutosten ja vaihtumisten merkityksestä työpaikan turvallisuusjohtamisessa ei puhuta. Riskin realisoituessa jokainen reagoi omalla tavallaan, omien resurssiensa ja osaamisensa rajoissa. Tähän kipupisteeseen kuuluvissa tapauksissa kyse on usein myös läsnäolosta:

vaikka on tehty sopimus esimerkiksi työnjohdosta, saattaa tosiasiallisesti käydä niin, että työnjohdosta vastuullinen ei juuri ole läsnä työpaikalla ratkaisemassa ongelmia (esim. tapaus 17). Kuitenkin vuorovaikutuksen ja ennakoivan työnjohdon voi katsoa olevan korostetussa asemassa juuri työpaikoilla, joilla työskentelee paljon vaihtuvia henkilöitä ja joilla toimitaan hyvin itsenäisesti.

Esimerkiksi tapauksessa 26 alihankkijan tilannearvio on johtanut oletuksien kehään, jonka myötä lopulta sattuu vakava läheltä piti -tapaus. Virheellinen tilannearvio on ensin mahdollistanut viallisen koneen käyttämisen. Korjauksesta on tehty pöytäkirjoihin monitulkintainen merkintä, joka on puolestaan johtanut muita toimijoita harhaan, samalla kun pääasiallista määräysvaltaa käyttänyt on jättänyt tosiasialliset korjauksen tarkastukset tekemättä. Alihankkija on lopulta unohtanut hoitaa asian. Työntekijänä tilanteessa on ollut vuokratyösuhteessa työskennellyt henkilö, joka on tullut työmaalle sijaisena. Kyseessä on siis ollut hyvin monitoimijainen yhteinen työpaikka, jonka käytännöt ovat kriittisellä hetkellä perustuneet oletuksiin toisten toimijoiden ammattitaidosta. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että eri toimijoiden tosiasiallisia tekemisiä ja tekemättä jättämisistä ei ole otettu puheeksi. Pääasiallista määräysvaltaa käyttäneen yrityksen edustaja on tuomion perusteluiden mukaan *”olettanut, että koska hänelle ei ole tullut ilmoitusta puutteista, kaikki on ollut kunnossa. Hän on myös ollut siinä käsityksessä, että kone oli jo tullut korjatuksi”*. Ei siis ole kommunikaatiolla varmistettu, että asiat ovat lainmukaisessa järjestyksessä. Tuomiossa todetaan myös, että pääurakoitsija ei ole reagoinut työntekijöiden työmaapäiväkirjaan tekemiin merkintöihin, joista koneen viallisuus olisi käynyt ilmi. Näin kommunikaation puutteet laajenevat välinpitämättömyydeksi, joka lisää riskiä turvallisuuden vaarantumisesta.

Kommunikaation laatu on useassa tämän kipupisteen tapauksessa keskeinen ongelma. Esimerkiksi tapauksissa 22 ja 27 on kummasakin kyseessä hyvin monitoimijainen alihan-

kintaketju. Vaikka kommunikaatiota on paljonkin, se sirpaloituu ja hukkuu monen eri toimijan kautta kulkiessaan. Vaikuttaakin siltä, että toimijoiden lisääntyessä ja vaihtuessa kommunikaation monimutkaistumista ei ole otettu vakavasti. Kertaalleen projektin alussa käydyt neuvottelut eivät riitä, jos työpaikalla toimijat ja vastuuhenkilöt vaihtuvat. Myös kommunikaation ymmärtäminen on jäänyt useissa tapauksissa puolitehneen: asioista on kyllä puhuttu, mutta siitä, että jokainen toimija ymmärtää puhutun ja sovitun samalla tavalla ei ole huolehdittu riittävästi. Toisaalta tapauksessa 29 työnjohtajaa on moitittu liiasta kyselemisestä, vaikka suunnitelmien puutteita oli paljastunut nimenomaan työnjohtajan kysymysten ansioista.

Tyyppi 3: Välinpitämättömyys työntekijöistä

Kolmantena kipupisteenä hahmotimme välinpitämättömyyden työntekijöistä (yhteensä 16 tapausta). Näissä tapauksissa johtamisen vaje liittyy joko siihen, että työntekijöiltä tulevaa tietoa ja viestejä ei kuunnella, vaan ne ohitetaan, tai siihen, että työntekijöitä ei tarpeeksi perehdytetä turvalliseen toimintaan, jolloin työntekijöiden itsensä johtaminen ja hetkessä tehdyt ratkaisut ylikorostuvat. Työssä eteen tulevia ongelmia ratkaistaan nyt ja tässä – reagoiden. Esimerkiksi tapauksessa 30 välinpitämättömyys lähtee yrityksen organisoinnista asti: projektipäälliköiksi on nimetty henkilöitä, joiden osaaminen ja ammattitaito eivät riitä tehtävään. Heitä ei ole yrityksen toimesta koulutettu tai perehdytetty turvallisuuden johtamiseen. Projektipäälliköt ovat puolestaan osamattomuutensa vuoksi laiminlyöneet vaadittavien dokumenttien laatimisen, putoamissuojauksen toteuttamisen ja työn valvonnan. Tuomioasiakirjoista selviää, että projektipäälliköt ovat olleet ongelmien johdosta yhteydessä yrityksen johtoon, mutta siellä on vedottu kiireeseen, eikä ongelmiin ole reagoitu. Oli ollut hyvin epäselvää, kuka työturvallisuudesta vastaa, eikä vastuuketju yrityksen johtoon päin ollut

selvillä. Projektipäälliköt oli jätetty oman onnensa nojaan. Pirkanmaan käräjäoikeus on tuomiossaan todennut seuraavasti:

"...[y]htiössä ei ollut ollut tekoaikaan juuri minkäänlaista työturvallisuusosaamista, ei edes ylimmässä johdossa. Päättäjien tehtäviä ei oltu aiemmin haluttu ottaa, tiedostaan siihen kuuluvan vastuun. Tästä huolimatta yhtiö oli ottanut sanotunlaisia vastuutehtäviä lähinnä liiketaloudellisista syistä. Minkäänlaista koulutusta tai perehdytystä tehtävien asiallisen hoitamisen turvaamiseksi ei kuitenkaan tehty."

Työntekijät saatetaan myös jättää tekemään työnjohdon vastuulle kuuluvia päätöksiä jopa terveytensä uhalla. Tapauksessa 25 edes työntekijöiden joutuminen sairaalahoitoon ei muuttanut työnantajan edustajan toimintaa, vaan työntekijöitä kehoitettiin jatkamaan työskentelyä ilmanvaihdoltaan puutteellisissa työoloissa. Työnantaja on perustanut kehotuksensa jatkaa töitä työntekijöiden omaan arvioon terveydentilastaan. Tuomiossa kuitenkin todetaan, että vastuuta terveydentilan arvioinnista ja töiden turvallisuudesta ei voi säilyttää työntekijöille. Oikeusistuin onkin pitänyt erityisen moitittavana sitä, että *"lainmukaisia happipitoisuuksien mittauksia ja työturvallisuutta parantavia toimenpiteitä ei tehty edes työntekijöiden terveydentilan tultua toimitusjohtajan tietoon"*.

Tapauksissa, joissa johtamisen kipupisteenä on välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan, ongelmakohdaksi voi nousta myös työn ja johtamisen eriaikaisuus. Työtehtäviä tehdään esimerkiksi iltaisin, öisin ja viikonloppuisin, mutta johtaminen näyttää edelleen tapahtuvan vain virka-aikana (esimerkiksi tapaukset 7 ja 21). Kun tällaisessa työpaikassa kohdataan ongelmia, jäävät työntekijät yksin ja keskenään selvittämään niitä, jolloin reagoidaan kunkin osaamisen ja toisaalta hyvinkin epätäydellisen tiedon varassa. Neuvoja ja ohjeita ei ole saatavilla siinä hetkessä, kun apua tarvittaisiin. Toisaalta niitä ei ole viestitetty

etukäteenkään suunnittelemalla työt siten, että mahdolliset riskit kartoitetaan. Puutteet johtamisessa ja etenkin poikkeustilanteiden toiminnan suunnittelussa sekä työnjohdon ja työsuorituksen eriaikaisuus johtavat siihen, että reagointi ja pakotettu itsensä johtaminen korostuvat.

Kaikkein vaikein tilanne on, kun johtamisen vajeet realisoituvat kaikilla kolmella rintamalla. Tapaus 15 on esimerkki tällaisesta kolmen kipupisteen kietoutumisesta yhteen. Kyseisessä tapauksessa työntekijät on tuomion mukaan lähetetty työmaalle ilman kirjallista työsuunnitelmaa tai tilausta. Työntekijät ovat hyvin kokemattomia, toinen heistä on ollut vuokratyöyrityksen lähettämänä ensimmäistä päivää työssä. Työmaalle on lähdetty työnantajan käskystä kiireen vuoksi illalla. Matka työmaalle on tehty työntekijän omalla autolla, jolloin mukana ei ole ollut mitään turvavarustusta. Työntekijät on jätetty toimimaan keskenään, eikä työtä ole johtanut tai valvonut kukaan. Työntekijöitä on perehdytetty, mutta perehdytys on ollut tuomiosta selviävän tiedon mukaan perinteistä, yksinapaisen toimintamallin mukaista: uutta työntekijää on kierrätetty yrityksen toimitiloissa, vaikka itse työ on tehty aivan muualla. Kirjallisia työturvallisuusohjeita ei ole ollut. Asiakirjojen mukaan tuomittu yritys oli paitsi jättänyt työntekijät ilman johdon tukea, myös laiminlyönyt ohjeistuksen ja valvonnan sekä yhteistyön muiden toimijoiden kanssa. Tuomiossa todetaankin, että *"yritysten välillä ei ollut keskusteltu työturvallisuudesta, eikä ollut tehty yksikään sopimusta turvallisuusvastuiden jakautumisesta"*. Tällaisten tapausten valossa voi nähdä miten johtamisen eri osa-alueet, eli päätöksenteko, suunnittelu, valvonta ja vuorovaikutus, ovat keskeisessä roolissa turvallisuuden ylläpitämisessä. Huono johtaminen ei ole lain vastaista, mutta se tuottaa lainvastaisia lopputuloksia. Näiden hinta on pahimmassa tapauksessa inhimillisesti katsoen kova: työntekijän vammautuminen tai jopa kuolema.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Olemme tässä tutkimuksessa analysoineet yhteisellä työpaikalla tapahtuneiden työturvallisuusrikosten tuomioita. Tarkastelimme tuomioaineistosta erityisesti sellaisia kuvauksia, joiden myötä pystyimme hahmottamaan tapauksista johtamisen käytäntöihin liittyviä ”kipupisteitä”. Analyysimme perusteella on selvää, että yhteisten työpaikkojen toimintalogiikka eroaa ratkaisevasti perinteisestä ja totutusta massatuotannon logiikasta, jossa työpaikka on organisaatiomuodoltaan hierarkkinen ja yksinäpainen, eli yhdessä, ylhäältä alas suuntautuvassa linjassa toimiva, sekä työajoiltaan ja henkilöstöltään ”säännöllinen” ja pysyvä. Kun uutta, jatkuvaa muutosta ja organisaatio-, ammattiala-, toimenkuva- ja urakkarajat haastavaa logiikkaa ei ymmärretä ja oteta vakavasti, eri toimijoiden tekemissä ratkaisuisissa ja toimissa korostuu reagoiminen esiin nouseviin ja usein äkillisiltä näyttäviin ongelmiin.

Tulkitsimme aineistomme perusteella, että sopimusten ja yhteisten pelisääntöjen laiminlyönnit kumpuavat mahdollisesti ajattelutavasta, jonka myötä teknisluonteinen, standardoitu johtaminen korostuu. Tällöin ei tosiasiaa pohdita sitä, miten ja kuka lopulta sopimusosapuolten yhteistä toimintaa johtaa. Johtamisen linjojen ajatellaan edelleen suuntautuvan vain ylhäältä alas, vaikka tosiasiallisesti johtamisen tulisi olla myös horisontaalista, ristikkäistä ja organisaatorajat ylittävää, koska työsuoritusten ketjut ovat hajaantuneet eri toimijoiden vastuulle (vrt. Söderlund 2012, Stinchcombe & Heimer 1985) ja vastuita delegoidaan toimijaketjuissa nimenomaan sopimuksilla ja sovituilla pelisäännöillä (Janhonen ym. 2015; Crevani ym. 2010; Pearce ym. 2009). Tämä havainto on linjassa Yammarinon ja kumppaneiden (2012) uusia johtamisen muotoja koskevien havaintojen kanssa. Jos johtaminen perustuu epäselviin sopimuksiin, tai jos niiden noudattamista ei valvota, syntyy tilanteita, joissa sopimus ja toteutus eivät enää kohtaa. Tällöin sopimuksen sisältö muuttuu merkityksettömäksi ja vastuusuhteet hämärtyvät.

Yhteisillä työpaikoilla on kuitenkin erityisen tärkeää huolehtia sujuvasta jaetusta johtamisesta, jotta jokainen toimija tietää kenen vastuulla mikäkin osa-alue on ja kuka mahdollisissa ongelmatilanteissa ottaa vastuun ratkaisun löytymisestä ja johtaa toimintaa.

Kommunikointi ja yhteinen suunnittelu eri toimijoiden kesken ovat työturvallisuuslain edellyttämiä vaatimuksia, joista vastaa organisaatioiden johtoporras. Johtamisen tehtävänä on ylläpitää edellytyksiä toimia turvallisesti. Tämä voidaan pyrkiä turvaamaan suunnittelun, ennakoinnin, resursoinnin ja tarkastusten avulla. Suunnittelun ja kommunikoinnin laiminlyönti johtaa analyysimme mukaan toimintaan oletusten perusteella. Tämä havainto saa tukea Söderlundin (2012) sekä Stinchcomben & Heimerin (1985) tutkimuksista, joiden mukaan hajaantuneet toimintaketjut tuottavat tiedonkulun ja päätöksenteon ongelmia ja väärinymmärryksiä.

Oletusten syntymiseen yhteisillä työpaikoilla vaikuttaa aineiston perusteella vahvasti juuri aidon vuorovaikutuksen ja kommunikation puute eri toimijoiden kesken. Oletukset, luulot, ymmärtämiset ja luottamus siihen, että asiat hoituvat, perustuvat niin ikään yksitoimijaiseen, yksipaikkaiseen ja yksinäpaiseen toimintamalliin, jossa ei ole montaa muuttuvaa tekijää, jossa kaikki toimijat tunnetaan, ja jossa toiminta on ennustettavaa ja kumuloituvaa. Vaikka aiemman tutkimuksen valossa johtajuutta voidaan korvata ja toimintaa sujuvoittaa ammattitaitoon ja aiempiin kokemuksiin perustuvan luottamuksen varassa (Harré 1999; Söderlund 2012), ei tämän tutkimuksen valossa voi todeta samaa. Sen sijaan kokemuksen ja ammattitaitoon luottaminen rakentui useissa tapauksissa oletuksille, jotka johtivat harhaan työprosessin hallinnassa ja työntekijöiden johtamisessa.

Kolmantena kipupisteenä tunnistimme välinpitämättömyyden työntekijöistä. Pahimmillaan tämä realisoitui työntekijöiden jättämisenä oman onnensa nojaan ilman ohjeita, valvontaa, tai tukea. Stewart ja kumppanit (2011) ovat korostaneet, että itsensä johta-

minen tarvitsee tuekseen valtuuttavaa johtamista. Aineistomme mukaan itsenäiselle työnteolle ei tällaista tukea ollut saatavilla, jolloin pakotettu itsensä johtaminen sekä välttämättömät ratkaisut ja reagointi korostuvat. Välipitämättömyys työntekijöistä ilmeni myös työntekijöiltä tulevien viestien ohittamisena, jolloin johtoportaalta edellytetyt ratkaisut sälytettiin työntekijöiden vastuulle. Osittain tässä johtajuusvajeen tyyppissä on kyse myös siitä, että johtamisen ohjenuorana korostuu taloudellinen tehokkuus, ei niinkään työn turvallisuus. Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Moninapaisessa verkostossa ihmisten ja vuorovaikutuksen johtamisen on pystyttävä ylittämään erilaisia organisatorisia ja hierarkkisia rajoja (vrt. Yammarino ym. 2012; ks. myös Heikkilä 2015), sillä eri toimijoiden erilaiset taustat ja osaaminen mutkistavat ihmisten johtamista entisestään. Työmailla pistäytyvät vuokratyöntekijät, vähän työkokemusta omaavat uudet työntekijät, kesätöitä tekevät opiskelijat ja toisaalta rutiineihin tottuneet vakituiset työntekijät tulevat kaikki yhteiselle työpaikalle oman organisaationsa taustaoletuksin tai ilman niitä. Tämä on hyvin vaativa joukko johdettavaksi.

Yhteisten työpaikkojen johtajuuteen tarvitaan uudenlaista, monitahoisen toimintalogiikan ymmärtämistä, koska johtaminen ei enää tapahdu hierarkkisissa linjoissa. Kompleksisuutta voidaan hallita esimerkiksi sillä, että sekä projektin käynnistysvaiheessa että sen kuluessa vastuukysymyksiä tarkastellaan ja päivitetään jatkuvasti. Muutostilanteiden ja työpaikalle uusina saapuvien työntekijöiden opastamiseen ja perehdyttämiseen tulisi myös panostaa enemmän. Näin vältetään oletusten varassa toimimiselta ja reagoinnilta, jotka usein vaikuttavat tapaturmien taustalla (vrt. Heikkilä 2015). Poikkeustilanteille olisi hyvä kehittää etukäteen omat johtamisen ja tiedonkulun käytäntönsä (vrt. Uusitalo ym. 2009), mutta se, mitä poikkeustilanteella tarkoitetaan, pitäisi myös miettiä uudelleen. Pieneltä

tuntuvat muutokset, kuten sijaisuuden alkaminen tai työsuoritukseen siirtyminen uuteen ajankohtaan, voivat turvallisuusseurauksiltaan olla paljon luultua suurempia. On siis kiinnitettävä huomiota siihen, että asioista syntyy aidosti yhteinen ymmärrys. Keskeisin keino tähän on kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen. Toimintakulttuurissa pitää pyrkiä muuttamaan asenteita siihen suuntaan, että keskusteluun kannustetaan, eikä keskustelun aloituksia vaienneta.

Tapaturmien ohella esimerkiksi rakennustyömailla tapahtuvat virheet ovat viime aikoina olleet näkyvästi esillä mediassa. Tutkimuksemme valossa kysymme laajemminkin, miksi suomalainen verkostoitunut työpaikka tuijottaa edelleen teknisiä yksityiskohtia ja määrällisesti mitattavia suureita hakiessaan ratkaisuja niin laadun kuin terveyden ja turvallisuudenkin ongelmakohtiin? Sopimukset eivät realisoitu turvallisuudeksi itsestään, eikä siiloutunut, urakka-, ammatti- ja toimivaltarajoja noudattava toiminta lisää ymmärrystä niistä taidoista, joita liikkuvan työpaikan ja vaihtuvien kumppanien todellisuudessa tarvitaan. Erilaisten rajapintojen rikkoutuminen ja siitä aiheutuvat seuraukset ovat arkipäivää nykypäivän työelämässä. Teollisuuden ja rakennusalan koulutuksissa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota toiminnan verkottuneisuuteen, jotta monitoimijaisten työpaikkojen riskit osattaisiin ennakoida. Teknisen osaamisen rinnalle kaivataan yhä enemmän sosiaalista osaamista, keskeisimmin kuuntelu- ja keskustelutaitoja. Yhteisillä työpaikoilla onkin tarpeen ymmärtää, että useiden eri organisaatioiden yhtäaikainen toiminta, ketjuuntuvat vastuusuhteet, moninapainen johtajuus sekä erilaisten toimintakulttuurien törmääminen muodostavat tehokkuuden ja säästöjen lisäksi aina myös riskin, jonka hallitsemiseksi on tehtävä jatkuvaa koulutus-, kommunikaatio- ja johtamistyötä.

Tässä tutkimusartikkelissa olemme käyttäneet laajaa viitekehystä. Olemme hyödyntäneet useita teoreettisia työkaluja tarkastel-

lessamme yhteisö-sakkotapausesimerkkejä yksilö-, ryhmä- ja yritystasoilla. Valitsemamme laaja-alainen näkökulma on välttämätön, kun tavoitteena on hahmottaa yhteisten työpaikkojen työn organisoinnin moniulotteista, monitoimijasta ja kompleksista todellisuutta.

Kirjallisuus

- Bergbom, B., Janhonen, M. & Toivanen, M. (2013) Työnteon uusia piirteitä: yhteistyö yli rajojen. Teoksessa T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomi-vaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela & S. Virtanen (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seuran-tietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–51.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.
- Cullen-Lester, K. L. & Yammarino, F. J. (2016) Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly* 27, 173–180.
- Duguay, C. R., Landry, S. & Pasin, F. (1997) From mass production to flexible/agile production. *International Journal of Operations & Production Management* 17 (12), 1183–1995.
- Finfgeld-Connert, D. (2014) Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research* 14 (3), 341–352.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. (2013) Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (4), 436–449.
- Harré, R. (1999) Trust and its surrogates: Psychological foundations of political process. Teoksessa M. E. Warren (toim.) *Democracy & trust*. Cambridge: Cambridge University Press
- Heikkilä, H. (2015) Projektityö verkostoissa – pulmista käytäntöjen kehittämiseen. Teoksessa M. Janhonen, M. Toivanen, K. Eskelinen, H. Heikkilä & A. Järvensivu: Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos, 48–57.
- Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikki-

Kiitokset

Artikkeli on osa ”Yhteisö-vastuu, turvallisuus ja työturvallisuus muuttuvan työelämän ja lainsäädännön käytännössä” -tutkimusprojektia, joka on toteutettu Työsuojelurahaston tuella (hankenumero 114069).

- lä, H. & Järvensivu, A. (2015) Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Janhonen, M. & Eskelinen, K. (2015) Johtajuus verkostoissa. Teoksessa M. Janhonen, M. Toivanen, K. Eskelinen, H. Heikkilä & A. Järvensivu (2015). Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos, 23–34.
- Julkunen, R. (2007) Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 18–48
- Kouvo, A. (2014) Luottamuksen lähteet – Vertaileva tutkimus yleistynyttä luottamusta synnyttävistä mekanismeista. Turku: Turun Yliopisto.
- Lanne, M. (2006) Kohti yhtenäisempää yritysturvallisuuden hallintaa. *Hallinnon tutkimus* 25 (2), 29–53.
- Lanne, M. (2007) Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Espoo: VTT Publications 632.
- Lappalainen, J. (2007) Yhteisten työpaikkojen työtaturmien ominaisuuksia. Tiivistelmä. 54. Työterveyspäivät 23.–24.10.2007. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Li, G., Yan, H., Wang, S. & Xia, Y. (2005) Comparative analysis on value of information sharing in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1), 34–46.
- Lähteenmäki, L. & Alvesalo-Kuusi, A. (2016) Mitä yhteisö-sakkotuomiot voivat kertoa työturvallisuuskulttuurista? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 14 (2), 121–139.
- Lähteenmäki, L., Koistinen, H., Alvesalo-Kuusi, A., Tapani, J. & Janhonen, M. (2016) Yhteisösakot ja niiden mittaaminen työturvallisuusrikoksissa. *Lakimies* 114 (7–8), 1054–1079.

- Mattila, S., Lappalainen, J. & Aaltonen, M. (2012) Korkean riskin työpaikkojen tunnuspiirteiden määrittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004) Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvontuonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Nenonen, S. & Vasara, J. (2013) Safety management in multiemployer worksites in the manufacturing industry: Opinions on co-operation and problems encountered. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 19 (2), 167–183.
- OECD (2014) OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing. [online] <URL:http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2014-en>. Luettu 18.8.2017.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008) Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly* 19, 622–628.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, H. R. (2009) Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics* 38 (3), 234–238.
- Pentikäinen, L. (toim.) (2014) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 30/2014. Työ ja Yrittäjyys. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Quinlan, M. & Bohle, P. (2008) Under pressure, out of control, or home alone? Reviewing research and policy debates on the occupational health and safety effects of outsourcing and home-based work. *International Journal of Health Services*, 38 (3), 489–523.
- Reiman, A., Sinisammal, J. & Väyrynen, S. (2014) Käsitteellinen johtamismalli työvoimavaltaisen pk-yrityksen osallistuvaan strategiatyöhön. *Hallinnon tutkimus* 33 (3), 193–210.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L. & Vincent, S. (2002) Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 645–672.
- Saloheimo, J. (2003) Työturvallisuus – perusteet, vastuu ja oikeussuoja. Helsinki: WSOY.
- Sauni S., Lappalainen J. & Piispanen P. (2001) Hyvä turvallisuusjohtaminen teollisuuden yhteisillä työpaikoilla. Tilaja-toimittajasuhteen pelisäännöt. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013) Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Shamsuzzoha, A. H. M. & Helo, P. T. (2011) Information dependencies within product architecture: prospects of complexity reduction. *Journal of Manufacturing Technology Management* 22 (3), 314–329.
- Simola, A. (2005) Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulu: Oulun yliopisto.
- Stinchcombe, A. L. & Heimer, C. A. (1985) Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil. Oslo: Norwegian University Press.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011) Self-leadership: A Multilevel review. *Journal of Management* 37, 185–222.
- SVT (2016) Suomen virallinen tilasto. Työvoimatutkimus [Työllisyys ja työttömyys vuonna 2016. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL:http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_002_fi.html>. Luettu 18.8.2017.
- SVT (2018) Suomen virallinen tilasto. Syytetyt, tuomitut ja rangaistukset. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL: http://www.stat.fi/til/syyttr/tau.html>. Luettu 1.2.2018.
- Söderlund, J. (2012) Theoretical foundations of project management. Suggestions for a pluralistic understanding. Teoksessa P. Morris, J. Pinto & J. Söderlund (toim.) *The Oxford handbook of project management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tapani, J. & Tolvanen, M. (2004) Rikosvastuu ja sen toteuttaminen. Joensuun yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja N:o 11. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Toivanen, M. & Järvensivu, A. (2015) Yhteisöt ja yhteisöllisyys verkostoissa. Teoksessa M. Janhonen, M. Toivanen, K. Eskelinen, H. Heikkilä & A. Järvensivu: *Rajoja rikkova työ – kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 35–45.
- Tombs, S. & Whyte, D. (2007) *Safety Crimes*. Portland, OR: Willan Publishing.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työturvallisuuslaki. Finlex-verkkosivusto. [online]. URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 30.5.2016.
- Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. (2009) Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tampere: VTT.
- Vesalainen, J. (2014) Arvoketjujen pirstaloituminen ja muuttuvat tavoitteet. Teoksessa K. Valkokari,

- J. Salminen, A. Rajala, M. Koskela, K. Kaunisto & T. Apilo (toim.). Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo: VTT Technology, 9-12.
- Woods, D. D. & Hollnagel, E. (2006) Prologue: Resilience engineering concepts. Teoksessa E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson: Resilience engineering. Concepts and precepts. Aldershot, UK: Ashgate, 1–6.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. & Shuffler, M. L. (2012) Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" on leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology* 5, 382–402.

Liite 1: Analysoitujen tapausten tiivistetty kuvaus.

Tapaus/ Tuomioistuin	Tuomio- vuosi	Tuomitut or- ganisaatiot	Toimiala	Ongelmakuvaus	Kipupisteet
1. Pohjois-Savon KäO	2013	PMK* ja alihankkija	rakentaminen	putoamissuojaus tekemättä; työn suunnittelu puutteellista	laiminlyönti; kommunikaation puutteet
2. Etelä-Pohjanmaan KäO	2010	PMK	elintarvike-teollisuus	menettelytavat olleet kunnossa vain paperilla; ongelma ollut tiedossa, mutta sitä ei korjattu	laiminlyönti; välinpitämättömyys
3. Keski-Suomen KäO	2011	PMK	rakentaminen	ei ole vaadittu tarvittavia kirjallisia dokumentteja	laiminlyönti
4. Keski-Suomen KäO	2010	PMK	rakentaminen	työmaalle ei ollut nimetty päätoteuttajaa; on oletettu, että työturvallisuudesta on huolehdittu	laiminlyönti, kommunikaation puutteet
5. Rovaniemen HO	2010	PMK ja alihankkija	rakentaminen	alihankkija ei ole keskustellut tilaajan kanssa lainkaan; työntekijää ei ollut perehdytetty	kommunikaation puutteet; välinpitämättömyys
6. Helsingin KäO	2014	alihankkija	rakentaminen	aiempiin lähetä piti-tilanteisiin ei ollut reagoitu; työntekijää ei ollut perehdytetty lainkaan	laiminlyönti; välinpitämättömyys
7. Pirkanmaan KäO	2014	PMK	elintarvike-teollisuus	suoja-laitteet puutteelliset; perehdytys ollut virheellistä	laiminlyönti; välinpitämättömyys
8. Pirkanmaan KäO	2014	alihankkija	rakentaminen	kulkemisen turvallisuutta ei varmistettu; töiden yhteensovittamisen suunnittelu puutteellista	laiminlyönti; kommunikaation puutteet
9. Länsi-Uudenmaan KäO	2010	PMK	rakentaminen	ei ollut putoamissuojausta; ei yhteistyötä; työntekijää ei ollut perehdytetty	laiminlyönti; kommunikaation puutteet; välinpitämättömyys
10. Pohjanmaan KäO	2013	PMK	maanrakennus	työtä ei ollut kirjallisesti ohjeistettu; ei ollut varmistettu ymmärtämistä	laiminlyönti; kommunikaation puutteet
11. Keski-Suomen KäO	2012	PMK	varastointi	ei ollut huomioitu ulkopuolisen työntekijän ja turvallisuudesta poikkeavan toiminnan vaikutuksia	välinpitämättömyys
12. Kanta-Hämeen KäO	2012	PMK	rakentaminen	tuomiossa ei ole tarpeeksi kuvausta	–
13. Kanta-Hämeen KäO	2013	PMK	rakentaminen	tuomiossa ei ole tarpeeksi kuvausta	–
14. Keski-Suomen KäO	2010	PMK	elintarvike-teollisuus	vakiintunut käytännöksi työskentely ilman suojalaitteita	laiminlyönti
15. Pohjanmaan KäO	2013	PMK ja alihankkija	rakentaminen	työmaalle ei ollut tehty turvallisuussuunnitelmaa; työtä johtavien kesken ei ollut keskusteltu työmaan turvallisuudesta; työntekijät oli lähetetty työmaalle ilman ohjeistusta	laiminlyönti, kommunikaation puutteet, välinpitämättömyys

16. Pohjanmaan KäO	2014	PMK ja alihankkija	rakentaminen	sopimuksia ei noudateta; kokematon työntekijä jätetty ilman perehdytystä ja valvontaa	laiminlyönti, välinpitämättömyys
17. Pohjanmaan KäO	2011	alihankkija	rakentaminen	ei ole selvitetty vastuusuhteita; vuokratyöntekijät oman onnensa nojassa	kommunikaation puutteet; välinpitämättömyys
18. Pohjanmaan KäO	2013	PMK	rakentaminen	suunnitteluasiakirjat puutteelliset; ongelmiin ei ollut reagoitu	laiminlyönti; kommunikaation puutteet
19. Etelä- Pohjanmaan KäO	2012	alihankkija	rakentaminen	turvalliset puutteelliset; kokematon, nuori työntekijä jätetty ilman valvontaa	laiminlyönti; välinpitämättömyys
20. Päijät-Hämeen KäO	2011	PMK	maanrakennus	vaarojen kartoittaminen ja ennakointi jätetty tekemättä	laiminlyönti
21. Vaasan HO	2014	PMK	paperiteollisuus	kirjalliset ohjeet puuttuivat; ei ollut ohjeistettu työntekijöitä riittävästi	laiminlyönti, välinpitämättömyys
22. Vaasan HO	2014	PMK ja alihankkija	paperiteollisuus	ei kirjallisia työohjeita; työntekijöiden osaamista ei ollut varmistettu; työtä ei valvottu millään tavalla	laiminlyönti, välinpitämättömyys
23. Vaasan HO	2014	PMK ja alihankkija	rakentaminen	toimittu vastoin ohjeita; pääurakoitsija mieltänyt itsensä sivulliseksi	laiminlyönti
24. Vaasan HO	2010	PMK	rakentaminen	tuomiossa ei ole tarpeeksi kuvausta	–
25. Helsingin HO	2014	alihankkija	maanrakennus	lain vaatimia mittauksia ei ollut tehty; työntekijöitä oli ohjeistettu jatkamaan työtä, vaikka olosuhteet vaaralliset	laiminlyönti; välinpitämättömyys
26. Helsingin HO	2014	PMK ja alihankkija	rakentaminen	tiedonkulku puutteellista; vastuu työntekijöillä	kommunikaation puutteet, välinpitämättömyys
27. Itä-Suomen HO	2014	PMK	rakentaminen	puutteelliset asiakirjat; ei ole reagoitu muiden toimijoiden viesteihin	laiminlyönti, kommunikaation puutteet
28. Turun HO	2013	PMK	kuljetus	ohjeistus ollut puutteellista; ei ole reagoitu työntekijöiltä tulevaan tietoon vaaroista	kommunikaation puutteet, välinpitämättömyys
29. Turun HO	2012	PMK	rakentaminen	eri toimijoiden ja tiedonsirpaleiden yhteensovittaminen puutteellista; työnjohtajaa oli moitittu liiasta kyselemisestä	kommunikaation puutteet
30. Pirkanmaan KäO	2014	PMK	rakentaminen	epäselvät sopimukset; ei turvallisuusosaamista; ei ole reagoitu tietoihin puutteista	laiminlyönti, kommunikaation puutteet, välinpitämättömyys

*PMK = pääasiallista määräysvaltaa käyttävä