Tampereen yliopisto

Lauri Räsänen

LUOTTAMUS LINJA-AUTOALAN ORGANISATORISEN TURVALLISUUSKULTTUURIN KULMAKIVENÄ

Laadullinen tapaustutkimus

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Lauri Räsänen: ”Luottamus linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kulmakivenä”
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotiede
Maaliskuu 2021

Turvallisuuskulttuuri on mielletty osaksi organisaatioiden turvallisuutta Tšernobylin ydinonnettomuutta seuranneesta tutkinnasta lähtien. Turvallisuuskulttuuria on tutkittu paljon perinteisesti kaikkein turvallisuuskriittisimmiksi mielletyillä toimialoilla, kuten ilmailussa ja ydinvoima-alalla. Aiheen merkitystä on kuitenkin korostettu myös muilla turvallisuuskriittisiä piirteitä sisältävillä aloilla, kuten tieliikenteessä. Suomalaisen linja-autoliikenteen osalta turvallisuuskulttuuria on alan organisaatioissa tutkittu vasta hyvin vähän.

Turvallisuuskulttuurin käsitteen tieteellisessä määrittämisessä ei ole päästy vielä laajaan yksimielisyyteen, mutta sen on kuvattu olevan organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää millaista turvallinen toiminta on, minkälaisia vaaroja toimintaan liittyy ja miten niitä on mahdollista ehkäistä. Lisäksi turvallisuuskulttuuriin kuuluu organisaation kyky ja tahto toimia turvallisesti vaaroja ennaltaehkäisten ja näin edistää turvallisuutta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa haastatteluilla sekä kyselylomakkeen avulla kerättiin empiiristä tutkimusaineistoa kahden tapausorganisaatioiksi valikoituneen suomalaisen linja-autoyrityksen johdolta sekä kuljettajilta. Päätutkimuskysymyksen avulla on pyritty selvittämään, miten turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet näyttäytyvät linja-autoalalla. Lisäksi tutkimukseen kuuluu alatutkimuskysymys, jonka perusteella on pohdintamuotoisesti nostettu konkreettisia ideoita linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa suomalaista linja-autoalaa on tarkasteltu ainoastaan turvallisuuskulttuurin organisatoristen ulottuvuuksien osalta. Organisatoriset ulottuvuudet koskevat esimerkiksi johtamista, rakenteita ja järjestelmiä. Niiden lisäksi kokonaisvaltaiseen turvallisuuskulttuuriin kuuluvat myös psykologiset sekä sosiaaliset näkökulmat. Organisatoriset ulottuvuudet on koostettu tässä tutkimuksessa laajemmiksi kokonaisuuksiksi, teemoiksi, joiden avulla tutkimustulokset on esitelty.

Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ovat johdon toiminnan näyttäytyminen tapausorganisaatioissa sitoutuneena ja vastuuntuntoisena, mutta turvallisuusasioiden kehittämisen tapahtuminen pääasiassa reaktiivisesti. Organisaatioissa viestiminen ja raportointi tapahtuu matalalla kynnyksellä, mutta raportoitavista asioista ei ole yhteistä käsitystä. Koulutuksen ja tiedonkulun ulottuvuuksiin liittyvät tekijät näyttävät toteutuvan tapausorganisaatioissa lähinnä suullisesti ja osin sattumanvaraisesti. Uutena organisatorisena turvallisuuskulttuurin ulottuvuutena on tutkimuksessa esitelty työkyvyn varmistaminen. Turvallisuuskulttuuria erityisesti kehittävinä osa-alueina on tulosten perusteella ehdotettu yhtenäisen raportointiohjeistuksen luomista, hätätoimintamenetelmien standardoimista, henkilöstön aktiivisempaa osallistamista, sekä työkyvyn varmistamisen kehittämistä. Luottamus, avoimuus, kuljettajien oma arviointikyky sekä kaluston hyvään kuntoon johtavat tekijät on mainittu tutkimuksen lopuksi tapausorganisaatioiden turvallisuuskulttuurin vaalittavina piirteinä.

Avainsanat: Turvallisuus, Turvallisuuskulttuuri, Organisatoriset ulottuvuudet, Tieliikenne, Linja-autoala.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 5

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KESKEISET RAJAUKSET 9

2.1 Organisatorinen näkökulma turvallisuuskulttuuritutkimukseen 9

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset 11

2.3 Aiempi tutkimus 13

3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET 16

3.1 Turvallisuus 16

3.2 Kulttuuri 17

3.3 Turvallisuuskulttuuri 19

4 MALLI TURVALLISUUSKULTTUURIN ULOTTUVUUKSISTA 22

4.1 Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet 23

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 32

5.1 Tutkimuksen kohteena olevan toimialan esittely 32

5.2 Laadullinen tapaustutkimus 34

5.3 Tapausorganisaatioiden valinta 35

5.4 Aineiston keräys ja haastateltavien valinta 38

5.5 Aineiston analyysi 40

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 42

6.1 Johdon toiminta ja toiminnan hallinta 45

6.2 Lähiesimiestoiminta 50

6.3 Turvallisuuden viestiminen ja oppiminen 51

6.4 Työhön liittyvän tiedon kulku 56

6.5 Koulutus ja ohjeistaminen 59

6.6 Riskienhallinta 63

6.7 Työkyvyn varmistaminen 65

7 TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN 70

7.1 Organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiskohteita 71

7.2 Turvallisuuskulttuurin vaalittavat piirteet 74

8 YHTEENVETO 77

8.1 Tutkimuksen luotettavuus 79

8.2 Jatkotutkimus 81

LÄHTEET **83**
LIITTEET **88**

1 JOHDANTO

Turvallisuus ja siitä huolehtiminen ovat esillä yhä useammin organisaatioiden toiminnasta ja niiden kehittämisestä puhuttaessa. Ei kai ole olemassa, ainakaan toivottavasti, sellaista organisaatiota, jossa turvallisuutta ei olisi huomioitu mitenkään. Keväästä 2020 saakka maailman järjestystä syvästi ravistellut Covid19 -pandemia on yhtenä viimeisimmistä esimerkeistä osoittanut sen, että turvallisuutta voivat uhata hyvin yllättävät asiat sekä toisaalta sen, että erilaiset riskit ja uhkakuvat voivat konkretisoitua hyvin nopealla aikataululla. Turvallisuuden edistämiseksi organisaatioiden on edesautettava useiden sitä tukevien osa-alueiden toteutumista ja yksi niistä on hyvä turvallisuuskulttuuri.

2000-luvulta lähtien monet toimialat ympäri maailmaa ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta turvallisuuskulttuurin käsitteeseen ja nähneet sen kehittämisen keinona vähentää paitsi suurten katastrofien mahdollisuutta, myös rutiinitehtäviin liittyviä onnettomuuksia (Cooper 2000, 111). Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on ennen kaikkea kyse organisaation toiminnan kehittämisestä (Pietikäinen, Reiman & Oedewald 2008, 3). Siksi turvallisuuskulttuurin tutkimisella voidaan nähdä olevan vahva yhteys hallintotieteisiin ja sen kehittämisen voi perustellusti väittää olevan relevanttia lähes kaikkien organisaatioiden näkökulmasta.

Turvallisuuskulttuuri on monimutkainen ja vaikeasti tutkittava kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät organisaation eri tasoilla. Sitä voi tarkastella liittyen esimerkiksi työ-, ympäristö-, tieto- tai henkilöturvallisuuteen. Kaikilla organisaatioilla voidaan sanoa olevan jonkinlainen turvallisuuskulttuuri (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 48). Huono turvallisuuskulttuuri on löydetty usein syyksi, kun on selvitetty, miksi pitkälle viedyistä ja tarkkaan suunnitelluista johtamisjärjestelmistä huolimatta turvallisuus välillä vaarantuu tai onnettomuuksia tapahtuu (INSAG 1992; julkaisussa Ruuhilehto & Vilppola 2000, 10).

Turvallisuuskulttuuria on tutkittu paljon perinteisesti kaikkein turvallisuuskriittisimpinä pidetyillä toimialoilla, kuten esimerkiksi ydinvoimateollisuudessa, ilmailussa tai varustamoissa, ja näillä aloilla sen merkitys turvallisuudelle ja koko organisaation

olemassaololle tunnetaan melko hyvin. Tämä selittyy osaksi sillä, että edellä mainitut turvallisuuskriittiset alat ovat hyvin herkkiä huonon turvallisuuskulttuurin seurauksille (Reason 1998, 297). Kaupalliselle lennolle lähtiessämme käymme matkustajana läpi valtavan tarkkaan hiotun turvallisuusprosessin heti lähtöselvityksestä ja turvatarkastuksesta alkaen. Kuljemme turvallisuusluokitellulla lentoaseman alueella ja siirrymme erilaisin turvallisuusproseduurein tarkastettuun lentokoneeseen kuulemaan ja lukemaan turvallisuusohjeita. Näemme henkilökunnan suorittavan lähes robotinomaisesti erilaisia turvallisuuteen liittyviä tehtäviä ja tarkastuksia. Vaikka emme yksittäisen lentoyhtiön turvallisuustason tai turvallisuuskulttuurin todellista tilaa näistä näkyvistä elementeistä voikaan arvioida, käy kuitenkin hyvin ilmeiseksi, että turvallisuuteen liittyvät asiat ovat vahvasti läsnä. Reiman, Silla, Heikkilä, Pietikäinen & Luoma (2012, 21) tiivistävät ilmailusta puhuessaan turvallisuuden olevan ”jokaisella ilmailun toimijalla sisäänrakennettu arvo, jolla ei kilpailla”.

Turvallisuuskriittiselle toimialalle, -organisaatiolle tai sen toimintaympäristölle ei toisaalta vaikuta olevan yhtä selkeää määritelmää tai vedenjakajaa, mikä tekisi toisista turvallisuuskriittisiä ja toisista ei. Reimanin ja Oedewaldin (2008, 4) mukaan turvallisuuskriittisinä organisaatioina voidaan yleistäen pitää kaikkia niitä organisaatioita, joiden toimintaan liittyy sellaisia uhkia tai vaaroja, jotka voivat aiheuttaa vahinkoa ympäristölle tai ihmisille. Kuten edellä mainittu, tähän kategoriaan on pitkään katsottu kuuluvaksi esimerkiksi ydinvoima-, ilmailu-, merenkulku-, raideliikenne- ja kemianteollisuudenalat, mutta myös lukuisilla muilla toimialoilla työntekijöihin tai ympäristöön kohdistuvat riskit on otettava yhtä lailla huomioon (Reiman & Oedewald 2008, 4).

*”*Monilla muillakin toimialoilla on mahdollisuus aiheuttaa vaaroja työntekijöilleen tai ympäristölleen. Esimerkkinä voisi mainita mm. terveydenhuolto, maantieliikenne (bussit, rekkaliikenne), rakennusteollisuus, vedenjakelu ja elintarviketeollisuus. Näiden alojen kohdalla turvallisuuspainotus ei ole ollut niin voimakasta kuin edellä mainituilla perinteisillä turvallisuuskriittisillä toimialoilla. On kuitenkin todennäköistä, että tulevaisuudessa näihin organisaatioihin tulee kohdistumaan selkeämpiä vaatimuksia erilaisten turvallisuusseurausten hallitsemiseksi*.”*

- *Reiman & Oedewald 2008, 4.*

Näin ollen voidaan kysyä, minkälaista turvallisuuskulttuuria näemme toteutettavan astuessamme linja-autoon? Suuressa linja-autossa voi helposti olla enemmän matkustajia, kuin pienessä tai vajaaksi myydyssä matkustajalentokoneessa. Kukaan ei välttämättä tarkasta kyytiin tulijoita tai nykyään matkalippuakaan. Varauloskäynneistä ei useinkaan erikseen kerrota, eikä vaikkapa turvavyön kiinni olemista kierrä tarkastamassa kukaan. Mitä jos matkan aikana saa sairaskohtauksen? Mitä jos toinen matkustaja käy väkivaltaiseksi? Entä jos huomaan tulipalon tai ikkunan rikkoutumisen kesken matkan? Linja-auton takaosasta, puhumattakaan yläkerroksesta, ainoa keino saada henkilökunnan huomio on painaa mahdollisesti asennettua kutsunappia, mutta eihän kukaan tule, sillä vain kuljettaja on paikalla ja hänen täytyy ajaa. Mitä kaikkea linja-autossa voikaan sattua ilman, että turvallisuudesta vastuussa oleva henkilökunta tietää siitä mitään tai pystyy siihen puuttumaan. Linja-autolla matkustamista pidetään kuitenkin turvallisena ja Linja-autoliitto (2020) vahvistaa linja-auton olevan turvallinen tapa matkustaa. Aiempaan lennolle lähtemisen kuvaukseen viitaten turvallisuus kuitenkin näyttäytyy näissä matkustusmuodoissa varsin eri tavoin.

Yhdysvaltojen Liikenteen turvallisuussäätiö (*eng. AAA Foundation for Traffic Safety*) on nimennyt julkaisussaan vuonna 2010 turvallisuuskulttuurin yhdeksi suurimmista liikenteen haasteista (Johnston, 2010, 1179). Vastaavasti viime vuosina myös Suomessa linja-autoalan turvallisuuskulttuurin tila on saanut laajasti mediahuomiota vakavien onnettomuuksien seurauksena. Kuopiossa elokuussa 2018 sattuneessa linja-autoturmassa kuoli neljä ja loukkaantui 17 ihmistä. Onnettomuustutkintakeskuksen raportin (2019) mukaan kuljettajan terveydentila ja kokemattomuus turma-auton ominaisuuksista vaikuttivat onnettomuuden syntyyn.

Tämä tutkimusraportti sisältää kahdeksan päälukua, joiden jälkeen on luettelo lähteistä, sekä tutkimusaineiston keräämiseen käytetyt liitteet. Johdannon jälkeen toinen luku esittelee tarkemmin tutkimuksen tavoitteen, kaksi tutkimuskysymystä sekä niihin liittyvät rajaukset ja luvussa luodaan myös katsaus aiempaan tutkimukseen. Kolmannessa luvussa määritellään tutkimuksen kolme keskeisintä käsitettä. Neljäs pääluku esittelee teoreettisen mallin turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksista ja siinä paneudutaan tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeisiin turvallisuuskulttuurin organisatorisiin ulottuvuuksiin. Viides luku koskee tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteutustapaa, sekä tutkimuksen

kohteena olevan toimialan määrittelyä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset päätutkimuskysymyksen osalta, minkä jälkeen seitsemännessä luvussa pohdintamuotoisesti ja kehityshakuisesti vastataan alatutkimuskysymykseen. Johtopäätöksiä on empirian ja teorian vuoropuhelusta tehty molemmissa tutkimuskysymyksiin vastaavissa luvuissa, joten lopuksi on yhteenvetoluku sisältäen myös kriittisen arvion tutkimuksen luotettavuudesta ja ehdotuksista jatkotutkimusaiheiksi. Tutkimusaineiston keräämiseen käytetty teemahaastattelurunko sekä lomakehaastattelun kysymykset löytyvät liitteinä aivan tutkimusraportin lopusta.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KESKEISET RAJAUKSET

Johdannossa esiteltyyn tutkimusaukkoon perustuen tämä tutkimus keskittyy turvallisuuskulttuurin tutkimiseen linja-autoalalla Suomessa. Kuten johdannossa perusteltiin, on tarve laajentaa käsitystämme paitsi turvallisuuskriittisinä pidettävistä toimialoista, myös toteuttaa organisaatioiden turvallisuuteen ja turvallisuuskulttuuriin liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä muilla, niiden osalta vähemmän tutkituilla toimialoilla. Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa lisätietoa turvallisuuskulttuurin ilmenemisestä linja-autoalalla, sekä lisäksi löytää sen mahdollisia haasteita ja kehityskohteita tutkimuksen kohteena olevan toimialan organisaatioille yleisesti. Tutkimuksella pyritään saavuttamaan sellaista uutta ymmärrystä, jonka avulla linja-autoalan organisaatioiden turvallisuuskulttuuria ja sitä kautta turvallisuutta voidaan kehittää. Tässä luvussa on tarkemmin kuvattu perusteluita tämän aiheen tutkimukselle sekä tutkimuksen rajauksille.

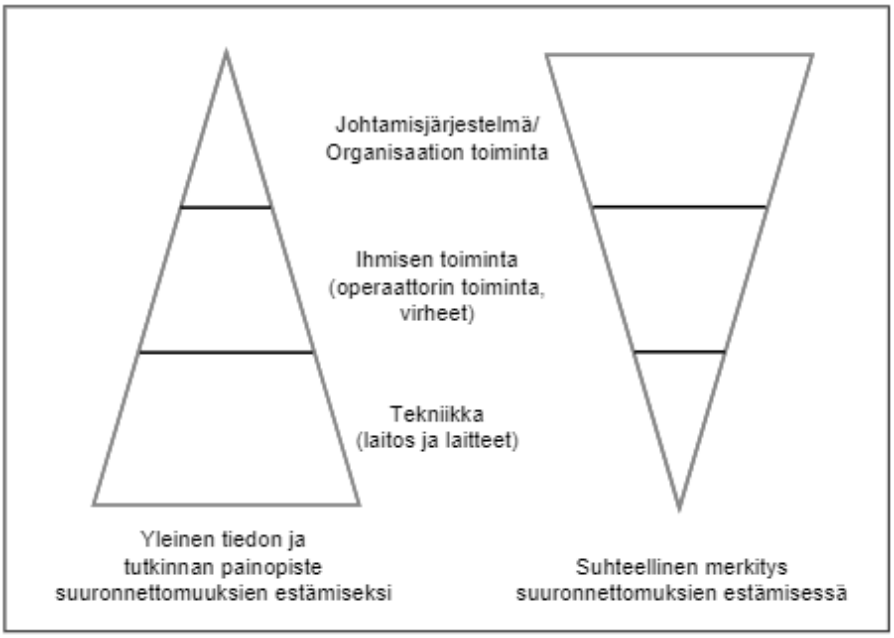
2.1 Organisatorinen näkökulma turvallisuuskulttuuritutkimukseen

Huolimatta käsityksistä, että kulttuuria ei voida helposti luoda tai suunnitella, on todettu, että turvallisuuskulttuurin luominen tai parantaminen riippuu harkittujen organisatoristen ominaisuuksien tahallisesta manipuloinnista ja sen vaikutuksesta turvallisuuden hallinnan käytäntöihin. Tämän toteuttaminen tulee olla tavoitteellista, koska tavoitteet tulevaisuudesta ja ajatukset halutusta lopputuloksesta näyttelevät vahvaa roolia tekemisessä. (Cooper 2000, 116, 130.)

Turvallisuuskulttuurista puhuttaessa on huomioitava erilaisia toisiinsa vaikuttavia organisaation sekä toimintaympäristön tasoja. Siinä missä yhteiskunta luo organisaatioille kehityspaineita, yksilöt voivat toimia vain organisaation mahdollistamien toimintaedellytysten puitteissa. Silti turvallisuuskulttuuritutkimuksissa painotetaan usein asennepuolta, vaikka silloin rakenteelliset tekijät jäävät turhan pienelle huomiolle. Rakenteet ja asenteet ovatkin vaihtoehtoisia näkökulmia turvallisuuskulttuurin tarkasteluun ja näiden lisäksi niitä voivat olla myös käytännöt ja toiminta, sekä ymmärrys ja tieto. (Reiman ym. 2012, 34.) Samoin toteaa myös Cooper (2000), jonka mukaan monet

organisaation turvallisuuskulttuurin määritelmät keskittyvät yleensä ihmisten ajattelutapaan tai käyttäytymiseen. On kuitenkin välttämätöntä ottaa turvallisuuskulttuuriin laajempi näkemys, jos pyrimme ohjaamaan sellaisia organisatorisia toimintatapoja, jotka vähentävät vammoja ja pelastavat henkiä. (Cooper 2000, 130–131.)

Useissa, varsinkin vähän vanhemmissa lähteissä, onnettomuuksien esiintymistiheyttä on käytetty turvallisuuskulttuurin yhtenä mittarina. Ruuhilehto ja Vilppola (2000, 9) ovat mukailemassaan kuvassa (kuva 1) esittäneet johtamisjärjestelmiin ja organisaation toimintaan kohdistuvan suhteellisen vähän panostusta onnettomuuksia ehkäisevässä työssä, vaikka samalla on osoitettu, että juuri niiden merkitys onnettomuuksien tapahtumiselle on verrattain suuri.



Kuva 1. Tekniikan, ihmisen toiminnan ja johtamisjärjestelmän yhteys suuronnettomuuksien estämisessä. (Ruuhilehto & Vilppola 2009, 9; World Bank 1998 mukaillen).

Edellä mainittujen perusteluiden myötä tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan turvallisuuskulttuuria johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta, josta Reiman ym. (2008, 51) puhuvat turvallisuuskulttuurin organisatorisina ulottuvuuksina. Kirjoittajat

ovat tunnistaneet turvallisuuskriittisten alojen turvallisuuskulttuuritutkimuksen sekä onnettomuustutkintojen perusteella usein toistuvia teemoja, joiden pohjalta turvallisuuskulttuurin organisatorinen ulottuvuus on mahdollista jakaa edelleen kolmeentoista keskeiseen ulottuvuuteen. **Reiman ym. (2012, 24) ovat määritelleet turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksien olevan sellaisia organisaation ydintehtäviä, joista on huolehdittava turvallisuuden varmistamiseksi. Organisaatioiden tapa toteuttaa näitä ulottuvuuksia kuitenkin vaihtelee paitsi organisaatioiden välillä, myös alakohtaisesti.**

Tämä jäsentely mahdollistaa organisaation turvallisuuskulttuurin tutkimisen myös vähemmän tutkituilla toimialoilla. Reimanin ym. (2008, 48, 51–68) mallin mukaan edellä mainittua turvallisuuskulttuurin organisatorista ulottuvuutta täydentävät psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet, jotka rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Näiden osa-alueiden tarkastelun puuttuminen tulee huomioida tutkimuksen tuloksia arvioitaessa ja kokonaisvaltaisesta turvallisuuskulttuurista puhuttaessa. Tutkimuksen viitekehyksenä toimiva turvallisuuskulttuurin organisatorinen näkökulma on esitelty tarkemmin neljännessä luvussa.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on otettava huomioon, millaiset edellytykset organisaatiolla on turvallisuuskulttuurinsa kehittämiseksi, miksi organisaation turvallisuuskulttuurin nykytila on sellainen kuin se on, mitkä tekijät sitä ylläpitävät sekä millaisilla menetelmillä tai tekijöillä organisaatio voisi turvallisuuskulttuuriaan parantaa (Pietikäinen ym. 2008, 18). Vastaavasti Ruuhilehdon ja Vilppolan (2000, 46) mukaan turvallisuuskulttuurin mittaaminen kaipaa selvitystä siitä, millainen turvallisuuskulttuuri organisaatiossa vallitsee, mihin suuntaan turvallisuuskulttuuria pitäisi kehittää, ja miten tehokkaita tehdyt toimenpiteet jälkikäteen arvioituna ovat olleet. Nämä, turvallisuuskulttuurin tutkimukselle tyypilliset tavoitteet ohjaavat myös tämän tutkimuksen toteutusta.

Johdannossa ja tässä luvussa esitetyin perustein ja tunnistetun tutkimusaukon pohjalta tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:

- Miten turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet näyttäytyvät linja-autoalalla?

Tutkimuksessa on mukana myös alatutkimuskysymys, joka käsitellään pohdintamuotoisesti seitsemännessä luvussa. Tietyn konsultoivan näkökulman sisältävä alatutkimuskysymys haluttiin sisällyttää tutkimukseen, jotta alan organisaatiot voisivat saada konkreettisia ideoita toimintansa turvallisuuden kehittämiseksi. Valittu menetelmä on linjassa myös esimerkiksi onnettomuustutkintaraporttien esittämistavan kanssa, joissa usein tutkinnan perusteella annetaan turvallisuuden kehittämisen tueksi erilaisia turvallisuussuosituksia. Toista tutkimuskysymystä ei haluttu nostaa varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi lähinnä sen takia, että siihen vastaaminen on vahvasti riippuvainen varsinaisen päätutkimuskysymyksen tuloksista. Ennen päätutkimuskysymyksen tuloksia ei ollut mahdollista luoda varmaa oletusta siitä, että jotain kehitettävää tulee ilmi ja opittavaa löytyy. Alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus luoda ideoita ja herättää ajatuksia siitä, mitä linja-autoalan turvallisuuskulttuurissa voitaisiin kehittää ja toisaalta, millaisia elementtejä siinä voisi olla syytä vaalia nykyisellään. Alatutkimuskysymys, johon tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan, on seuraava:

- Mitä linja-autoala voisi oppia turvallisuuskriittisten alojen organisatorisesta turvallisuuskulttuurista?

Turvallisuuskulttuuriin liittyvässä tutkimuksessa on hyvä ottaa huomioon, ettei kukaan voi sanoa turvallisuuskulttuurin olevan kaikilta osa-alueiltaan riittävän hyvä tai valmis (Pidgeon 1997, 11). Tämänkään tutkimuksen tavoite ei ole todeta tutkimuksen tapausorganisaatioiden tai niiden edustaman toimialan turvallisuuskulttuuria hyväksi tai huonoksi. Tätä puoltaa myös se, ettei tutkimus käsittele turvallisuuskulttuurin kaikkia ulottuvuuksia, vaan ainoastaan organisatorista näkökulmaa.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehdä nykytilan arviointitutkimusta, on huomattava, että turvallisuustutkimus tähtää aina turvallisuuden ymmärtämiseen ja kehittämiseen, joten pelkkä organisaation toiminnan arviointikin voi olla sen kehittämistä (Pietikäinen ym. 2008, 9, 18). Siksi turvallisuuskulttuurin tutkimisesta puhuttaessa puhutaan lähes väistämättä myös sen arvioinnista ja kehittämisestä. Näin ollen myös tässä tutkimuksessa arviointi on tärkeä osa turvallisuuskulttuurin tutkimista ja edellytys sen ymmärtämiselle ja kehittämiselle.

2.3 Aiempi tutkimus

Kuten aiemmin on kerrottu, koskee valtaosa tähänastisesta turvallisuuskulttuurin tutkimuksesta perinteisesti kaikkein turvallisuuskriittisimpinä pidettyjä toimialoja, kuten ydinvoima-alaa ja ilmailua. Tieteellisiä julkaisuja muiden toimialojen turvallisuuskulttuuritutkimuksista vaikuttaisi olevan vielä melko vähän, vaikka turvallisuuskulttuurin tärkeyttä ja ymmärtämisen laajentamisen tarvetta onkin painotettu mm. juuri tieliikenteen saralla. Kotimaisten linja-autoyritysten turvallisuuskulttuurista aiempaa tutkimusta ei tätä tutkimusta tehtäessä löytynyt lainkaan.

Yksi tieliikennealan aiemmista turvallisuuskulttuuritutkimuksista on Arboledan, Morrown, Crumin ja Shelleyn (2003) tutkimus, jossa turvallisuuskulttuuria tutkittiin 116:ssa eri yhdysvaltalaisessa kuljetusyrityksessä. Tarkastellut turvallisuuskulttuurin tasot kyseisessä tutkimuksessa olivat turvallisuuskoulutus, aikataulusuunnittelun itsenäisyys, mahdollisuus turvallisuuteen vaikuttamiseen, sekä johdon sitoutuminen turvallisuuteen. Suurimman vaikutuksen turvallisuuskulttuuriin todettiin tutkimuksessa olevan kuljettajien väsymyksenhallinnalla, kuljettajien mahdollisuudella vaikuttaa turvallisuuteen, sekä ylimmän johdon sitoutumisella turvallisuuteen. Nämä tekijät mainittiin kehityskohteina organisaatioille, joissa turvallisuuskulttuuria halutaan parantaa ja onnettomuuksia vähentää. Sen sijaan esimerkiksi aikataulusuunnittelun itsenäisyydellä ei tutkimuksessa havaittu olevan turvallisuuskulttuurille suurta roolia.

Suomessa linja-autoliikenteen turvallisuuskulttuurista, sen nykytilasta ja kehittämisestä, on valitettavasti saatu lukea lähinnä Onnettomuustutkintakeskuksen julkaisemista onnettomuuksien tutkintaselostuksista. Onnettomuustutkintakeskus on vuonna 2017

toteuttanut teematutkinnan matkustajaturvallisuutta vaarantaneista linja-auto-onnettomuuksista vuosina 2015–2016. Aineistossa oli mukana yhteensä 668 eri tasoista onnettomuutta, joista valtaosa jonkinasteisia törmäyksiä. Teematutkinnasta julkaistussa raportissa (Onnettomuustutkintakeskus, 2017) tutkintaryhmä suositteli, että linja-autoalan yrityksiltä vaadittaisiin asianmukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmä, joka tukisi esimerkiksi reittivalinnoissa, koulutuksessa, osaamisen varmistamisessa ja työvuorosuunnittelussa. Tämän lisäksi tutkintaryhmä suositteli myös, että Liikenteen turvallisuusvirasto (nyk. Traficom) ottaisi linja-auton kuljettajien terveyden seurantaan liittyvät käytännöt ja vaatimukset tarkasteluun sekä huolehtisi, että työkyvyn menettämisen todennäköisyys ja seuraukset olisivat samalla tavalla hallinnassa kuin muissakin liikennemuodoissa.

Yksi viimeisimmistä Onnettomuustutkintakeskuksen raporteista liittyy Kuopiossa vuonna 2018 tapahtuneeseen linja-autoturmaan. Onnettomuustutkintakeskuksen raportin (2019) mukaan onnettomuuden taustalla vaikuttaneista seikoista monet olivat luonteeltaan sellaisia, joihin voi vaikuttaa parhaiten linja-autoyritys. Raportissa muistutettiin, että yritysten tulee esimerkiksi järjestää ajotehtävät niin, etteivät ne ole liian kuormittavia, antaa kullekin kuljettajalle sopivat ajotehtävät, järjestää ammattitaitoinen työterveyshuolto säännöllisine tarkastuksineen sekä huolehtia riittävästä perehdytyksestä linja-autoon. Myös tässä onnettomuustutkintaraportissa nostettiin esiin, että turvallisuusjohtamisjärjestelmien kehitys on ollut linja-autoalalla hitaampaa kuin muissa liikennemuodoissa. Tästä syystä Onnettomuustutkintakeskus toisti Kuopion linja-autoturman onnettomuuden tutkintaraportissa saman toimenpidesuosituksen kuin on esittänyt jo vuonna 2015 Karkkilassa sattuneen linja-auto-onnettomuuden tutkinnan yhteydessä: Liikenne- ja viestintäministeriön tulisi laatia säännökset, joiden avulla turvallisuusjohtamisjärjestelmä saataisiin käyttöön laajasti koko linja-autoalalle. (Onnettomuustutkintakeskus 2019, 41.)

Suomalaisittain poikkeuksellisen tuhoisaa Konginkankaan linja-auto-onnettomuutta koskevassa tutkintaselostuksessa (Onnettomuustutkintakeskus 2005) kulttuuri mainitaan useassa yhteydessä onnettomuuteen vaikuttaneista tekijöistä puhuttaessa. Selostuksen mukaan suomalaiseen ajokulttuuriin ei kuulu nopeuden vähentäminen tai ajon keskeyttäminen, vaikka poikkeukselliset sääolot niin edellyttäisivät. Toimintakulttuuri

tuli turman yhteydessä esiin kuorman sidonnasta tai keventämisestä puhuttaessa. Käyttökulttuuri mainitaan selostuksessa turvavöiden käyttämiseen liittyen ja tässä tiedämmekin tapahtuneen merkittävää edistystä nykyisessä linja-autoliikenteessä, jo lainsäädännönkin osalta. Näiden turvallisuuteen liittyvien kulttuurikäsitteiden esiintyminen osoittaa niiden merkityksen liikenneturvallisuudesta puhuttaessa. Samaisessa tutkintaraportissa Onnettomuustutkintakeskus (2005, 73) on myös todennut, että liikenteen riskitekijöitä ei voida pitää pelkästään kuljettajalähtöisinä, vaan ne ovat myös osa organisaation työkulttuuria ja osoittavat kuljetusyrityksen laatujärjestelmien puutteellisuuksia.

Ei ehkä aiempaan-, mutta alan tutkimukseen kuitenkin liittyen mainitaan vielä Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille laadittu tuore liikennealojen turvallisuuskulttuurin kartoitusmenetelmä. Hankkeen tavoitteena on tarjota olemassa olevien menetelmien lisäksi uusia käytäntöjä ja välineitä Traficomin asiakkaiden turvallisuuskulttuurin arvioimiseksi. Uuden menetelmän kehitykseen on osallistunut ilmailun, raideliikenteen ja merenkulun asiantuntijoita. Hankkeen yhteydessä on toteutettu pilottikysely raideliikenteen toimialalla, ja sen perusteella tunnistettu kohdetoimialan vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Pilottikyselyn tulosten perusteella Traficomin turvallisuuskulttuurin arvioinneissa ja auditoinneissa suositellaan kiinnittämään huomiota erityisesti ”turvallisuuteen liittyvien ohjeistusten käytettävyyteen, selkeyteen ja toimivuuteen, henkilöstön osallistamiseen, ohjeiden suunnitteluun, ohjeiden mukaisen toiminnan valvontaan sekä käytännön työhön liittyviin haasteisiin”. Hanketta koskevassa julkaisussa todetaan, että heidän raideliikenteen parissa toteuttamansa pilottikyselyn jatkokehittämisen kannalta olisi hyödyllistä kerätä aineistoa myös muista liikennemuodoista. Kirjoittajien mukaan näin voitaisiin aiempaa paremmin tunnistaa toimialasta riippuvia turvallisuuskulttuurin tekijöitä. (Kannisto, Puro, Tiikkaja & Toivio 2020.)

3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa syvennytään teoriaan tutkimuksen kannalta keskeisimpien käsitteiden määrittämisen kautta. Turvallisuuskulttuurin lisäksi näitä käsitteitä ovat turvallisuuden ja kulttuurin käsitteet.

3.1 Turvallisuus

Ennen kuin siirrytään syvemmin itse turvallisuuskulttuuriin, on syytä tarkastella, mitä turvallisuudella oikeastaan tarkoitetaan. Reiman ja Oedewald (2008) ovat määritelleet turvallisuuden organisaation toiminnan emergentiksi ominaisuudeksi, joka muodostuu organisaation eri osien vuorovaikutuksesta, ja joka on enemmän kuin osien summa (Reiman & Oedewald 2008, 13). Turvallisuuden on kuvailtu olevan jotakin sellaista, mitä organisaatiossa luodaan tai tehdään (Reiman ym. 2008, 84).

Suomalaisittain turvallisuuden käsitteen määrittämistä vaikeuttaa se, että suomen kielessä on vain yksi sana ”turvallisuus”, kun taas englannin kielessä sitä vastaa kaksi sisällöltään erilaista käsitettä; *safety* ja *security*. Käsitteen *safety* voidaan katsoa liittyvän tahattomasti aiheutettuihin tai tapahtuviin onnettomuuksiin ja niihin varautumiseen, kun taas *security*-termiä voidaan käyttää silloin, kun puhutaan esimerkiksi väkivallan tai rikosten torjunnasta. Suomen kielessä käsite ”turvallisuus” sekoittuu helposti myös turvallisuuden tunteen käsitteeseen, vaikka ne voivat olla joskus juuri ristiriidassa keskenään. Vahva turvallisuuden tunteen kokemus voi aiheuttaa sen, ettei erilaisia vaaroja ja riskejä huomioida riittävän hyvin. Toisaalta tarvitaan tietty määrä turvallisuuden tunnetta, jotta organisaatiolla on mahdollisuus toimia päättäväisesti, tehokkaasti ja turvallisesti. (Reiman ym. 2008, 83.) Turvallisuus ei ole jotain sellaista, mitä organisaatioon voi vain kantaa teknisten ratkaisuiden tai johtamistyylien muodossa. Turvallisuutta organisaatiossa ei myöskään voida mitata yksiselitteisesti tiettyjen ennalta määriteltyjen tekijöiden perusteella. (Oedewald, Pietikäinen & Reiman. 2011, 23–23.)

Organisaatioiden turvallisuus on monimutkainen ilmiö myös sen osalta, että sen voidaan katsoa koostuvan useista eri osa-alueista, jotka ajan saatossa elävät. Esimerkiksi

Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusneuvottelukunta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, 13) on kuvannut organisaation turvallisuusmallin koostuvan yhdeksästä osa-alueesta, jotka ovat tietoturvallisuus, toimitila- ja kiinteistöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, varautuminen ja kriisinhallinta, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työturvallisuus ja tuotannon ja toiminnan turvallisuus. Organisaation turvallisuuskulttuuria arvioitaessa on tärkeää tuoda ilmi, mihin turvallisuuden osa-alueeseen turvallisuuskulttuuriarviointi kohdistuu (Reiman ym. 2008, 86).

3.2 Kulttuuri

Kuten turvallisuuden, myös kulttuurin käsite liittyy olennaisesti turvallisuuskulttuuriin. Organisaation kontekstissa kulttuurista puhuessa on hyvä tarkastella kulttuuria nimenomaan organisaatiokulttuurin muodossa. Organisaatiokulttuuritutkimuksen yksi merkittävimmistä uranuurtajista on Edgar H. Schein, jonka useana eri painosversiona ilmestynyt teos *Organizational Culture and Leadership* organisaatiokulttuurista ja johtamisesta on jo alan klassikko.

Scheinin (2010) mukaan kulttuurin voima on suuri siksi, että se vallitsee osin tiedostamattomuudessamme. Hänen mukaansa kulttuuria ymmärtämällä on saavutettavissa parempi ymmärrys paitsi sosiaalisista ja organisatorisista kokemuksista, myös parempi ymmärrys toisistamme. Schein esittää kulttuurilla olevan kolme tasoa, jotka kukin kuvastavat sitä, miten kulttuuriin liittyvät ilmiöt tarkastelijalle näyttäytyvät. Ensimmäinen taso, *artifacts*, sisältää jäävuorenhuippumaisesti näkyviä rakenteita ja prosesseja. Siihen sisältyy myös näkyvä ja ilmeinen käytös, jota voi silti olla vaikea selittää. Toisella tasolla, *espoused beliefs and values*, vaikuttavat omaksutut tavoitteet, arvot, ideologiat ja rationaalinen toiminta. Nämä ovat tyypillisesti omaksuttuja koko tarkasteltavan ryhmän kesken, tai ainakin organisaatiot voivat pyrkiä siihen. Kolmantena Scheinin kulttuurin tasona on niistä kaikkein suurin, piilevien oletusten taso, *basic underlying assumptions*. Se sisältää esimerkiksi tiedostamattoman käytöksen, henkilökohtaiset oletukset, ja -tunteet. Näitä asioita on kaikkein vaikein muuttaa, joten ne ovat merkittävässä roolissa kulttuurista puhuttaessa. Piilevien oletusten tasolla olevien

tekijöiden muuttaminen myös aiheuttaa herkimmin vastarintaa, mikä kulttuuria muuttamaan pyrkivien johtajien on hyvä ottaa huomioon. (Schein 2010, 7, 23–32.)

Yritettäessä muuttaa yksilöiden käytöstä, törmätään usein sellaisiin haasteisiin, kuten muutosvastarinta, kommunikaatio-ongelmat, ja riitely. Vaikka yksityiskohtaisesti yritettäisiin kertoa miksi ja miten jokin asia tulisi jatkossa tehdä, saattavat ihmiset silti käyttäytyä, kuin eivät olisi ohjeita kuulleetkaan. Usein johtajille voi tulla tunne, että työntekijöiden keskinäiset erimielisyydet ovat tärkeämmässä asemassa, kuin organisaation kehitys. Scheinin (2010) mukaan kulttuuri on yksi suuri selitys tälle kaikelle ja kun opimme katsomaan ympäröivää maailmaamme niin sanotusti kulttuurilasit päässämme, moni mystinen, turhauttava tai muuten käsittämätön toiminta tai ilmiö saattaa saada selityksen (Schein 2010, 8–13). Kulttuuri itsessään nähdään perinteisesti asiana, joka vaikuttaa muutoksiin, mutta jota ei voi muuttaa. Siksi turvallisuuskulttuurin kehittäminen itse kulttuuria muuttamalla voi olla problemaattista. (Pietikäinen ym. 2008, 40–41.)

Turvallisuuskulttuurin voidaan puolestaan sanoa olevan yksi rajattu näkökulma organisaatiokulttuuriin (Reiman ym. 2008, 48). Organisaatiokulttuurin osalta turvallisuuskulttuuri ilmenee organisaation tapana suhtautua ja toimia turvallisuusasioissa (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, 15). Vaikka organisaatiokulttuurilla voidaan tehostaa mielikuvia riskeistä ja turvallisuudesta, voi organisaatiokulttuuri toisaalta ylläpitää vääristynyttä kuvaa systeemien turvallisuudesta ja hallinnasta (Clarke 1993, 687). Pidgeonin (1997, 7) mukaan organisaation turvallisuuskulttuurin muodostavat sen jäsenet, jotka toistuvasti kommunikoivat ja käyttäytyvät heille luonnollisella ja kyseenalaistamattomaksi muodostuvalla tavalla, ja näin rakentavat oman versionsa riskeistä ja turvallisuudesta.

Organisaatiokulttuurin ja turvallisuuden yhteydestä puhuttaessa ei voida välttyä puhumasta hieman onnettomuuksista. James Reason (1998, 296) on esittänyt organisatoristen onnettomuuksien syntymisestä kuuluisan reikäjuustomallinsa. Tässä reikäjuustomallissa juustosiivut ovat ideaalitilanteessa ehjiä ja muodostavat kiinteän palan juustoa, mutta todellisuudessa jokaisessa siivussa on jossain kohtaa reikä. Kun kaikkien eri juustosiivujen (suojamekanismien) reikä sattuu harvinaisesti samaan

kohtaan, onnettomuus tapahtuu. Reiät, eli puutteet toiminnassa tai suojamekanismeissa, aiheutuvat joko ”aktiivisista virheistä” kuten hetkellisestä välinpitämättömyydestä, tai “piilevistä virheistä”, jotka voivat vaania järjestelmässä vuosia, ennen kuin paljastuvat. Reasonin (1998, 296–297) reikäjuustomallia esimerkkinä käyttäen huomionarvoista on se, että kulttuuri on yksi harvoja elementtejä, joka voi vaikuttaa juuston kaikkiin siivuihin eli suojamekanismien kaikkiin tasoihin.

3.3 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuurin käsite syntyi ydinvoimateollisuudessa vuonna 1986 tapahtuneen Tšernobylin ydinonnettomuuden jälkeen (IAEA 1991, 3). Onnettomuuden tutkintaraportti esitti onnettomuuden yhdeksi syyksi voimalan huonoa turvallisuuskulttuuria (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 14). Käsitteen määritelmä, sekä se, miten sitä voisi arvioida, jätettiin kuitenkin auki. Sittemmin kansainvälinen ydinturvallisuuden asiantuntijaryhmä on määritellyt turvallisuuskulttuurin olevan yhdistelmä sellaisia piirteitä ja asenteita, jotka asettavat (ydinvoimalan) turvallisuuden kaiken muun ohittavalle etusijalle (IAEA 1991, 4).

Yhtä täysin hyväksyttyä turvallisuuskulttuurin määritelmää ei vuosien saatossa ole kuitenkaan muodostunut (mm. Reason, 1998, 293; Reiman ym. 2008, 8). Aihetta runsaasti eri tutkimusten kautta käsitelleet Teemu Reiman, Elina Pietikäinen ja Pia Oedewald ovat Teknologian tutkimuskeskus VTT:n julkaisussa ”Turvallisuuskulttuuri – Teoria ja arviointi” pyrkineet määrittelemään turvallisuuskulttuurin käsitettä. Heidän mukaansa turvallisuuskulttuuri on ensinnäkin organisaation *kykyä ja tahtoa ymmärtää* millaista turvallinen toiminta on, minkälaisia vaaroja toimintaan liittyy ja miten niitä on mahdollista ehkäistä. Kirjoittajien mukaan turvallisuuskulttuuri on myös organisaation *kykyä ja tahtoa toimia* turvallisesti ennaltaehkäistä vaaroja ja näin edistää turvallisuutta. (Reiman ym. 2008, 9.)

Kuten useaan otteeseen on todettu, turvallisuuskulttuurin käsitettä on käytetty laajasti turvallisuuskriittisten alojen, kuten ydinvoimateollisuuden ja ilmailualan kehittämisprojekteissa (Reiman ym. 2008, 19). Turvallisuuskulttuurin käsitettä voidaan myös käyttää liikennejärjestelmän sekä sen operaattoriorganisaatioiden tarkasteluun ja

niiden turvallisuudesta puhumiseen (Reiman ym. 2012, 33). Turvallisuuskulttuurin käsitteeseen voidaan katsoa liittyvän oletus siitä, että on olemassa jonkinlainen ideaali, jota kohti organisaatioiden tulisi pyrkiä. Siinä mielessä turvallisuuskulttuuriin liittyvien piirteiden voidaan aina sanoa olevan hyviä tai huonoja, sillä kehityksen tavoitteena ovat aina hyvät, turvallisuutta edistävät piirteet. (Reiman ym. 2008, 23, 49.) Toisaalta, turvallisuuskulttuuri ei toimi tyhjiössä, vaan se vaikuttaa, ja siihen puolestaan vaikuttavat, muut, ei turvallisuuteen liittyvät operationaaliset prosessit ja organisatoriset systeemit (Cooper 2000, 113). Lisäksi turvallisuuskulttuurista puhuttaessa on otettava huomioon toimiala, jonka yhteydessä käsitteestä puhutaan (Pietikäinen ym. 2008, 7).

Ruuhilehto ja Vilppola (2000) ovat esittäneet turvallisuuskulttuurin käsitteen käytön ja sisällön rakentuneen eri tahtiin. Käsitteen sisältö on kirjoittajien mukaan ollut pahimmillaan vain akateeminen mantra keinosta parempaan turvallisuuteen. Yritykset ovat alkaneet nopeasti rakentamaan turvallisuuskulttuurille omia mittareitaan, jotka eivät perustuneet yritysjohdon harrastuneisuutta vankempaan kokemukseen. Yritysjohtajat ovat myös halunneet suosia pikaisia keinoja kulttuurin parantamiseksi, mutta kirjoittajat ovat todenneet syvällisen kulttuurin muutoksen vaativan aina aikaa. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, 16, 20.)

Reiman ym. (2008, 82) ovat havainnollistaneet turvallisuuskulttuurin käsitettä vertaamalla sitä turvallisuuden käsitteeseen seuraavasti. Jos ennalta arvaamaton luonnonilmiö aiheuttaa organisaatiossa vakavan onnettomuuden ja muuttaa sen normaalia toimintaa, voidaan todeta, että organisaation turvallisuuden taso on laskenut. Jos organisaatio on kuitenkin huomioinut erilaisia turvallisuusnäkökohtia ja -riskejä laajasti ja turvallisuuskulttuuriin on panostettu, ei organisaation turvallisuuskulttuuria voida pitää suoraan huonona. Heikko turvallisuuskulttuuri ei väistämättä vaikuta organisaation turvallisuuteen heti, mutta pitkällä aikavälillä tilanne voi olla toinen. (Reiman ym. 2008, 82.) Samoin on todennut myös IAEA (1991, 19), jonka mukaan pitkässä juoksussa suoriutuminen turvallisuudessa kertoo suoriutumisesta itse turvallisuuskulttuurissa.

Turvallisuuskulttuurin *(eng. safety culture)* läheinen käsite alan julkaisuissa on turvallisuusilmapiiri *(eng. safety climate)*. Useissa alan julkaisuissa ja tutkimuksissa näitä

käsitteitä käytetään rinnakkain tai synonyymeina (HSE 2005, 37). Myös tässä tutkimuksessa lähdekirjallisuutta käsitellään vastaavasta oletuksesta, eli turvallisuusilmapiiristä ja turvallisuuskulttuurista puhutaan jälkimmäisellä käsitteellä lähteestä riippumatta. Reimanin ym. (2008, 23) mukaan turvallisuusilmapiirin käsite syntyi itse asiassa turvallisuuskulttuurin käsitettä aiemmin organisaatioilmapiirin käsitteen pohjalta, vaikka turvallisuuskulttuurin käsite otettiin myöhemmin laajemmin käyttöön. Kirjoittajien mukaan organisaatioilmapiirin käsite oli erityisesti ennen 1980-lukua suosiossa organisaatiotutkimuksessa.

4 MALLI TURVALLISUUSKULTTUURIN ULOTTUVUUKSISTA

Turvallisuuskulttuurin käsitteestä ei juuri ole turvallisuuden edistämiselle hyötyä, ellei ole selvyyttä siitä, mistä hyvä turvallisuuskulttuuri rakentuu ja miten sitä voidaan parantaa (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 15). Turvallisuuskulttuurin hyvyyttä ei useinkaan alan tutkimuksissa edes määritellä, vaan sen piirteitä pidetään itsestään selvinä (Reiman ym. 2012, 26). Cooper (2000) tuo vastaavasti esiin, että turvallisuuskulttuuri ja sen rakenne tulisi nähdä useammin "tuotteena". Tämän tuotteen määritteleminen on tärkeää, koska se voi auttaa selvittämään, miltä turvallisuuskulttuurin tulisi organisaatiossa näyttää. Se voisi myös auttaa määrittämään toiminnalliset strategiat, joita tarvitaan tuotteen synnyttämiseksi ja sen kehittämiseksi. Tämä puolestaan voisi auttaa minimoimaan nykyiset systemaattiset ja hajanaiset lähestymistavat turvallisuuskulttuurin tutkimiseen. (Cooper 2000, 114–115.)

Turvallisuuskulttuurin tutkimista on hankaloittanut se, ettei ole olemassa vahvaa tutkimusta, jonka perusteella hyvän turvallisuuskulttuurin ominaisuudet olisi pystytty yksiselitteisesti määrittämään (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, 16) ja turvallisuuskriittisten alojen tutkimuksesta on puuttunut kattava yhtenäinen viitekehys (Pietikäinen ym. 2008, 8). Tähän tarpeeseen on pyrkinyt vastaamaan Reiman ym. (2008) Teknologian tutkimuskeskus VTT:n vuonna 2008 ilmestyneellä julkaisulla "Turvallisuuskulttuuri - Teoria ja arviointi". Julkaisun kirjoittajat ovat pyrkineet laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella koostamaan yhtenäisen teoreettisen mallin siitä, minkälaisista ulottuvuuksista turvallisuuskulttuuri koostuu. Malli on tehty tarkastelemalla laajasti turvallisuuskriittisten alojen turvallisuuskulttuurin arviointiin ja kehittämiseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia ja organisaatiokulttuuritutkimuksesta saatuja kokemuksia eri puolilta maailmaa.

Edellä mainittu Reimanin ym. (2008) teoria valittiin tämän tutkimuksen keskeiseksi malliksi, sillä se on koostettu laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella, joka yhdistelee eri tutkimusten esittämiä turvallisuuskulttuurin elementtejä eikä perustu esimerkiksi vain yhteen empiiriseen tutkimukseen, alaan tai maantieteelliseen sijaintiin. Lisäksi malli on verrattain uusi alan muihin julkaisuihin verrattuna. Malli tarjoaa laajan rungon erilaisten organisatoristen ulottuvuuksien tarkastelua varten, mikä on tärkeää, sillä eri

organisatorisen ulottuvuuksien merkitys turvallisuudelle vaihtelee kunkin organisaation koon ja rakenteen mukaan, kuten mm. Pietikäinen ym. (2008, 28) toteavat.

Reimanin ym. (2008, 48–50) malli turvallisuuskulttuurin kokonaisvaltaista arviointia ja kehittämistä varten koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Nämä kolme ulottuvuutta ovat organisatoriset ulottuvuudet, psykologiset ulottuvuudet ja sosiaaliset prosessit. Kuten aiemmin todettu, tämä hallintotieteellinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan juuri organisatoristen ulottuvuuksien näkökulmaa. Reimanin ym. (2008) mallissa organisatorisuuden käsitettä ei ole erikseen avattu, mutta sen voi nopeasti päätellä koskevan organisaation johtamista, rakenteita ja järjestelmiä. Pietikäinen ym. (2008, 42) kertovat turvallisuuskulttuurin organisatoristen ulottuvuuksien olevan niitä, joihin voi organisaatiotasolla vaikuttaa ja joita voidaan suorilla toimenpiteillä pyrkiä kehittämään. Oedewald ym. (2011, 25) muistuttavat, että hyvä turvallisuuskulttuuri ei riipu vain oikeista asenteista ja mielentilasta, kuten monet hyvän turvallisuuskulttuurin mallit olettavat. Niiden lisäksi hyvä turvallisuuskulttuuri vaatii kirjoittajien mukaan hyvin suunnitellut ja toimivat rakenteet sekä prosessit.

4.1 Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet

Reimanin ym. (2008) malli tuo ulottuvuuksien kautta esiin sellaisia organisatorisia tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon osana turvallisuuskulttuurin kehittämistä, ja jotka hyvin huolehdittuina edistävät aiemman tutkimusten perusteella hyvää turvallisuuskulttuuria. On todettu, että turvallisuuskulttuurin käsitteeseen voidaan katsoa liittyvän oletus siitä, että on olemassa jonkinlainen ideaali, jota kohti organisaatioiden tulisi pyrkiä (Reiman ym. 2008, 23, 49). Tällainen, voisiko sanoa hyvän turvallisuuskulttuurin malli, antaa hedelmällisen pohjan tutkimuksen tulosten analysointia varten. Reimanin ym. mallin (2008) turvallisuuskulttuurin organisatorinen ulottuvuus itsessään koostuu seuraavan kuvan (kuva 2) mukaisista aihealueista, joista niin ikään puhutaan ulottuvuuksina.

1)	Johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen
2)	Johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi
3)	Turvallisuudesta viestiminen
4)	Lähiesimiestoiminta
5)	Yhteistyö ja tiedonkulku lähityöyhteisössä
6)	Yhteistyö ja tiedonkulku yksiköiden välillä
7)	Eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittaminen
8)	Organisatorisen oppimisen käytännöt
9)	Osaamisen varmistaminen ja koulutus
10)	Resurssien hallinta
11)	Työn tukeminen ohjeilla
12)	Ulkopuolisten toimijoiden hallinta
13)	Muutosten hallinta

Kuva 2. Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet (Reiman ym. 2008, 51).

Näihin ulottuvuuksiin tarkemmin tutustuessa huomaa kuitenkin, että ne paitsi liittyvät vahvasti toisiinsa, niistä moni myös sisältää päällekkäisyyksiä. Kuten kirjoittajat toteavat, esimerkiksi johdon sitoutuminen turvallisuuteen tulee esiin oikeastaan kaikissa turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksissa. Siksi ei ole täysin yksiselitteistä osoittaa organisaation tiettyä toimintaa kuuluvaksi juuri tiettyyn ulottuvuuteen. Tästä syystä tässä luvussa Reimanin ym. (2008) ulottuvuudet käsitellään laajempina kokonaisuuksina, seitsemänä teemana. Ulottuvuuksien jako teemoihin suoritettiin tässä vaiheessa paitsi teoriasta poimittujen yhtäläisyyksien, myös tutkijan toimialasta syntyneen ennakkokäsityksen perusteella. Samaan jakoon perustuen laadittiin myös teemahaastattelurunko. Teemoja haluttiin käyttää siksi, että haastatteluissa olisi mahdollista kysyä asia- tai teemakokonaisuuksista, ennemmin kuin yksityiskohtaisesti kaikista eri ulottuvuuksista ja niiden sisältämistä elementeistä.

Reimanin ym. (2008, 51–68) mallin kolmestatoista ulottuvuudesta kolmen voidaan katsoa liittyvän suoraan johdon toimintaan, joten ne on koostettu ensimmäiseksi teemaksi. Nämä kolme ulottuvuutta ovat *johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen*, *johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi* sekä *lähiesimiestoiminta*

ja niitä tarkastellaan siis tässä luvussa sisällön samankaltaisuuksien myötä yhtenä kokonaisuutena. Suomessa linja-autoalan organisaatiot ovat ennakkokäsityksen mukaan organisatoriselta hierarkialtaan hyvin matalia, joten jakoa esim. lähiesimiestoiminnan ja ylimmän johdon välillä ei ole nähty tutkimuksen tässä vaiheessa tarpeelliseksi tehdä.

Toiseksi teemaksi on tiivistetty *turvallisuudesta viestiminen, yhteistyö ja tiedonkulku lähityöyhteisössä, yhteistyö ja tiedonkulku yksiköiden välillä sekä eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittaminen.* Vastaavasti kuten aiemmassa teemassa, tämän tutkimuksen kohteena olevan toimialan yritykset ovat pääsääntöisesti niin pieniä ja organisaatiorakenteeltaan matalia, ettei viestimisen, tiedonkulun ja yhteistyön tarkastelun erikseen lähityöyhteisössä tai eri yksiköiden välillä ole oletettu olevan tarpeellista.

Kolmanneksi teemaksi on Reimanin ym. (2008) mallin organisatorisista ulottuvuuksista yhdistetty *osaamisen varmistaminen ja koulutus* sekä *työn tukeminen ohjeilla.* Näiden ulottuvuuksien voidaan teorian perusteella katsoa nivoutuvan vahvasti yhteen ja täydentävän toisiaan. Muut neljä Reimanin ym. (2008) mallin organisatorista ulottuvuutta on käsitelty tutkimuksen tässä vaiheessa omina teemoinaan. Nämä neljä ulottuvuutta ja samalla teemaa ovat *organisatorisen oppimisen käytännöt, resurssien hallinta, ulkopuolisten toimijoiden hallinta sekä muutosten hallinta.*

Johdon toiminta

Ensimmäinen ja aikaisemman tutkimuksen valossa ehkä keskeisin turvallisuuskulttuurin organisatorinen teema tässä viitekehyksessä on *johdon toiminta.* Reimanin ym. (2008, 51–52) kirjallisuuskatsauksen perusteella on todettavissa, että johdon suhtautuminen ja sitoutuminen turvallisuuteen nousee esiin jollain tavalla lähes kaikissa turvalliskulttuuriin ulottuvuuksia jäsentävissä tutkimuksissa, toimialasta riippumatta. Flinin (2003, 266) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation turvallisuudenhallinnasta puhuttaessa, on johdon sitoutuminen turvallisuuteen organisaation kaikilla johdon tasoilla aina lähiesimiehestä toimitusjohtajaan. Johtajien tulisi hänen mukaansa varmistaa, välittyykö johdon turvallisuussitoutuminen työntekijöille. Sitä voidaan arvioida toteuttamalla esimerkiksi henkilöstökyselyitä. Johdon sitoutuminen näkyy ajan kohdentamisella ja turvallisuuden priorisoinnilla, erityisesti kun johtajat kohtaavat ristiriitaisia turvallisuus-

ja tuotantotavoitteita. Tuottavuus ei saisi mennä turvallisuuden edelle. (Flin 2003, 266; Reiman ym. 2008, 52.)

Johdon merkitystä organisaation kulttuurille ja sen kehittämiselle painottaa myös mm. Schein (2010) ja Kansainvälinen atomienergiajärjestö IAEA (*eng. International Atomic Energy Agency*), joka pyrkii edistämään rauhanomaista ydinenergian käyttöä sekä esimerkiksi säteily- ja ydinturvallisuutta. IAEA:n vuonna 2006 ilmestyneen julkaisun mukaan johdon toiminta hyvän turvallisuuskulttuurin edistämiseksi ilmenee esimerkiksi niin, että turvallisuuteen liittyvät vastuut ja velvoitteet on selkeästi määritelty ja ymmärretty, sääntöjä ja menettelyjä noudatetaan tiukasti, ja proaktiivinen sekä pitkäntähtäimen lähestymistapa turvallisuuteen näkyy päätöksenteossa. Julkaisussa on todettu tehokkaan turvallisuuskulttuurin avaimen piilevän organisaation käytännöissä ja turvallisuuteen suhtautumisessa. Organisaation johto vaikuttaa omalla toiminnallaan tähän kaikkeen, eli yleisen turvallisuuspolitiikan luomiseen. (IAEA 2006, 9–11.) Oedewaldin ym. (2011, 24) mukaan turvallisuuden toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että vastuunkanto nähdään turvallisen toiminnan edellytyksenä. Toisaalta Reiman ym. (2008, 52, 54) tuovat esiin, että henkilöstön näkökulmasta tehdyissä turvallisuuskulttuurin tutkimuksissa on tavallista, että johdon rooli korostuu ja esimerkiksi IAEA:n tunnettuja turvallisuuskulttuurinäkemyksiä on kritisoitu alan julkaisuissa joskus liian johtamisjärjestelmäkeskeisiksi.

Johtamisjärjestelmän merkitystä esimerkiksi onnettomuuksien ehkäisyssä korostavat myös Ruuhilehto ja Vilppola TUKES:n julkaisussa Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuskulttuurin edistäminen yrityksessä (2000). Kirjoittajien mukaan yksilötason tapaturmiin verrattuna organisatoriset onnettomuudet ovat usein laajempivaikutteisia, pahimmillaan katastrofaalisia ja – onneksi – harvinaisia. Tällaisten onnettomuuksien taustalla ovat usein puutteet johtamisjärjestelmässä, vaikka näennäinen syy olisikin yksilön virhe. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, 27.) Johdon toiminnan merkitystä onnettomuuksien taustalla korostaa myös tunnettu onnettomuusteoreetikko James Reason useissa eri julkaisuissaan (esim. Reason 1998).

Viestiminen ja tiedonkulku sekä yhteistyö

Seuraava turvallisuuskulttuurin organisatorisista ulottuvuuksista koostettu teema koskee viestintää, yhteistyötä ja tiedonkulkua. Kuten puutteet johtamisjärjestelmässä, myös ongelmat yhteistyössä ja tiedonkulussa ovat valitettavan usein tyypillisiä taustatekijöitä eri toimialoilla sattuneissa tapaturmissa (Reiman ym. 2008, 56). Kaikkia edellä mainittuja voi tarkastella niin vertikaalisesti (esimies-alaissuhde) tai horisontaalisesti (esim. työvuorojen tai työntekijöiden välinen suhde). Vertikaalinen turvallisuudesta viestiminen käy ilmi esimerkiksi siten, että organisaation johto tuo turvallisuuden keskustelunaiheeksi, välittäen organisaatiolle tunteen siitä, että se on kiinnostunut organisaation turvallisuudesta jo ennen kuin vaaratilanteita tapahtuu. Johdon edistämään turvallisuuteen liittyvään viestintään kuuluu lisäksi keskeisesti esimerkiksi tapaturmista ja muista vaaratilanteista viestiminen organisaation sisällä. Johtajien haasteena voikin olla usein ongelmat tiedon liikkumisessa työtekijöiltä johdolle ja päinvastoin. (Reiman ym. 2008, 53–54.)

Myös horisontaalisen viestinnän merkitys turvallisuudesta on keskeinen. Reimanin ym. (2008, 56–57) mukaan ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten tehokasta ja riittävää työntekijöiden välinen tiedonkulku on. Käytännön esimerkin horisontaalisesta viestinnästä tuovat esiin Cook, Render ja Woods (2000), joiden mukaan terveydenhuollossa ja prosessiteollisuudessa tiedonkulun kannalta kriittisinä vaiheina on pidetty esimerkiksi työvuorojen vaihtumista tai työn siirtämistä seuraavalle tekijälle. Linja-autoalalla tällaiseksi vaiheeksi voidaan tulkita esimerkiksi edellisen työvuoron kuljettajan luovuttaessa ajoneuvon seuraavan vuoron ajaksi sitä kuljettamaan tulevalle kollegalle. Cook ym. (2000) puhuvat potilasturvallisuutta käsittelevässä artikkelissaan tiedonkulkuun ja viestimiseen liittyen aukkojen *(eng. gaps)* ennakoinnin ja tunnistamisen tärkeydestä osana hyvää turvallisuuskulttuuria. Aukkojen ennakointi ja arviointi mahdollistaa toiminnan ohjaamisen niin, ettei aukkoja esiinny tai luomalla siltoja aukkojen yli. Toimialasta riippumatta esimerkiksi uudenlaiset tekniikat, uudet organisaatiorakenteet tai uudet vaatimukset ovat herkkiä synnyttämään aukkoja, joka olisi kriittistä ottaa huomioon ennakolta jo muutosten suunnittelussa. (Cook ym. 2000, 792–794.)

Koulutus ja ohjeistaminen

Reimanin ym. (2008) mukaan useissa turvallisuuskulttuuritutkimuksissa kiinnitetään huomiota henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen yhtenä turvallisuuskulttuurin tekijänä. Koulutuksella viitataan usein esimerkiksi turvallisuuskoulutukseen, jossa pyritään kasvattamaan työntekijöiden turvallisuuskäytäntöjen tuntemusta tai lisäämään henkilöstön riskitietoisuutta. Henkilöstölle voidaan opettaa turvallisia toimintatapoja sekä suhtautumista joko rutiinitöitä tai poikkeustilanteita varten. Tarkemmin tarkasteltuna koulutusta voi kuitenkin olla monenlaista. Koulutus voi liittyvä esimerkiksi ammattiosaamista päivittäviin kursseihin, turvallisuusajattelua korostaviin seminaareihin, uusien organisaation toimintamallien harjoittelemiseen tai tiedonantoon tapahtumista ja muutoksista Koulutus voidaan nähdä yksilöiden toiminnan yhdenmukaistamisen työkaluna ja esimerkiksi lentoyhtiöissä henkilöstölle opetetaan sellaisia käyttäytymismalleja, joita oletetaan automaattisesti noudatettavan hätätilanteessa. (Reiman ym. 2008, 60–61.)

Myös IAEA (2006) kuvaa kompetenssin ja jatkuvan koulutuksen vaatimuksia hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttamiseksi seuraavanlaisesti. Ensinnäkin johtamistaitoja tulee kehittää systemaattisesti. Tämän lisäksi myös yksilön taitoja tulee kehittää järjestelmällisesti, jotta yksiköillä on tarvittava tieto ja ymmärrys prosessista. (IAEA 2006, 25–26.) Erilaisen koulutuksen lisäksi toiminnan standardointiin on pyritty erilaisten sääntöjen ja toimintaohjeiden kautta. Kuitenkin monet tutkijat (esim. Reiman & Oedewald, 2008, 39) ovat kritisoineet sääntöjä painottavaa turvallisuuskulttuuria ja nostaneet esiin, että sääntöjen noudattaminen ei pelkästään takaa turvallisuutta, ja että toiminnan standardoinnilla voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia organisaatioiden turvallisuudelle. Tätä on perusteltu sillä, että on mahdotonta luoda säännöt ja ohjeet, jotka ottaisivat huomioon jokaisen eteen tulevan tilanteen. Ennen pitkää henkilöstö joutuu tilanteeseen, jossa annetut ohjeet ovat riittämättömät ja soveltuvan toimintatavan valinnassa tulee kuitenkin käyttää omaa arviointikykyä ja tilannekohtaista tulkintaa. (Reiman ym. 2008, 65.)

Organisatorisen oppimisen käytännöt

Kolmas organisaation turvallisuuskulttuurin teemoista koskee organisatorisen oppimisen käytäntöjä. Yhtenä keskeisenä organisaation oppimisen käytäntönä on korostettu sitä, miten erilaisiin virheisiin suhtaudutaan. Monilla turvallisuuskriittisillä aloilla tehdään vaara- ja läheltä piti –tilanteiden systemaattista raportointia, mikä voi osittain perustua säädettyyn velvollisuuteen. Esimerkiksi terveydenhuoltoalan organisaatiot joutuvat raportoimaan viranomaisrekisteriin hoitoon, laitteisiin ja lääkkeisiin liittyvistä vaaratilanteista ja haittavaikutuksista. (Reiman ym. 2008, 58–59.)

Oppimislähtöisesti turvallisuuskulttuurista on puhunut esimerkiksi IAEA (2006). Sen mukaan turvallisuuden tulee olla oppimislähtöistä (e*ng. learning-driven*) ja johdon tulee hakea yksilöiden aktiivista osallistumista turvallisuuden parantamiseen siten, että toimintatapoja kyseenalaistava asenne vallitsee kaikilla organisaatiotasoilla. Myös Pietikäinen ym. (2008, 26) ovat todenneet, että turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa siihen. IAEA (2006) nostaa myös esiin, että turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi tulisi käyttää sisäisiä ja ulkoisia arviointeja, mukaan lukien itsearviointeja. Oppimista tulisi fasilitoida helpottamalla yksilöiden kykyä tunnistaa poikkeamat, muotoilla ja toteuttaa ratkaisuja sekä seurata tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Turvallisuuden suorituskyvyn indikaattoreita tulisi seurata, arvioida ja kehittää säännöllisesti. (IAEA 2006, 10, 49–54.)

Organisaatiossa, jossa kaikki työ ei tapahdu fyysisesti samassa paikassa kaikkien työntekijöiden läsnä ollessa, keskeinen elementti saada tietoa sattuneista läheltä piti –tilanteista organisaation oppimista varten on raportointi. Raportointikulttuurin merkitystä korostaa myös Reason (1998), joka toteaa hyvän turvallisuuskulttuurin edellytyksenä olevan tehokas raportointikulttuuri. Vaikka varsinaisia onnettomuuksia ei tapahtuisikaan, on oltava toimiva raportointijärjestelmä myös läheltä piti -tilanteiden, sekä muiden ongelmakohtien esiin tuomiseksi (Reason 1998, 295). Raportoinnin toimivuus riippuu pitkälti siitä, miten organisaatio käsittelee syyllisiä ja toteuttaa rangaistuksia. Samaan aikaan kun on vaadittu syyttelyn lopettamista, muistuttaa Reason (1998, 303), että on hyvä pitää yllä jonkinlainen rangaistuskulttuuri uskottavuuden varmistamiseksi.

Reason puhuu myös laajasti mm. ilmailumaailmassa peräänkuulutetusta ”just culturesta”. Suomenkielisissäkin julkaisuissa usein *just culturena* puhuttu käsite tarkoittaa sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen organisaation jäsen tietää rajan hyväksytylle ja hyväksymättömälle toiminnalle, ja jossa virheistä rankaisemisen ei koeta olevan tarkoituksenmukaista eikä hyödyllistä turvallisuuden kehittämiseksi. Näin ollen omistakin virheistä uskalletaan raportoida ilman pelkoa tulla rangaistuksi. Tärkeämpää, kuin osoittaa kuka teki virheen, on siis se, miksi virhe tehtiin ja miten se voidaan ehkäistä. (Reason, 1998, 303, 305.)

Resurssien hallinta

Seuraava Reimanin ym. (2008) mallin organisatorinen ulottuvuus koskee resurssien hallintaa. Päivittäisten työtehtävien henkilöstöresurssointi on organisaation turvallisuuden kannalta keskeinen rakenteellinen tekijä. Tuottavuustavoitteet saattavat ajaa organisaatioita operoimaan kevyillä organisaatiorakenteilla (Reiman 2008, 62). Riittävää resurssointia on korostanut myös IAEA (2006), jonka mukaan turvallisuuden tulee olla ensisijainen näkökohta resurssien kohdentamisessa ja johdon tehtävä on varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi pätevää henkilöstä. Henkilöstöllä tulisi olla hyvät työolot aikataulupaineeseen ja työmäärään liittyen. (IAEA 2006, 23–24.)

Resurssoinnissa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään henkilöstön määrästä vaan myös työvuorojen ja työtehtävien turvallisen toteuttamisen varmistamisesta. Turvallisuuskriittisissä organisaatioissa työn resurssointiin ja esimerkiksi lepoaikoihin tulee kiinnittää huomiota jo viranomaisvaatimusten ja lain puolesta. (Reiman ym. 2008, 63–64.) Inhimillisten virheiden riskin on todettu Onnettomuustutkintakeskuksen (2017) raportin mukaan kasvavan erityisesti vuorotöissä väsymysvaikutuksen seurauksena.

Henkilöstöresurssoinnin lisäksi keskeistä on myös riittävistä ja tarkoituksenmukaisista materiaalisista resursseista, kuten työhön liittyvästä laitteistosta huolehtiminen. Näin on todennut mm. Guldenmund (2007, 729), joka on nostanut laitteistojen suunnittelun, sijoittelun sekä huollon turvallisuuskulttuurin organisatorisen tason osa-alueeksi.

Ulkopuolisten toimijoiden hallinta

Nykyisin yhä kasvavassa määrin henkilöstön työsuhteet saattavat olla lyhytaikaisia ja työyhteisöihin kuuluu usein ns. ydintyöntekijöiden lisäksi määräaikaisissa tai alihankintaan pohjautuvissa työsuhteissa työskenteleviä henkilöitä. Esimerkiksi Clarke (2003, 50–52) on kiinnittänyt huomiota siihen, että työyhteisöissä, joihin kuuluu sekä ydintyöntekijöitä sekä jonkinlaisia tilapäistyötekijöitä, saattaa syntyä herkästi sosiaalisia muureja ja kommunikointihaasteita, joilla voi olla negatiivinen vaikutus organisaation turvallisuuteen. Alihankinta- ja ostopalvelutoiminnan vaikutuksesta turvallisuuteen on Suomessa keskusteltu myös esimerkiksi terveydenhuollon tai ydinvoimatoiminnan parissa, mutta Reimanin ym. (2008, 67) kirjallisuuskatsauksen perusteella turvallisuuskulttuuria käsittelevissä tutkimuksissa kyseinen teema on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Muutosten hallinta

Jatkuva muutos on koko ajan yhä merkittävämpi osa monen organisaation arkipäivää ja myös Reimanin ym. (2008) malli on nostanut muutosten hallinnan omaksi turvallisuuskulttuurin organisatoriseksi ulottuvuudeksi. Esimerkiksi teknologian kehittyessä organisaatioon voi syntyä aivan uudenlaisia vaaroja ja onnettomuusmekanismeja. Myös yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset synnyttävät uudenlaisia riskejä. Muutosten johtamisen tai hallinnan voidaan siis nähdä olevan myös organisaation haavoittuvuuksien ennakointia ja hallintaa. (Reiman ym. 2008, 67–68.)

Samoin IAEA (2006, 46) on nostanut muutosjohtamisen turvallisuuskulttuurin ulottuvuudeksi ja todennut, että muutosprosesseissa tulee ottaa huomioon muutosten vaikutus turvallisuuteen. Muutosjohtamiseen voi sisältyä muuttuneiden toimintatapojen ja muutosprosessien riskien hallintaa sekä toisaalta sellaisten tarkoittamattomien muutosten tunnistamista ja niiden mukaan tuomien uhkien ja vaarojen arvioimista. Myös Ruuhilehto ja Vilppola (2000) toteavat, että turvallisuuskulttuurin muutosta ajaa tavallisesti organisaation sisältä tai ulkoa tullut paine muutokseen. Toisaalta myös turvallisuuskulttuurin kehittäminen voidaan itsessään nähdä organisaatiossa johdettavaksi muutosprosessiksi (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 26).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohteena oleva toimiala, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kaksi tapausorganisaatiota, sekä tutkimuksen toteutustapa.

5.1 Tutkimuksen kohteena olevan toimialan esittely

Kuten todettu, tämä tutkimus tarkastelee kotimaisen linja-autoalan turvallisuuskulttuuria. Tilastokeskuksen (2020) mukaan linja-auto on ”henkilöiden kuljetukseen valmistettu ajoneuvo, jossa on kuljettajan lisäksi tilaa useammalle kuin 8 henkilölle”. Joissakin lähteissä käsite on muotoiltu niin, että linja-auto on ajoneuvo, jossa on tilaa yli yhdeksälle henkilölle. Käytännössä määritelmät tarkoittavat samaa. Eli toisin kuin vaikka lentokoneet, joita on erikseen matkustaja- ja rahtikäyttöön, linja-auto on aina henkilöiden kuljettamiseen tarkoitettu ajoneuvo. Pelkän rahdin kuljetusta varten on erikseen kuorma-auton tai rekan käsite.

Tieliikenteen on puolestaan määritelty olevan ajoneuvon liikettä tietyllä tieverkolla. Tilastokeskus on määritellyt kotimaassa tapahtuvan tieliikenteen vielä erikseen seuraavasti: ”Suomessa yksityiseen ja luvanvaraiseen (ammattimaiseen) liikenteeseen rekisteröityjen ajoneuvojen liikennöinti kahden paikkakunnan välillä (lähtöpaikka ja määräpaikka), jotka molemmat sijaitsevat Suomessa. Matkaan voi sisältyä transito toisen valtion alueella.” (Tilastokeskus 2020.)

Näistä tulkinnoista huolimatta linja-autolla tapahtuvaa henkilökuljetusta kotimaan tieliikenteessä on käsitetasolla melko haastavaa määritellä, ainakin täysin akateemisesti. Eri lähteitä selailemalla ja aiheesta lukemalla muodostettiin tämän tutkimuksen oletukseksi seuraavanlainen käsiteketju. Tieliikenne on yksi liikennejärjestelmän muoto, jossa liikenne kulkee rakennettuja teitä käyttäen. Tieliikenne sisältää esimerkiksi henkilötieliikenteen, sekä kuljetustieliikenteen. Henkilötieliikenne näyttäisi käsitteenä viittaavan vahvasti yksityisautoiluun, kun taas kuljetusala sisältää sekä julkiset, että yksityiset henkilö- ja tavarankuljetukset. Henkilökuljetuksista puhuttaessa tarkoitetaan

pääsääntöisesti joko takseja tai linja-autoja. Näin pääteltynä linja-autoala on käsitteenä se, joka viittaa tämän tutkimuksen kohteena olevaan toimialaan. Lisäksi sitä on syytä korostaa, että tutkimus rajautuu koskemaan nimenomaan suomalaista linja-autoalaa ja suomalaisia linja-auto-operaattoreita. Tämä on tutkimuksen yleistämisestä puhuttaessa syytä huomioida, sillä kansallisten kulttuureiden välillä on liikenneturvallisuus-kulttuurissa suuria eroja, kuten esim. Reiman ym. (2012, 28) toteavat. Niiden tutkiminen ja vertailu ansaitsee oman erillisen turvallisuuskulttuuritutkimuksensa.

Linja-autolla kuljetettavasta tai sen kyydissä mistä tahansa syystä olevasta henkilöstä puhutaan tässä tutkimuksessa matkustajana, vaikka esimerkiksi Tilastokeskuksen (2020) määritelmä viittaakin matkustajan käsitteen yhteydessä hieman yllättäen ulkomailta tai ulkomaille matkustavaan henkilöön. Ajoneuvon ohjaajasta puhutaan tämän tutkimuksen yhteydessä kuljettajana.

Linja-auto on Suomen tärkeimpiä joukkoliikennevälineitä. Pelkästään julkisessa liikenteessä linja-autojen osuus on maassamme noin 60 %. Joukkoliikenteessä linja-autojen osuus on 85 % valtaosassa maata. Linja-autoverkosto kattaa paitsi työssäkäyntialueita, myös kaupunkien ja haja-asutusalueiden välisiä reittejä. Linja-automatkustajia on Suomessa vuodessa noin 360 miljoonaa. (Linja-autoliitto 2020.)

Tieliikenteessä ohjausjärjestelmät ovat paljon vähäisemmät, kuin vaikka ilmailussa tai rautatieliikenteessä. Liikenteenohjaus-, -valvonta-, sekä muut tukijärjestelmät ovat näihin verrattuna tieliikenteessä vaatimattomia. Tieliikenteessä turvallisuuden nykytila on kuolonuhreissa mitattuna paljon muita liikennemuotoja huonompi. Läheltä piti -tilanteiden raportointia ei myöskään ole käytössä. Lisäksi toimintaympäristössä keskeistä on, että tieliikenteen kulkijoista suurin osa on yksityishenkilöitä ja sellaisia, joilla on vain tavallinen ajokortti. Kaupallisilta ammattikuljettajilta vaaditaan ammattipätevyys, mutta he operoivat ympäristössä, jossa periaatteessa kaikki jalankulkijoista lähtien vaikuttavat liikenteeseen. Ilmailussa tai rautatieliikenteessä kulkijat ovat pääsääntöisesti aina joko ammattilaisia, tai lupakirjakoulutettuja. (Reiman ym. 2012, 15–23.) Tässä mielessä monen turvallisuuskriittisen toimialan voidaan katsoa toimivan tietynlaisessa suljetussa tilassa, kuten sairaalassa tai ydinvoimalassa, jossa turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden hallinta on huomattavasti helpompaa, kuin kaikille avoimessa tieliikenneympäristössä.

Vaarat on mahdollista luokitella neljään kategoriaan, perustuen siihen mitä ne uhkaavat. Vaarat voivat kohdistua henkilöstöön, infrastruktuuriin, prosessiin tai ympäristöön. Liikennealan turvallisuuskulttuuritutkimuksissa on tavallista, että turvallisuutta tarkastellaan suhteessa eri vaaroihin. Eri asia on, mitä turvallisuuden lajia tutkimus käsittelee ja se on harvemmin selkeästi osoitettu. Tieliikenteen kontekstissa on yleisintä, että tarkastelukulma on onnettomuuksissa ja liikennekuolemissa. Erikseen ei tavallisesti oteta kantaa siihen, onko kyseessä kuljettajan, matkustajan tai muun tielläliikkujan turvallisuus. (Reiman ym. 2012, 25.) Vastaava erikseen täsmentämätön tarkastelukulma on valittu myös tähän tutkimukseen.

5.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustyypiltään empiiristä ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta argumentoida ja tarkastella havaintoaineistoa. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta on perinteisesti kuvattu vastakkainasettelun kautta tai niin, että laadullista tutkimusta on pidetty kritiikkinä määrälliselle tutkimukselle (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Määrällisessä analyysissa on tapana argumentoida lukujen ja niiden järjestelmällisten tilastollisten yhteyksien kautta, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa analysoidaan useasti kokonaisuutena eikä tilastollisia todennäköisyyksiä voida pitää relevantteina johtolankoina. Lisäksi tutkimusyksiköiden suuri määrä ja tilastollinen argumentointi ei ole mahdollista tai tutkimuksen kannalta tarpeellista. (Alasuutari 2011, 27–31.)

Tapaustutkimus ei ole tutkimusmetodi, vaan ennemmin tutkimustapa tai –strategia, jossa on mahdollista käyttää hyödyksi erityyppisiä aineistoja ja menetelmiä (Laine ym. 2007, 9). Tapaustutkimus tutkimusstrategiana voi olla sopiva, kun tutkimuksessa *miten* ja *miksi* kysymykset ovat keskeisiä, kun aiheesta on tehty aiemmin vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen 2017, 5–7). Tapaustutkimuksen tutkimusasetelemassa tutkittavien tapausten voidaan katsoa edustavan laajempaa ilmiötä tai asiaa, ja siinä pyritään saamaan mahdollisimman laaja kuva tutustumalla siihen monipuolisesti. Tutkimusasetelma voidaan rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Tapaustutkimuksessa ei ole tavoitteena tulosten laaja

yleistäminen, vaan ennemmin havainnollinen kuvaus tutkittavasta tapauksesta, jonka kautta on mahdollista oppia uutta ilmiöstä ja soveltaa sitä vastaavissa yhteyksissä. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan Laineen ym. (2007, 27) mukaan "yleistää koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuuta", joka kertoo "mistä tämä tapaus on tapaus" ja "mitä voimme tapauksen perusteella sanoa tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää". Laine ym. (2007, 48–49) kuvaavat asiaa niin, että vaikka tapaustutkimuksessa tapaukset evät ole itsessään yleistettävissä, yksittäisten tapausten tutkiminen auttaa kuitenkin erilaisten ilmiöiden ymmärtämisessä. Tämä tutkimusstrategia valittiin tutkimustavaksi, sillä sen arvioitiin soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteeseen.

Tapaustutkimus on lähestymistavaltaan kontekstuaalista, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tietynlaista ympäristöä. Niin sanotun kontekstin voi muodostaa käytännössä tutkittavan tapauksen ympäristö. (Eriksson & Koistinen 2017, 5–7.) Laine ym. (2007, 149) ovat esittäneet kontekstin yksinkertaiseksi määrittelyksi "lauseiden merkityksen paljastavaksi asiayhteydeksi". Puolestaan jonkin asian ymmärtäminen kontekstuaalisesti tarkoittaa, että kyseessä oleva asia on osa tiettyä asiayhteyttä tai se johtuu tietystä tapahtumakulusta sekä sitä, että tämä yhteys tulee ottaa asian tarkastelussa huomioon (Laine ym. 2007, 149). Tästä syystä tutkimuksen tulisi tuottaa mahdollisimman kattavia kuvauksia, jotta myöhemmin olisi mahdollista tutkia, pätevätkö yhdessä kontekstissa syntyneet tulokset myös toisessa kontekstissa (Laine ym. 2007, 28).

5.3 Tapausorganisaatioiden valinta

Tapaustutkimuksessa on tärkeää erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde. Tapaus ilmentää tutkimuksen kohdetta. (Laine ym. 2007, 10.) Tämän turvallisuuskulttuuria käsittelevän tutkimuksen kohde on kotimainen linja-autoala, ja tutkimuksen tapaukset ovat kaksi suomalaista linja-autoalan yritystä. Pietikäinen ym. (2008, 10) ovat todenneet, että kokonaista toimialaa koskeva turvallisuuskulttuurin kehittämistyö vaatii myös organisaatiokohtaisen kulttuurin ymmärtämistä, joten turvallisuuskulttuuritutkimuksessa organisaatiotaso on järkevää valita analyysitasoksi.

Tutkimussuunnitelmaa syksyllä 2020 laadittaessa tarkoitus oli valita tapaustutkimukseen yksi organisaatio ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä tämän tapauksen kautta. Pian kuitenkin tutkija tuli siihen tulokseen, että tutkimukseen olisi hyvä ottaa mukaan vähintään kaksi organisaatiota, jotta yhden yksittäisen yrityksen turvallisuuskulttuurin sijaan huomio keskittyy tietyn toimialan tunnusomaisiin piirteisiin. Samalla vähennettiin riskiä siitä, että yhden yksittäisen tapausorganisaation mahdolliset erityispiirteet vaikuttaisivat liikaa tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen toteuttamiseksi kontaktoitiin internet-haun perusteella satunnaisesti valittuja kolmea kotimaista, pienten ja keskisuurten yritysten segmenttiin kuuluvaa linja-autoalan organisaatiota eri paikkakunnilta. Kaksi kolmesta yrityksestä vastasivat yhteydenottoon ja suostuivat mukaan tutkimukseen. Tapausorganisaatioille luvattiin jo yhteydenottovaiheessa täydellinen anonymiteetti, sillä organisaatioiden nimeäminen ei tutkimuksen kannalta ole tarpeellista. Anonymiteetilla myös haluttiin tavoitella mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia yritysten todellisesta turvallisuuskulttuurista. Nämä kaksi tapausorganisaatiota eli tutkimuksen tapaukset esitellään lyhyesti seuraavaksi.

Tapaus 1

Ensimmäinen tapausorganisaatio on pienten ja keskisuurten yritysten segmenttiin kuuluva linja-autoliikennettä harjoittava yksityinen yritys, joka toimii pääasiassa Etelä-Suomen alueella. Yrityksellä on käytössään noin 30 itse omistamaansa autoa ja lähes saman verran vakituisia kuljettajia. Toimistopuolen hallinnollisia työntekijöitä on toimitusjohtaja mukaan lukien kolme ja sen lisäksi yrityksessä toimii kaksi huolloista vastaavaa asentajaa. Yritys harjoittaa sekä tilausajo-, että aikataulunmukaista reittiliikennettä. Yritys on toiminut alalla vuosikymmeniä.

Tapaus 2

Toinen tapausorganisaatio on niin ikään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin luettava linja-autoliikennettä harjoittava yksityinen yritys. Myös se toimii pääasiassa Etelä-Suomen alueella, mutta operoi eri paikkakunnalta käsin, kuin ensimmäinen tapaus. Yrityksellä on käytössään noin 30 itse omistamaansa autoa ja noin 15 vakituista kuljettajaa.

Hallinnollisia työntekijöitä yrityksessä toimii viisi ja lisäksi “muutama” työntekijä huollon puolella. Myös tämä yritys operoi sekä tilausajo-, että reittiliikennettä. Yritys on toiminut alalla vuosikymmeniä.

Laineen ym. (2007, 28) mukaan tilanteessa, jossa tutkimukseen valitaan kaksi tai useampi tapausta, tapaukset tulisi valita niin, että ne joko ovat samantyyppisiä (*eng. literal replication*) tai toistensa ääripäitä (*eng. theoretical replication*). Ensimmäinen vaihtoehto todettiin soveltuvan tämän tutkimuksen lähestymistavaksi tapausorganisaatioiden valintaan. Tapausorganisaatiot ovat keskenään hyvin samankaltaisia ja edustavat sellaista pienten ja keskisuurten linja-autoyritysten kokoluokkaa, jota toisen haastatellun johdon edustajan mukaan suomalaisista linja-autoyrityksistä on valtaosa. Tämän vahvistaa myös Liikenne- ja viestintäministeriön raportti (2009, 26), jonka mukaan esimerkiksi vuonna 2007 linja-autoliikennettä Suomessa harjoittavia yrityksiä on ollut 518 ja niistä pieniä tai keskisuuria peräti 483. Tällä perusteella tässä tutkimuksessa voidaan todeta käytetyn tapausorganisaatioina sellaisia yrityksiä, jotka kooltaan edustavat valtaosaa Suomessa toimivista linja-auto-operaattoreista.

Keräämällä tutkimusaineistoa kahdesta suunnilleen samankokoisesta ja luonteeltaan samanlaisesta, mutta eri paikkakunnilla toimivasta linja-autoyrityksestä, on pyritty luomaan ymmärrystä alan turvallisuuskulttuurista, ilman, että yhden yksittäisen yrityksen piirteet korostuisivat liikaa. Toisaalta tutkimukseen ei haluttu valita myöskään tarpeettoman montaa tapausorganisaatiota, jottei monipuolisen ja syvällisen kuvauksen muodostaminen jäisi pintapuoliseksi ja tarpeettoman pieniin eroavaisuuksiin keskittyväksi.

Tutkimuksessa käytettyjen tapausorganisaatioiden välillä ei ole ollut tarkoitus tehdä vertailua, vaan käyttää niitä ennemmin rinnakkaisina ja kokonaisuutta rikastavina aineistonlähteinä. Tutkimuksen tuloksissa kahdesta eri tapauksesta kerätty aineisto on yhdistetty, eikä esimerkiksi vastausten lainausten yhteydessä ole erikseen täsmennetty vastaajan organisaatiota eikä titteliä. Kaikki tulosten yhteydessä esitetyt lainaukset ovat siis aineistosta esimerkeiksi nostettuja suoria lainauksia tutkimusta varten kerätystä kokonaisaineistosta.

5.4 Aineiston keräys ja haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, havainnoinnit sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Edellä mainittuja menetelmiä on mahdollista käyttää joko vaihtoehtoisesti tai eri tavalla yhdistettyinä tutkimuskohteen, tutkimusongelman ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Laineen ym. (2007, 50) mukaan aineiston keräystä on tärkeää suunnitella tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta keskeistä on myös olla sitoutumatta liikaa alkuperäisiin suunnitelmiin, sillä aineiston riittävyys selviää vasta tutkimusprosessin aikana. Tapaustutkimuksessa aineistoa on mahdollista kerätä tarvittaessa lisää tutkimuksen kuluessa, mutta liiallinen aineistosuo voi kuitenkin upottaa herkästi (Laine 2007, 50).

Tutkimukseen haluttiin kerätä kokemuksia ja tietoa tapausorganisaatioiden-, ja sitä kautta toimialan turvallisuuskulttuurin organisatorisista ulottuvuuksista monipuolisesti, joten tutkimuksessa haastateltiin sekä johtoa, että kuljettajia. Turvallisuuskulttuurin arvioinnissa on tyypillistä, että johtajat mieltävät sen olevan positiivisemmalla tasolla, kuin henkilöstö (Reiman ym. 2012, 3). Tästäkin syystä tutkimuksessa haluttiin kuulla sekä johdon että henkilöstön edustajia. Johdon osalta tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Kun tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ihmiset ajattelevat tai miksi he toimivat kuten toimivat, on luonnollista kysyä asiaa heiltä itseltään. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, sillä haastattelijalla on mahdollisuus korjata väärinymmärryksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Koska kuljettajia haluttiin osallistaa tutkimukseen mahdollisimman suuri joukko, mutta haastattelu voidaan nähdä hyvin aikaa vievänä aineistohankintamenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2018), laadittiin heille avoimista kysymyksistä koostuva kyselymuotoinen haastattelulomake, joka lähetettiin kaikille tapausorganisaatioiden kuljettajille vastattavaksi sähköisesti. Tavoitteena oli saada tavoitettua mahdollisimman moni kuljettaja ja samalla heistä kaikki ne, jotka olivat halukkaita vastaamaan tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Esimerkiksi Kannisto ym. (2020) ovat suositelleet suppean ryhmän haastattelemisen lisäksi kyselymuotoista turvallisuuskulttuurikartoitusta

laajemman henkilöstöotannan saavuttamiseksi. Vastauksia pyydettiin anonyymista, millä pyrittiin kannustamaan mahdollisimman avoimiin ja rehellisiin vastauksiin.

Oedewaldin ym. (2011, 28) mukaan turvallisuuskulttuuriin liittyvien haastattelukysymysten ei tarvitse suoraan koskea aihepiiriä, jota niiden avulla tutkitaan. Jokapäiväiseen työhön liittyvillä kysymyksillä voidaan saada vastauksia, joista on ammennettavissa tutkimukseen käytettävää dataa. Tämä näkökulma pyrittiin huomioimaan haastattelukysymyksiä laatiessa niin johdon kuin kuljettajien edustajille. Teemahaastattelurunko ja lomakehaastattelurunko rakennettiin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Reimanin ym. (2008) malliin pohjautuen, mutta kuitenkin niin, että haastattelukysymyksillä saataisiin mahdollisimman kattavia ja eri ulottuvuuksista kertovia vastauksia ilman vahvaa johdattelua. Johdon teemahaastattelurunko on tämän tutkimusraportin liitteenä 1 ja kuljettajien kyselylomake liitteenä 2. Haastattelujen aikana esitettiin jonkin verran tarkentavia ja spontaaneja kysymyksiä, jotka ovat teemahaastatteluille tyypillisiä. Haastatteluaineiston lisäksi suunnitelmana oli käyttää myös muuta tapauksiin liittyvää aineistoa, kuten organisaatioiden koulutukseen liittyviä ohjeistuksia ja toimintamenetelmiä kuvaavia manuaaleja, mutta tällaisia aineistoja ei haastattelujen perusteella varsinaisesti ole.

Johdon teemahaastattelut suoritettiin vallitsevan koronatilanteen vuoksi etäyhteydellä, toinen puhelimitse ja toinen Teams-videotapaamisena. Molemmista organisaatioista haastateltiin yhtä johdon edustajaa. Toinen haastattelu kesti tunnin ja toinen noin puolitoista tuntia. Osa teemahaastattelurungosta annettiin etukäteen vastaajille tiedoksi, jotta he pystyivät jo ennakolta miettimään vastauksia kysymyksiin. Kuljettajien kyselylomakemuotoiseen haastatteluun saatiin lopulta vastaukset kaikkiaan kymmeneltä kuljettajalta, joiden joukossa oli edustajia molemmista tapauksista. Näin ollen voidaan todeta eri tavoin haastatellun yhteensä 12 henkilöä tähän tutkimukseen liittyen.

Koska tutkimuksen tarkoitus ei ole muodostaa vastakkainasettelua tai varsinaista vertailua johdon ja kuljettajien vastausten välillä, vaan saada kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tuloksia esittäessä kaikista vastaajista puhutaan lähtökohtaisesti vastaajina ja heiltä kerätystä aineistosta yleisesti vastauksina. Kuitenkin, mikäli joidenkin kysymysten kohdalla vastaajan tittelillä on nähty olevan tutkimukselle tai ilmiön ymmärtämiselle

merkitystä, silloin on erikseen täsmennetty, onko kyse kuljettajan vai johdon edustajan vastauksesta.

5.5 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida aineistoa systemaattisesti ja sen tavoitteena on luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Sisällönanalyysi pyrkii järjestämään tutkimusaineistoa tiiviiseen muotoon, kuitenkaan kadottamatta sen olennaista informaatiota. Tämä analyysimenettely perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja tämän jälkeen muodostetaan uudella tavalla tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voi olla luonteeltaan aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullinen sisällönanalyysi on hyvin lähellä teemoittelua ja usein niistä voidaankin puhua vaihtoehtoisina nimityksinä toisilleen (Kallinen & Kinnunen 2021).

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa voidaan nähdä myös samoja piirteitä kuin teemoittelussa. Teemoittelussa aineistosta pyritään nostamaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä asioita ja niiden tyypillisiä piirteitä. Tyypillistä on, että tutkimusraportissa tuodaan esiin sitaatteja aineistoista, joiden tarkoitus on tarjota lukijalle viitteitä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. Keskeistä on, etteivät haastattelun teemat ole välttämättä sama asia, kuin analyysin tuloksena syntyvä teemoittelu, sillä aineistossa saattavat nousta esiin erilaiset jäsennysperiaatteet ja teemat kuin aiemman tutkimuksen tai haastatteluteemojen valossa saattaisi odottaa. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Laineen ym. (2007, 38) mukaan teorian merkitys, asema ja käyttötapa vaihtelevat tapaustutkimuksissa paljon. Teorialla voi pohjustaa ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja käsitteellisiä kategorioita on mahdollistaa hyödyntää ohjaamaan aineiston keruuta ja analyysia (Laine ym. 2007, 38). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoria toimii analyysin tukena, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan nojaudu siihen. Analyysissa voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon merkitys, vaikka se ei luonteeltaan ole teoriaa testaava. Aineiston analyysi voidaan aloittaa aineistolähtöisesti, mutta

analyysin loppuvaiheessa voidaan tuoda käsitteitä teoriasta analyysia ohjaavaksi jaotteluksi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on tyypillistä, että ajatteluprosessissa vaihtelee aineistolähteisyys ja valmiit mallit. Kun näitä pyritään yhdistelemään, voi syntyä jotain aivan uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Alasuutarin (2011, 32) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysissä voidaan erottaa kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään. Keskeistä on, että aineiston tarkastelussa ja pelkistämisessä kiinnitetään huomiota ainoastaan siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta keskeistä. Pelkistämisen seuraavassa vaiheessa havaintomäärää karsitaan havaintojen yhdistämisellä. Laadullisen tutkimuksen analyysin toisesta vaiheesta voidaan puhua arvoituksen ratkaisemisena tai tulosten tulkintana. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan sitä, että tuotettujen johtolankojen ja havaintojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 32, 34.)

Aineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut, minkä jälkeen haastattelut kirjoitettiin auki, eli litteroitiin sana sanalta. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkittavaan ilmiöön liittyviä alkuperäisiä ilmauksia, jotka korostettiin ja kirjoitettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin ja samaan listaukseen yhdistettiin jo valmiiksi kirjallisessa muodossa saadut kuljettajavastaukset. Listauksessa pidettiin koodiväreillä vielä selvillä, oliko kyse kuljettajan vai johdon edustajan vastauksesta sekä tutkimusteknisessä tarkoituksessa värikoodattiin myös eri organisaatioista saadut vastaukset. Vaikka varsinaista vertailua ei ollut tarkoitus tehdä, vastausten erilaisuus tai samanlaisuus saattoi vaikuttaa tuloksen luonteeseen. Listaus pelkistetyistä ilmauksia ryhmiteltiin ja yhdisteltiin samankaltaisuuksiin perustuen ja niistä muodostettiin ns. alaluokkia. Kun seuraavassa vaiheessa alaluokat yhdistettiin tutkimuksen tulosten kannalta loogisesti yläluokkien, eli teemojen alle, tuli teoriaohjaavuus mukaan ja yläluokista osa vastasi pitkälti teemahaastattelun ja teoreettisen viitekehyksen mukaisia teemoja. Kaikkien osalta näin ei kuitenkaan ollut ja lisäksi yksi uusi teema koettiin relevantiksi nostaa mukaan. Analyysin perusteella syntynyt kokonaisuus tutkimuksen tuloksista esitellään teemoittain seuraavassa luvussa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan päätutkimuskysymykseen, joka vielä kertauksena on seuraava:

- Miten turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet näyttäytyvät linja-autoalalla?

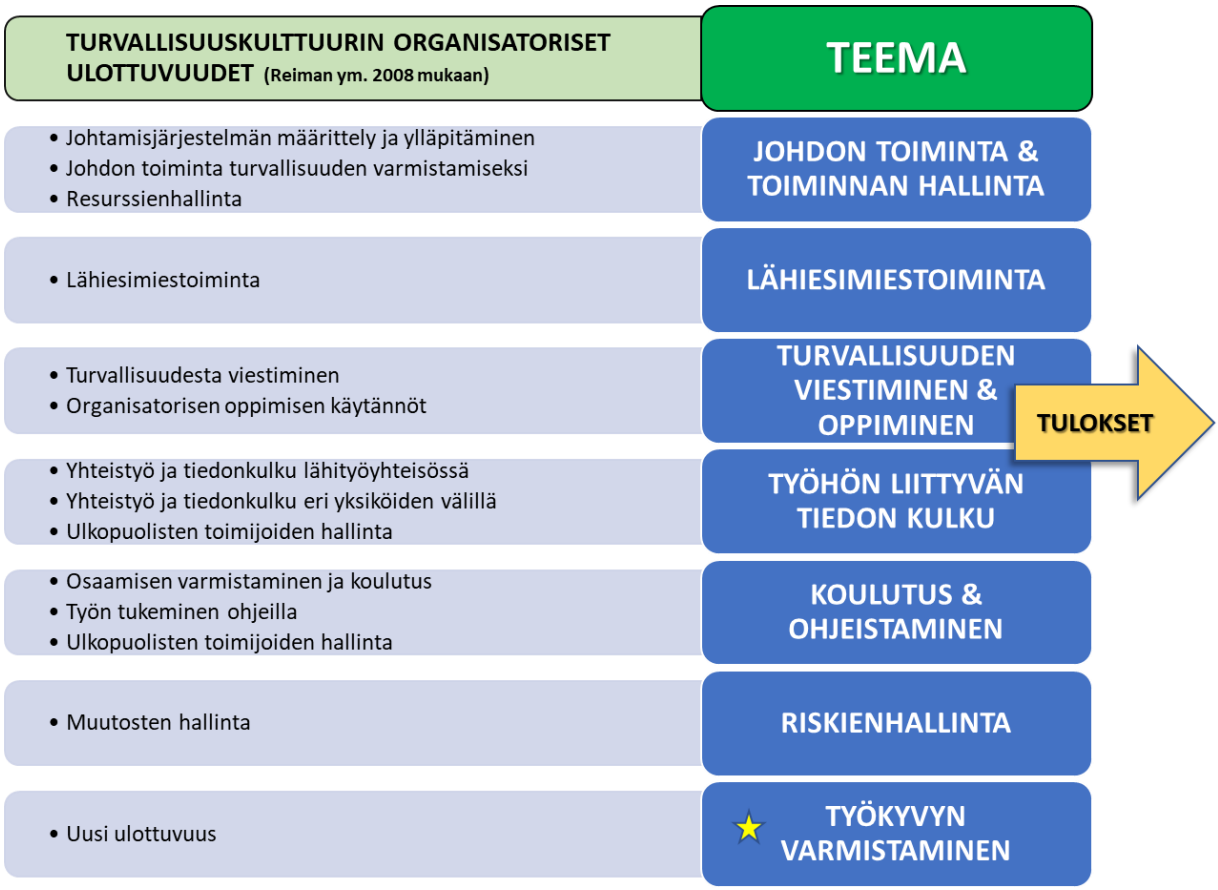
Reimanin ym. (2008) mallin ulottuvuuksista muodostettiin etukäteiskäsityksen perusteella aiemmin esitellyt teemat (ks. luku 4.1), joihin haastattelut ja kuljettajakysely perustuivat. Näiden teemojen mukaan laadittujen kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa kaikista eri organisatorisista ulottuvuuksista ja niiden näyttäytymisestä tapausorganisaatioissa. Kuten tämän raportin teoreettisessa viitekehyksessä, myös tutkimuksen tuloksia raportoitaessa haluttiin pitäytyä laajempiin kokonaisuuksiin perustuvassa esitystavassa sen sijaan, että jokainen ulottuvuus esiteltäisiin erikseen. Vastausten keräämisen jälkeen niitä analysoitaessa kuitenkin huomattiin, ettei ennakkokäsitys täysin täsmännyt ulottuvuuksien todelliseen ilmenemiseen, vaan teemoja oli tässä vaiheessa vielä syytä muuttaa vastaamaan paremmin tapausorganisaatioiden turvallisuuskulttuurin organisatoristen ulottuvuuksien näyttäytymistä. Tässä vaiheessa muodostetuille teemoille annettiin lisäksi vielä uudet, niiden sisältöä paremmin kuvaavat nimet. Tutkimuksen tulokset päätutkimuskysymyksen osalta on esitelty näiden teemojen avulla tässä luvussa.

Ensimmäinen näistä teemoista on *johdon toiminta ja toiminnan hallinta.* Tähän teemaan sisältyy vastausten perusteella sellaisia asioita, joista Reimanin ym. (2008) mallissa puhutaan seuraavissa ulottuvuuksissa: johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen, johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi, sekä resurssien hallinta. Toinen teema on nimeltään *turvallisuuden viestiminen ja oppiminen*. Tähän teemaan kuuluvista elementeistä kerrottiin Reimanin ym. (2008) mallin turvallisuudesta viestimisen sekä organisaation oppimisen käytännön ulottuvuuksissa. Kolmas teema on alkuperäisen ulottuvuudenkin mukaan nimetty *lähiesimiestoiminta*. Lähiesimiehen toiminnan teemaan ei sisällytetty muita ulottuvuuksia, mutta se on sisältönsä tärkeyden ja huomionarvoisen näyttäytymisensä vuoksi syytä esitellä omana teemanaan. Neljäntenä teemana on *työhön liittyvän tiedon kulku*. Ulottuvuuksista tähän on yhdistetty yhteistyö ja tiedonkulku

lähityöyhteisössä, yhteistyö ja tiedonkulku eri yksiköiden välillä, sekä osa ulkopuolisten toimijoiden hallintaan liittyvästä ulottuvuudesta. Viides teema on *koulutus ja ohjeistaminen*. Vastausten perusteella tässä teemassa ilmenee asioita, jotka liittyvät osaamisen varmistamisen ja koulutuksen-, työn tukemisen ohjeilla-, sekä osittain ulkopuolisten toimijoiden hallinnan ulottuvuuksiin. Kuudes teema sisältää muutoksen hallinnan ulottuvuuden elementtejä, mutta se on nimetty *riskienhallinnan* teemaksi kuvaten paremmin siihen liittyvää toimintaa, sekä sitä, että tapausorganisaatioissa on toimintaympäristön uhkiin varautuessa kyse pääosin riskeistä, ennemmin kuin muutoksista. Lisäksi tutkimukseen saatujen vastausten perusteella on nostettu esiin ajatus uudesta *työkyvyn varmistamisen* ulottuvuudesta, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa omassa teemassaan.

Vastauksia analysoitaessa kävi myös ilmi, ettei tapausorganisaatioiden kohdalla eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittamista koskevaa ulottuvuutta juurikaan ilmene. Näin ollen ei ollut tarkoituksenmukaista sisällyttää sitä yhteenkään teemaan tuloksia kirjoittaessa. Ainoastaan voitiin todeta, ettei kyseistä ulottuvuutta näyttäisi näin pienissä ja tiiviissä linja-autoalan organisaatioissa Reimanin ym. (2008) mallin mukaisesti ilmenevän.

Näin jakaen turvallisuuskulttuurin organisatorisista ulottuvuuksista muodostui vastausten analyysin perusteella lopulta seitsemän teemaa, jotka on esitelty alla olevassa kuviossa (kuvio 1). Näiden teemojen avulla on raportoitu myös tutkimuksen tulokset ja ne on puolestaan koottu myöhemmin tässä luvussa esitettyyn kuvioon (kuvio 2).



Kuvio 1. Tutkimusaineistoon perustuva organisatoristen ulottuvuuksien jako teemoihin.

On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, millä tavalla tutkimuksen tulokset tulisi raportoida. Yhden näkemyksen mukaan tutkimuksen tulos –osiossa raportoidaan ainoastaan oman tutkimuksen tulokset ja vasta pohdinnassa tutkimustulokset yhdistetään suhteessa asiasta aiemmin tiedettyyn. Toisen näkemyksen mukaan tuloksia voidaan kuvata raportissa oman tutkimuksen tulosten ja aiemmin tiedetyn dialogilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Koska tutkimuksen analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysina, jälkimmäinen kerrontatapa valikoitui tähän raporttiin ja tulokset on esitetty seuraavissa alaluvuissa teorian ja empirian vuoropuheluna ja siitä syntyneinä johtopäätöksinä.

6.1 Johdon toiminta ja toiminnan hallinta

Ensimmäinen tutkimuksen tuloksia esittelevä teema käsittelee johdon toimintaa ja toiminnan hallintaa. Tämän teeman alle muodostui neljä tuloksia jäsentävää alateemaa, jotka on esitelty tarkemmin seuraavaksi.

Johdon suhtautuminen turvallisuuteen

Johdon suhtautuminen turvallisuuteen koettiin kuljettajien keskuudessa yleisesti hyvänä. Turvallisuusasioiden kerrottiin tulevan otetuksi vakavasti ja turvallisuutta heikentäviin tekijöihin kerrottiin puututtavan ripeästi. Vastausten mukaan alalle on tyypillistä, että toimitusjohtaja on tavoitettavissa kaikkina vuorokauden aikoina. Kriittisemmissäkin vastauksissa lähestyttiin johdon toimintaa ratkaisukeskeisesti toivomalla turvallisuuden kehittämiseen aktiivisempaa otetta ja esimerkiksi autojen teknisen kunnon sekä renkaiden kulutuspinnan parempaa seurantaa.

"Yrityksen johto on ihan ok. Asioihin puututaan ja huolehditaan, puutteista, yms täytyy vaan kertoa johdolle, ja kaluston ylläpitohenkilöstölle."

Johdon vastausten perusteella turvallisuuteen on sitouduttu jo senkin takia, että toiminnan turvallisuus on elinkeinon toteuttamisen edellytys. Johto tunnisti turvallisuusasioiden kehittämisen olevan pitkälti omalla vastuullaan ja vastauksissa mainittiin, että henkilö, jonka organisaatiossa pitäisi tehdä asian suhteen eniten, on toimitusjohtaja. Molemmissa tapausorganisaatioissa kerrottiin turvallisuuden kehittämisen tai asiaan liittyvän keskustelun pääsääntöisesti lähtevän liikkeelle siitä, kun jotain tapahtuu.

"Leipä on kiinni siitä, että ne ihmiset vie paikasta A paikkaan B turvallisesti."

"Hoidetaan sitten aina (turvallisuuskulttuurin ongelmakohtia), jos tulee jotain esiin."

Myös kuljettajien suhtautumisen turvallisuusasioihin voidaan vastausten perusteella sanoa olevan valveutunutta, mikä osaltaan kertoo johdon onnistumisesta välittää oikeanlaista turvallisuusasennetta organisaatiossa alaspäin. Vaikka henkilöstön

turvallisuusmotivaatio on tärkeä asia organisaation turvallisuuskulttuurin kannalta, Reimanin ym. (2008, 69) mallin mukaan henkilöstön turvallisuusmotivaatio katsotaan kuuluvaksi enemmän psykologiseksi ulottuvuudeksi, joten sitä ei tässä organisatorisiin ulottuvuuksiin keskittyvässä tutkimuksessa tarkastella sen lähemmin.

Johdon toiminnassa on hyvän turvallisuuskulttuurin kannalta erittäin tärkeää se, että turvallisuuteen sitoutuminen näkyy heidän käytöksessään ja turvallisuutta on priorisoitu (Reiman ym. 2008, 52). Vastauksista voidaan päätellä, että turvallisuutta pidetään tapausorganisaatioissa toiminnan kannalta merkittävänä asiana ja sen priorisoiminen välittyy päivittäisessä työssä. Johto vaikuttaa olevan asenteeltaan sitoutunut turvallisuuteen eikä vastauksista välity kuvaa esimerkiksi siitä, että tuottavuus menisi turvallisuuden edelle. Toisaalta turvallisuusasioiden kehittämisen osalta välittyy reaktiivisuus proaktiivisuuden sijaan.

Vastuunjaon määrittely

Vastuunjakoa ja velvollisuuksia koskevissa vastauksissa yrityksen toimitusjohtajan laaja ja erikseen määrittelemätön vastuu korostui. Yksittäisen linja-automatkustajan turvallisuudesta kysyttäessä sen nähtiin toisaalta olevan kuljettajan vastuulla, mutta toisaalta viime kädessä toimitusjohtajan vastuulla. Toimitusjohtajan kuvailtiin loppu peleissä ”hoitavan kaiken ja vastaavan kaikesta”. Autojen tekniikkaan tai huoltoon liittyvien puutteiden osalta vastuuasiat tutkittaisiin toisen johdon edustajan mukaan ”sitten tarkemmin”, ainakin, jos ne johtaisivat onnettomuuteen.

”Onhan meillä jaettu sitä (vastuuta) niin, että jos on jotain autojen huoltoa koskevaa, tekniikkaan liittyvää, niin silloin puhelu ei tuu suoraan johdolle, vaan se menee meidän huoltomiehelle. Mutta ei sitä sen kummemmin oo jaoteltu, yks sama tyyppi joka vastaa ja hoitaa.”

IAEA:n (2006, 10, 47) mukaan roolien ja vastuiden tulisi olla organisaatiossa selkeästi kuvattuja ja ymmärrettyjä, ja johtamisjärjestelmän jollain tapaa määritelty. Samoin Reiman ym. (2008, 53) korostavat keskeisimpien vastuiden ja työprosessien määrittämistä ja ymmärtämistä organisaation jäsenten kesken. Oedewaldin ym. (2011,

24) mukaan turvallisuuden toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että vastuunkanto nähdään turvallisen toiminnan edellytyksenä.

Vastauksista välittyi, ettei vastuunjakoa ole tapausorganisaatioissa kovin tarkkaan määritelty. Toimitusjohtaja nähdään vastuullisena lähes kaikkeen, mikä varmasti varsinkin näin pienikokoisissa yrityksissä on tavallista. Lisäksi välittyi vaikutelma siitä, ettei tämän kokoisissa linja-autoalan organisaatioissa ole totuttu kuvaamaan organisaation rooleja ja vastuita kovin tarkkarajaisesti, tai sitten sitä ei ole nähty tarpeelliseksi organisaatioiden koko ja rakenne huomioiden. On myös mahdollista, että roolit ja vastuut ovat yrityksissä ajan saatossa muotoutuneet tietynlaisiksi, eivätkä ole sittemmin juuri muuttuneet eikä niitä ole ollut tarpeen virallisesti erikseen määrittää.

Kaluston hallinta

Johdon toiminnan ja toiminnan hallinnan teemaan on tässä tutkimuksessa nostettu myös resurssien hallintaan liittyvä organisatorinen ulottuvuus. Esimerkiksi Reimanin ym. (2008, 62) ja Guldenmundin (2007, 729) mukaan keskeinen osa resurssien hallintaa turvallisuuskulttuurin edistämiseksi on laitteistosta ja sen tarkoituksenmukaisuudesta huolehtiminen. Linja-autoalasta puhuttaessa on luonnollista puhua laitteiston kohdalla linja-autoista, eli kalustosta, kuten vastauksissa usein muotoiltiin. Tämä resurssien hallinnan osa-alue korostuu linja-autoalalla, jossa auton turvallinen tekninen kunto luo keskeiset edellytykset turvalliselle toiminnalle.

Molemmissa tapausorganisaatioissa autot omistetaan itse ja niiden huollot pyritään pääsääntöisesti suorittamaan itse. Muutamassa vastauksessa autojen huoltoa toivottiin kehitettävän, esimerkiksi huoltoon pääsyn nopeuttamiseksi. Kaiken kaikkiaan huollon toimintaan oltiin tyytyväisiä, kunhan renkaista muistetaan pitää huoli.

Kaluston hyvä kunto sai vastauksissa kehuja lähes yksimielisesti. Autojen keski-iän todettiin olevan ”melko tuore”, eikä kaluston nopeampaa uudistamista kaivattu. Toisaalta eräs kuljettaja toivoi tähän liittyen käytettävän tallista “niitä tuoreimpia autoja”. Toinen johdon edustaja taas arvioi vanhemmat autot helpommiksi huollettaviksi, sekä vähemmän tulipaloherkiksi, ja sen myötä jopa uusia autoja turvallisemmiksi. Ainoat

vastauksissa esiin tulleet autojen viimeaikaiset viat tai toimintahäiriöt koskivat kuljettajan penkin säätömekanismia ja talviliukkaalla kuumentuneita jarruja.

Kaluston turvallisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen liittyvien vastausten yhteydessä renkaiden kunto sai paljon kommentteja, jotka osin olivat ristiriidassa keskenään. Toisaalta renkaiden kuntoa kehuttiin, mutta toisaalta niiden kulumisen seurantaa ja nopeampaa vaihtamista ennen talvikautta toivoi useampi kuljettaja. Myös raskaiden kuormien nostelu selkä kumarassa sivulle avautuvien rahtiluukkujen alla herätti huolta ja esiin tuotiin varsin innovatiivisiakin ajatuksia tilanteen korjaamiseksi.

"Nyt punnerretaan paketteja reilun metrin korkeudelle sivulle avautuvien luukkujen alla ja pää kolisee luukkujen rautaosiin, eikä nosto onnistu muutoin kuin selän avulla. Miksei tavaratilojen lattiaan voida laittaa sivulle liukuvia alustoja, jolloin rahdin ja matkatavaroiden purku ja lastaus onnistuisi suoralla selällä?"

Kaluston tarkoituksenmukaisuuteen ohuesti liittyen mainittakoon kommentteja keränneistä tekijöistä vielä yksi, eli liukkaus. Liukkaus paitsi autoa ajaessa, mutta myös sen ympärillä jalkaisin toimittaessa herätti vastaajissa paljon ajatuksia. Kuljettajat olivat huolissaan sekä omasta, että matkustajien liukastumisesta, ja toisen tapausorganisaation johdon edustaja kertoikin kuljettajille annettavien nastakenkien olevan ensimmäisenä hankintalistalla, jos toivoa saisi.

Yhteenvetona vastauksista voidaan päätellä, että merkittäviä vikoja oli esiintynyt viime vuosina vähän, minkä perusteella voisi päätellä huolto-organisaation ja -prosessin toimivan hyvin sekä johdon panostavan kaluston laatuun riittävästi turvallisen toiminnan takaamiseksi. Kalusto on molemmissa tapausorganisaatioissa tuoretta ja hyväkuntoista. Toisaalta kuljettajien työturvallisuutta ja -terveyttä voisi olla mahdollista parantaa päivittämällä muutamia auton teknisiä ratkaisuja sekä huomioimalla auton ympärillä työskentelemiseen liittyviä ongelmia.

Työajan hallinta

Aikataulupaineen ja kiireen todettiin vastauksissa olevan jossain määrin linja-autoalan ominaisuus. Johdon mukaan pienillä myöhästymisillä ei juuri ole merkitystä, eikä niistä kuljettajien vastaustenkaan mukaan ole tavattu moittia. Aikataulut saivat silti vastauksissa osakseen runsaasti kritiikkiä. Kärkkäimmät olivat sitä mieltä, ettei aikataulussa ole aina mahdollista pysyä nopeusrajoituksia noudattaen. Kiire nähtiin stressinä ja turvallisuusriskinä, joka aiheuttaa huolimattomuutta, asiakaspalvelun kärsimistä, sekä tarkkaavaisuuden heikentymistä. Aikataulujen parantaminen oli monen toiveena, vaikka mainitsipa toisaalta eräs kuljettaja niiden tuovan positiivistakin stressiä.

"Joitain linjoja ei ole mahdollista ajaa aikataulussa nopeusrajoituksia noudattaen."

Työajan hallintaan vaikuttaa ammatillisessa tieliikenteessä myös lainsäädäntö. Sekä johdon, että kuljettajien vastauksissa mainittiin lakisääteiset lepoajat ja kurinalaisuus niiden noudattamisen suhteen. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun mukaan autonkuljettajien ajo- ja lepoaikamääräykset ovat samat koko EU- ja ETA-alueella (Työsuojeluhallinto 2021). Työnantajan tulee Työsuojeluhallinnon mukaan valvoa lepoaikojen noudattamista ajopiirtureiden tallentaman tiedon perusteella. Näin ollen on pääteltävissä, että kaikissa suomalaisissa linja-autoyrityksissä oletuksena on noudattaa vähintäänkin samoja työaikaa rajoittavia määräyksiä.

Riittävä resurssointi on tärkeä osa turvallisuuskulttuuria. Turvallisuus tulee olla ensisijainen näkökohta resurssien kohdentamisessa ja johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi pätevää henkilöstä. Henkilöstöllä tulisi olla hyvät työolot aikataulupaineeseen ja työmäärään liittyen. (IAEA 2006, 23–24.) Työajan hallinta on osa resurssien hallintaa ja tarvittava työntekijämäärä on perinteisesti määritelty työhön kuluvan ajan perusteella (Reiman ym. 2008, 62). Vastaavasti voidaan ajatella, että työhön tarvittava, tai sille varattava aika, on kyettävä määrittämään sopivaksi sen mukaan, mitä kuljettaja ehtii tekemään.

Koska vastauksissa aikataulujen on kerrottu olevan paikoin liian tiukkoja, voidaan ajan suhteen määriteltyjen resurssien johtamisessa päätellä ilmenevän haasteita. Työhön

varattava aika ei kaikkien vastausten mukaan ole ollut riittävä tehtävään työhön nähden. Kiire ja aikataulupaine näyttäytyvät alalle ominaisina, mutta mahdollisen turvallisuusriskin muodostavina tekijöinä. Työajan hallinnan näyttäytymiseen tapausorganisaatioissa vaikuttaa organisaatioiden ulkopuolisena voimana myös lainsäädäntö ja sen mukanaan tuomat määräykset ajo- ja lepoajoista.

6.2 Lähiesimiestoiminta

Teoreettista viitekehystä ja teemahaastattelurunkoa rakentaessa oli ennakkokäsitys siitä, ettei lähiesimiestoiminnan ulottuvuus näyttäytyisi tapausorganisaatioissa niiden koon vuoksi kovin paljoa, joten se ja ylimmän johdon toiminta käsiteltiin saman otsikon alla tutkimuksen aiemmassa vaiheessa. Aineistoa analysoitaessa kuitenkin huomattiin molempien ulottuvuuksien elementtien olevan keskeisiä ja keskenään osin erilaisia, joten lähiesimiestoiminnan merkitys oli syytä nostaa tuloksia esittäessä omaksi teemakseen. Tämä esimerkiksi siksi, että tuloksissa korostui johdon roolin kompleksisuus toimia samanaikaisesti ja pysyvästi kahdessa hyvin erilaisessa, mutta tärkeässä roolissa. Asia poikkeaa merkittävästi suuremmista turvallisuuskriittisistä organisaatioista, joissa toimitusjohtajan ja suurimpien työntekijäryhmien välissä toimii mahdollisesti useampiakin lähiesimiehiä.

Vastausten perusteella kävi ilmi, että kuten hypoteesi olikin, ei erillisiä lähiesimiehiä kummassakaan organisaatiossa ole, vaan toimitusjohtajan roolina on samanaikaisesti toimia yrityksen ylimpänä johtona ja kuljettajien lähiesimiehenä. Samalla kun toimitusjohtajien tehtäviin kuuluivat yrityksen toiminnasta ja menestymisestä vastaaminen, kuuluivat heille myös kuljettajien henkilökohtaisiin työhön liittyviin asioihin kantaa ottaminen ja esimerkiksi sairastapauksissa ilmoituksen vastaanottaminen ja korvaavan kuljettajan järjestäminen.

Organisatoristen ulottuvuuksien mallissa lähiesimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat luotettavuus ja luottamuksen synnyttäminen alaisten keskuudessa (Reiman ym. 2008, 55). Lisäksi lähiesimiehen tehtävään liittyy kolme ominaisuutta, jotka Mayerin ym. (1995, 717) mukaan ovat kyvykkyys, välittäminen ja integriteetti. Samaan aikaan kun voidaan arvioida tapausorganisaation toimitusjohtajien kunnostautumista näissä

ominaisuuksissa, on hyvä myös huomata ominaisuuksia kohtaan myöhemmin herännyt kritiikki, josta kerrotaan Schoormanin ym. artikkelissa (2007, 347). Siinä huomautetaan, että lähiesimiehen tehtävään aiemmin liitettyjen kolmen ominaisuuden lisäksi tulisi huomioida myös molemminpuolisuus. Tämä on huomionarvoinen väite, sillä juuri sama havainto on tehty tämän tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Varsinkin luottamuksen kohdalla voidaan sanoa, että vastauksista välittyi vahva molemminpuolisuus sekä toimitusjohtajan (esimiehen) näkökulmasta, että kuljettajien osalta.

"Esimieheni varmisti, ettei matkustajille tai minulle ollut sattunut mitään. Esimieheni varmisti myös sen, että minä kykenen ajamaan vuoroni loppuun. Tämä oli hyvä ja yllättäväkin suhtautuminen."

"ne (kuljettajat) ajaa hyvin ja ne on hyviä tyyppejä."

Lähimiestoiminnan ulottuvuuteen liittyvät elementit näyttäytyivät tapausorganisaatioissa vahvasti, vaikka varsinaista lähiesimiehen tehtävää ei olekaan työntekijätason ja johdon välille määritelty. Johdon ja kuljettajien välit olivat vastausten perusteella molemmissa tapausorganisaatioissa koettu avoimiksi ja yhteydenpito tapahtui matalalla kynnyksellä. Esimieheen kerrottiin olevan helppoa olla yhteydessä ja vastauksista välittyi melko vahva molemminpuolinen luottamus.

6.3 Turvallisuuden viestiminen ja oppiminen

Seuraava tämän tutkimuksen tuloksia esittelevä teema käsittelee turvallisuudesta viestimiseen ja organisaation oppimiseen liittyviä, tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja. Turvallisuudesta viestiminen ja organisaation oppiminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, ja tuloksia analysoitaessa, viestinnän ja oppimisen yhteyttä pohtiessa, syntyi muutama aihetta kuvaava aforismi: "viestitään, jotta voidaan oppia" sekä "viestitään, jos halutaan oppia". Tämä teema osoittautui aineistoa analysoitaessa hyvin keskeiseksi teemaksi, johon useiden muitakin aiheita koskevien vastauksien voidaan katsoa jollain tapaa liittyvän. Tämän teeman alle muodostui vastausten jäsentämiseksi viisi alateemaa, jotka on esitelty tarkemmin seuraavaksi.

Poikkeamiin suhtautuminen

Organisaation oppimiseen liittyy vahvasti se, miten organisaatiossa suhtaudutaan sattuneisiin virheisiin, vahinkoihin sekä vaara- ja läheltä piti -tilanteisiin. Tutkimuksen tuloksia esitellessä näistä kaikista voidaan puhua poikkeamina. Poikkeama on mm. ilmailualalla käytetty käsite, jolla yleensä tarkoitetaan organisaation normaalioperoinnista jollain tapaa poikkeavaa tilannetta tai toimintaa, kuten esimerkiksi juuri lueteltuja virheitä, vahinkoja tai vaara- ja läheltä piti –tilanteita.

Vastausten perusteella pääsääntöisesti kaikki kuljettajat kokivat, että poikkeamiin on suhtauduttu sekä johdon toimesta, että kollegoiden keskuudessa positiivisesti. Sattuneet vaaratilanteet on otettu vakavasti ja reagointi virheisiin on ollut syyttelyn tai tuomitsemisen sijaan kannustavaa. Ainoastaan muutama vastaaja koki, ettei sattuneisiin vahinkoihin ole reagoitu mitenkään tai riittävällä vakavuudella.

”Pomot eikä työkaverit vittuile tyhjää. Tekevälle sattuu.”

“Ajoin vuoroni loppuun, auto saateltiin korjattavaksi eikä siitä sen enempää pientä leikillistä kuittailua lukuun ottamatta.”

Toinen johdon edustajista kertoi uskovansa, että kuljettajat tietävät voivansa kertoa sattumuksista ilman, että niistä ”räjähdetään”. Lisäksi johdon vastauksissa tuotiin esiin tietoinen ratkaisu siitä, että muiden virheistä ei raportoida organisaation sisäisesti, ettei kuljettajien ylpeyttä kolhaista jakamalla kaikille tietoa heidän tekemistään virheistä.

“Tällä hetkellä ei (raportoida sattuneista virheistä muille kuljettajille), ihan senkin takia, ettei kenenkään ylpeys ota kolausta. Kukaan ei koe, että nyt hän on mokannut, että siitä kaikki saa tietää.”

Turvallisuuskulttuurin ja organisaation oppimisen kannalta tärkeänä voidaan pitää esimiehen avointa suhtautumista poikkeamiin oppimismahdollisuuksina, erityisesti juuri silloin kun, työtekijät nostavat omia virheitään esille (Reiman ym. 2008, 56). Vastauksista välittyi positiivinen suhtautuminen ja syyttelemätön reagointi erilaisiin poikkeamiin, mikä perustunee pitkälti luottamukselliseen ja avoimeen esimies-alaissuhteeseen. Jos

tieto tapahtuneesta poikkeamasta vain saadaan löytämään perille, ei siihen suhtautuminen vaikuttaisi olevan syy sen pimittämiselle.

Raportointikulttuuri

Haastatteluissa ja kyselylomakkeella poikkeamien raportointikulttuurista kysyttiin virheiden, vahinkojen, vaaratilanteiden ja läheltä piti –tilanteiden raportointiin ja kirjaamiseen liittyvien käytäntöjen kautta. Kaikissa vastauksissa korostui, ettei raportoinnille ole luotu selkeitä ohjeita tai sääntöjä. Toisessa tapausorganisaatiossa raportoinnista muun muassa mainittiin, ettei siitä ole tarpeen luoda uusia ohjeita, kun vanha käytäntö toimii niin hyvin. Toisessa organisaatiossa johto puolestaan arveli, että selkeämpi raportointiohjeistus kyllä pitäisi tehdä.

Valtaosa kuljettajista kertoi poikkeamista raportoinnin olevan mahdollista matalalla kynnyksellä, vaikka muutamassa vastauksessa myönnettiinkin sen jännittävän. Kuljettajien vastauksissa ei noussut esiin, että poikkeamista ei tarkoituksella kerrottaisi, mutta sen sijaan niitä vaikuttaisi jäävän kertomatta, koska ei oikein tiedetä mistä pitäisi kertoa. Raportointikulttuurista kysyttäessä kuljettajien vastauksissa korostui kaksi toisilleen päinvastaista käsitystä. Useat vastasivat, ettei johto ole kannustanut raportoimaan mistään. Vastaavasti moni oli ymmärtänyt, että johto on kannustanut raportoimaan kaikesta. Molemmat ääripäät kertovat kuitenkin siitä, ettei täsmällisiä raportointiohjeita tai käytäntöjä ole annettu, eikä ainakaan sisäistetty. Muutamia raportoitavaksi miellettyjä aihealueita kuljettajien vastauksissa mainittiin, kuten myöhästyminen, asiakkaiden kaatumiset sekä rahastuskoneiden toimintaongelmat.

"Ainahan ne jännittää ilmoittaa, ei onneksi ole ollut tarvetta ilmoitella."

"Vahingoista raportointi on helppoa, mutta läheltä piti -tapahtumiin ei ole raportointiohjetta tai kaavaketta. Luulen, että ne jäävät pääsääntöisesti ilmoittamatta."

Johdolla oli molemmissa tapausorganisaatioissa lähtökohtaisesti luottamus siihen, että tarpeellisista ja kertomisen arvoisista poikkeamista kerrotaan. Toisaalta sekä kuljettajat että johdon edustajat kertoivat olevansa myös melko varmoja siitä, että joitakin

poikkeamia jää toistuvasti raportoimatta. Toisen yrityksen johto epäili sen johtuvan osittain siitä, ettei haluta paljastaa itse aiheutettuja virheitä ja raportoinnin kuvailtiin olevan osittain luonnekysymys. Toisen yrityksen johto piti yhtenä syynä mahdolliseen poikkeamien kertomatta jättämiseen sitä, että liikenteessä erilaiset läheltä piti –tilanteet ovat niin normaaleja ja usein toistuvia, ettei niitä ehkä koeta raportoimisen arvoisiksi. Samassa yhteydessä mainittiin, ettei ihan jokaisesta liikenteessä sattuneesta tilanteesta halutakaan mitään raporttia luettavaksi, sillä silloin johdon työmäärä kasvaisi kohtuuttomaksi.

"Varmasti iso osa jää kertomatta. He ei varmaan ajattele sitä...sitä ehkä ajatellaan niin normaalina. Tietyt läheltä piti -tilanteet on osa sitä. Liikenteessä vaan tapahtuu."

"Semmosia pieniä vaaratilanteita, jos voi sanoo. Kaks isoo autoo kun tulee kapeella tiellä vastaan, niin peilit ottaa yhteen. Ne (sattuneet vaaratilanteet) on niinku tällasia."

Hyvän turvallisuuskulttuurin yksi keskeinen elementti on toimiva raportointikulttuuri. Vaikka onnettomuuksia ei tapahtuisikaan, organisaatiolla tulisi olla raportointijärjestelmä myös läheltä piti -tilanteiden ja muiden ongelmakohtien esiin tuomiseksi. (Reason 1998, 295.) Hyvää ja avointa raportointikulttuuria on todettu edistävän esimerkiksi ilmailumaailmasta tuttu just culture -ajattelu, josta kertovat esimerkiksi Reason (1998, 303) sekä Reiman ym. (2012, 21). Kirjoittajien mukaan just culture -ajattelussa vaaratilanteista raportoimisen kynnys saadaan pidettyä matalalla keskittymällä syyllisten etsimisen ja rankaisemisen sijaan vaaratekijöiden havaitsemiseen ja eliminoimiseen. Lentoyhtiön toimitusjohtajanakin toiminut Stefan Wentjärvi havainnollistaa Apteekkari -lehden artikkelissa hyvin, mitä tällainen syyttelemätön ilmapiiri ilmailualalla tarkoittaa. Hänen mukaansa yksittäisen ihmisen tehdessä virheen, tutkitaan, onko esimerkiksi koulutuksessa tai työvuorojen järjestelyssä ollut jokin juurisyy tapahtuneelle (Apteekkari 2021).

Koska tieliikenteessä sattuu niin paljon, kaikkia läheltä piti -tilanteita ei ole tapausorganisaatioissa johdonmukaisesti seurattu eikä ole johdon vastaukseen viitaten tarkoituksenmukaistakaan käsitellä jokaista liikenteen tapahtumaa. Vastauksista voi

päätellä, että raportointiin on organisaatioissa yleisellä tasolla jossain määrin kannustettu, mutta selkeitä ohjeita tai käytäntöä sitä varten ei ole luotu. Vaikuttaisi siltä, ettei ole selvää käsitystä siitä, millaisista asioista olisi hyvä raportoida tai kertoa eteenpäin. Pääteltävissä voi olla myös se, ettei kummassakaan organisaatiossa välttämättä täysin tiedetä, millaisia poikkeamia ja kuinka paljon niitä yritysten toiminnassa tapahtuu. Just culture -ajattelumallin voidaan syyttelevän ilmapiirin vähäisyyden perusteella päätellä toteutuvan tapausorganisaatioissa.

Henkilöstön osallistaminen

Vastauksista kävi ilmi, että kuljettajilla oli enemmän konkreettisia kehitysehdotuksia turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin parantamiseksi kuin johdon edustajilla. Samaan aikaan esiin nousi kuitenkin se, ettei kuljettajia säännöllisesti osallistettu tapausorganisaatioiden turvallisuuskäytäntöjen kehittämiseen. Kuljettajat voivat toisen johdon edustajan mukaan antaa suullisesti kehitysideoita, ja niistä joitakin voidaan ottaa huomioon ja joitakin ei. Kyseinen johdon edustaja ei kuitenkaan kysyttäessä muistanut, millaisia kehitysehdotuksia olisi vastaanottanut. Kuljettajista moni toivoi voivansa osallistua enemmän turvallisuusasioiden kehittämistyöhön.

"Johdon pitäisi ottaa enemmän henkilökunta mukaan turvallisuustyöhön. Pitäisi luoda jatkuvan parantamisen malli, jossa opitaan virheistä ja kehitetään toimintamalleja siten, että vaaratilanteet voidaan välttää."

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta keskeistä on, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa siihen (Pietikäinen ym. 2008, 26). Tämä osa-alue ei vaikuttanut toteutuvan niin, että henkilöstöä olisi osallistettu kovin paljoa turvallisuusasioiden ja toiminnan kehittämiseen, vaikka innostusta ja potentiaalia tämänkaltaiseen toimintaan vaikutti vastausten perusteella olevan. Henkilöstön osallistamisen lisääminen voisi toimia keinona kehittää proaktiivisuutta turvallisuusasioiden kehittämisessä.

6.4 Työhön liittyvän tiedon kulku

Seuraava tämän tutkimuksen tuloksia esittelevä teema käsittelee työhön liittyvän tiedon kulkua. Teeman aihetta koskevat tulokset on jäsennelty kahden alateeman alle, jotka on esitelty tarkemmin seuraavaksi.

Organisaation sisäinen tiedonkulku

Tapausorganisaatioissa suurin osa kaikesta tiedonvälityksestä toteutetaan suullisesti ja kasvotusten, niin sanotusti ”toimistolla kun tavataan”. Molemmat tapausorganisaatiot korostivat pientä kokoaan ja kotikutoisuuttaan, mikä osaltaan selittää tietyn epävirallisuuden ja vastausten perusteella avoimiksi koetut keskusteluyhteydet. Suullista tiedonvaihtoa käydään tapausorganisaatioissa lisäksi paljon myös puhelimitse. Suullisesti tietoa jakamalla, joko tavatessa tai puhelimen välityksellä, hoidetaan siis valtaosa viestinnästä esimerkiksi vikoihin, sairastumisiin tai vaaratilanteisiin liittyen.

Suullisen viestinnän lisäksi työhön liittyvää tietoa kulkee tapausorganisaatioissa sähköpostilla, sekä WhatsApp -sovelluksen välityksellä. Niille, jotka eivät kyseisessä sovelluksessa ole, tietoa välitetään tekstiviestein. Pidempiaikaisia tiedotteita varten on ainakin toisella tapausorganisaatioista käytössä perinteinen ilmoitustaulu.

Yhtenä viestinnän haasteena vastauksissa nousi esille niin sanotun epävirallisen tiedon nopea leviäminen esimerkiksi sosiaalisen median, ihmisten mukana kulkevan älyviestintälaitteiston sekä perinteisen ”puskaradion” kautta. Liikenteen todettiin olevan mediaseksikäs ala. Vastauksissa kerrottiin väärän tiedon leviävän esimerkiksi matkustajien tai kanssa-autoilijoiden toimesta niin nopeasti, että haasteena on viestiä omalle organisaatiolle asioista ensin. Vastauksissa kerrottiin seuraava käytännön esimerkki siitä, miten vääristynyt tieto oli nopeasti saanut aikaan aiheetonta spekulaatiota ja turvallisuuden kyseenalaistamista.

"... meni varmaan 20 minuuttia niin meihin otettiin yhteyttä, että kun siinä autossa kyydissä ollut oppilas oli kertonut tästä tapahtuneesta toiselle oppilaalle, joka oli mennyt kertomaan siitä koulun kansliaan niin että meidän auto on meinannut ajaa päin jotain ja sitten kysyttiin onko meidän kuljettaja varmasti ajokunnossa, kun hän oli vielä kääntynyt ympäri, että oliko hän shokissa, että kyllä se tieto menee niin väärille urille..."

Kaluston viimeaikaisesta teknisestä kunnosta tai toiminnasta ei vastausten mukaan virallisesti jaeta tietoa, mutta sitä on saanut työkavereiden kanssa soittelemalla tai tavatessa juttelemalla. Työhön liittyvän laitteiston toimivuudesta viestimisessä oli siis vastausten mukaan pitkälti sama satunnaisen keskustelun käytäntö, kuin esimerkiksi poikkeamaraportoinnin osalta todettiin olevan. Vastausten ulkopuolelta on syytä muistuttaa, että tutkimuksen tekohetkellä vakavana jyllännyt koronapandemia ja sen aiheuttamat rajoitukset kohtaamisille varmasti korostavat kaiken normaalisti tavatessa jaetun tiedon kulkemattomuutta. Vastausten mukaan joskus edellinen kuljettaja on voinut jättää auton toimintaan liittyen viestin seuraavalle kuljettajalle, "jos muistaa". Osa vastaajista koki tämän riittäväksi menetelmäksi, osa puolestaan toivoi saavansa kaluston teknisestä toimivuudesta tietoa enemmän ja helpommin.

"Työkavereiden kanssa kyllä soitellaan kaluston kunnosta."

Haasteet ja puutteet tiedonkulussa ovat usein tyypillisiä syitä eri toimialoilla tapahtuneissa onnettomuuksissa (Reiman 2008, 56). Tämän estämiseksi ja hyvän turvallisuuskulttuurin edistämiseksi erilaisia aukkoja tiedonkulussa tulisi ennakoida aktiivisesti (Cook ym. 2000, 794). Tapausorganisaatioiden työhön liittyvän tiedon viestimisestä voidaan päätellä, että se perustuu pitkälti sattumanvaraisiin kasvotusten tapahtuviin kohtaamisiin sekä kahdenkeskisiin soitteluihin. Väärän tiedon ehkäisemiseksi ja organisaation oman henkilöstön nopeaksi tiedottamiseksi ei ole käytössä virallista viestintäkanavaa, joka olisi kaikilla organisaation jäsenillä käytössä ja jonka kautta koko henkilöstön voisi nopeasti tavoittaa. Kaluston tekniikkaan liittyvän tiedon sattumanvaraisuus voidaan nähdä haasteena turvallisuutta edistävälle tiedonkululle ja aukkojen ehkäisemiselle.

Tiedonkulku tilapäistyöntekijöille

Tutkimuksen tuloksia käsitellessä ulkopuolisten toimijoiden hallinnan ulottuvuus jaettiin tiedonkulun ja koulutuksen teemoihin sen vuoksi, että juuri näiden teemojen yhteydessä alihankkijamaisiin toimijoihin liittyviä ilmiöitä oli nähtävissä. Siinä, missä kyseinen ulottuvuus ei näyttäydy tapausorganisaatioissa kenties kovin suurena, on sen merkitys alalla varsin oleellinen siltä osin, kuin sitä ilmenee. Vastausten mukaan kuljettajien joukossa on alalla tavallisesti myös niin sanottuja freelance -kuljettajia, jotka eivät ole vakituisessa työsuhteessa linja-autoyrityksen kanssa, mutta jotka joskus ajavat vuoroja erikseen sovitusti. Molemmat tapausorganisaatiot käyttivät tai olivat vastikään käyttäneet freelance-kuljettajia.

”Haaste siinä on se, että saadaan tyypit, jotka ajaa silloin tällöin, niin saadaan ne tavat ja standardit heille, niinku ne mitä on sillä joka päivä työtä tekevällä tyypillä.”

Organisaatioissa, joihin kuuluu sekä ydintyöntekijöitä, että jonkinlaisia tilapäistyötekijöitä, saattaa syntyä herkästi työhön liittyviä kommunikointihaasteita, joilla voi olla haitallinen vaikutus organisaation turvallisuuteen (Clarke 2003, 50–52). Tilapäistyöntekijöiden käyttöön liittyvien vaikutusten huomiointi on ollut tutkimuksissa tähän saakka verrattain vähäistä. Tällaisten määräaikaisten tai tilapäisten työntekijöiden kuuluminen työyhteisöihin on kuitenkin koko ajan tavallisempaa. (Reiman ym. 2008, 66–67.) Tilapäistyöntekijöiden käyttöön liittyvän riskin realisoitumisesta puhutaan esimerkiksi Onnettomuustutkintakeskuksen (2019, 39) onnettomuusraportissa, jossa Kuopion linja-autoturman yhtenä vaikuttavana tekijänä mainitaan alihankkijana toiminut kuljettaja.

Vastausten perusteella freelancereiden käyttöön liittyvä, osin tiedonkulullinen ja osin koulutuksellinen, riski tunnistettiin tapausorganisaatioissa, mutta käytännössä asian ei oltu koettu aiheuttaneen ongelmia. Freelancereiden käytön lisäksi mahdollisesti ilmeneviä ulkopuolisiin toimijoihin liittyviä tiedonkulun haasteita tapausorganisaatiot hallitsivat pyrkimällä pitämään toimintansa ”mahdollisimman omavaraisena”. Oman huolto-organisaation ylläpito oli tästä yksi esimerkki ja lisäksi mainittiin, ettei oman

yrityksen kalustoa esimerkiksi haluttu vuokrata eteenpäin muiden käytettäväksi, vaikka niin tiedettiin alalla joskus toimittavan.

6.5 Koulutus ja ohjeistaminen

Seuraava tämän tutkimuksen tuloksia esittelevä teema käsittelee koulutusta ja ohjeistamista. Teeman aihetta koskevat tulokset on jäsennelty neljän alateeman alle, jotka on esitelty tarkemmin seuraavaksi.

Ohjeistus

Vastausten perusteella työtä tukeva ohjeistus koostui pääosin suullisista, joko paikan päällä tai puhelimitse annetuista ohjeista. Kirjallista ohjeistusta tai työntekoon liittyvää materiaalia oli tapausorganisaatioissa hyvin vähän. Kirjallista materiaalia kuljettajille tarjottiin toisessa yrityksessä uuden kuljettajan materiaalin muodossa, mutta se ei johdon edustajan kertoman mukaan juuri sisällä turvallisuuteen liittyviä asioita. Toisella yrityksellä oli tekeillä niin sanottu kuljettajamanuaali, johon olisi tarkoitus sisällyttää laajasti ohjeita ja tietoa erilaisia tilanteita varten. Tällä todettiin tavoiteltavan mm. sitä, että olisi ohjeita kirjoitettuna niin, että niitä voisi myös itsenäisesti tarkastaa eikä aina joutuisi kysymään. Kuljettajien kannalta olisi kuulemma hyvä, jos jotain asiaa ei tiedä tai ei muisteta, että sitä ei tarvitsisi kysyä ja samalla mahdollisesti hävetä, ettei muista "itsestään selviä asioita". Vastauksissa mainittiin myös, että kaikkein suurimmilla linja-autoyrityksillä tällaisia kirjallisia ohjeita sisältäviä käsikirjoja eli "manuaaleja" lienee jo käytössä.

"Joo se on se 10 sivua (kuljettajamanuaalia) tulossa, mutta tän keskustelun jälkeen vaikuttaa siltä, että tarvitaan vielä toiset 10 sivua lisää."

Haastatteluiden lomassa linja-autoalaa verrattiin toistuvasti ilmailuun. Tämä oli perusteltua ja odotettavaakin siksi, että turvallisuuskulttuurin aiempi tutkimus pohjaa vahvasti ilmailualaan yhtenä perinteisesti turvallisuuskriittisistä aloista. Lisäksi tutkijalla itsellään on kokemusta ilmailualalla työskentelystä. Vastauksissa mainittiin, ettei ilmailumaailmasta tuttuja yksityiskohtaisia käsikirjoja ja standardoituja toimintatapoja

linja-autoalalla ainakaan nykyisin ole. Kuljettajilla ei myöskään esimerkiksi ole ilmailumaailmasta tuttua erillistä ohjeistusta siitä, millaisten vikojen kanssa kalustolla saa työvuorolle lähteä tai ajamista vikojen ilmaantuessa jatkaa. Yleisenä käytäntönä on soittaa huoltoon ja kysyä, jos ei tiedä, eikä auton ohjekirja tarjoa apua.

Koulutuksen viranomaisvaatimukset

Linja-autonkuljettajia koskevat tietyt ammattipätevyyden voimassaoloon liittyvät viranomaisvaatimukset. Haastatteluissa näiden vaatimusten osalta kävi ilmi, etteivät ne ohjaa kaikkia operaattoreita välttämättä kuljettajien yhdenmukaiseen koulutukseen. Säännöllisesti vaadittuja koulutuspäiviä on haastateltujen mukaan viisi, joista yksi on määritelty aihealueen suhteen pakolliseksi ja se on ennakoivan ajon koulutus. Muut neljä koulutuspäivää eri yritykset saavat vapaasti valita kurssitarjonnasta ja jonkin osa-alueen kouluttajaksi yritykset voivat hakeutua myös itse. Haastattelujen perusteella kurssitarjonnan joukossa on nähty paljon epäolennaisia vaihtoehtoja linja-autonkuljettajan ammattitaidon ylläpitoa silmällä pitäen ja onkin pitkälti yritysten omalla vastuulla, mitä kursseja kuljettajille valitaan. Suuri osa kuljettajan työhön liittyvästä hätä- tai vaaratilanneharjoittelusta on haastattelujen perusteella peräisin juuri näistä ammattipätevyyden ylläpitoon liittyvistä koulutuksista.

"Voit käydä vaikka trukkikurssin neljä kertaa ja saat sen ammattipätevyyden. Oppimisen kannalta se on huuhaata, jos linja-autonkuljettajan pätevyyteen riittää se, että on ennakoivan ajo ja neljä päivää trukkikurssia, niin eihän se nyt oikein oo mistään kotosin. Yrityksellä on onneksi vapaus valita."

Keskeisenä havaintona voidaan nostaa esiin, että yrityksillä itsellään on suuri vastuu siitä, millaista koulutusta kuljettajat saavat. Viranomaisvaatimukset kuljettajien koulutuksen ja pätevyyden ylläpidon osalta vaikuttavat olevan melko suurpiirteiset. Toisaalta viranomaisohjeistukset ja varsinkin -vaatimukset loistavat poissaolollaan tai vähäisyydellään myös muissa teemoissa, kuten raportointi- ja kuljettajien terveysvaatimuksissa.

Organisaatioiden oma koulutus

Viranomaisen vaatiman ja ammattipätevyyden edellytyksenä olevan koulutuksen lisäksi vastauksissa tuli esiin myös muuta kuljettajille tarjottua, yritysten itse järjestämää tai hankkimaa koulutusta, sekä toisaalta sen puutetta. Satunnaista koulutusta oli järjestetty viime vuosien aikana mm. tulipalotilanteisiin ja hätäensiavun antamiseen liittyen esimerkiksi yhteistyössä paikallisen vapaapalokunnan kanssa. Hätäensiavusta puhuttaessa vastauksissa mainittiin myös, että ensiapukortteja ei ainakaan toisen yrityksen kuljettajilla ollut pidetty yleisesti voimassa, eikä niitä vaadita viranomaisen puolesta kaikilla kuljettajilla olevankaan. Lisäksi kerrottiin, että vaikka tulipaloista on niiden yleistymisen vuoksi yrityksissä kuulemma paljon keskusteltu, varsinaista yhdenmukaista standardoitua toimintamallia tai ohjeistusta tilanteessa toimimiseen ei ole luotu.

"Sillon samalla katottiin, että missä ne (sammuttimet) oikeesti ihan fyysisesti on, kuinka sä saat sen irti sieltä penkin alta. Ne on kans vähän semmosia, kaikki tietää ja näkee missä ne on. Voi olla yllättävän vaikee ottaa irti tilanteessa."

Toisaalta kuljettajakyselyssä työn tekemisen annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan todettiin melko yksimielisesti olevan hyvin mahdollista. Osittain tämä voi johtua myös siitä, että työn tekemiseen annettuja ohjeita vaikutti olevan melko vähän ja niistä valtaosa oli suullisesti annettuja. Aiheesta kysymällä haluttiin selvittää esimerkiksi sitä, esiintyykö linja-autoalalla joillakin aloilla koettua ilmiötä, jossa virallinen ohjeistus työhön on erilainen, kuin miten työ todellisuudessa tehdään.

Koulutus ja työn tukeminen ohjeilla herätti aiheena runsaasti kehitystoiveita työn eri osa-alueisiin liittyen. Enemmän koulutusta, -harjoitusta, tai parempaa ohjeistusta kaivattiin esimerkiksi ensiapuun, rahastuskoneiden käyttöön, työhyvinvointiin sekä ajoneuvojen teknisiin eroavaisuuksiin. Uusia toimintoja tai työtehtäviä koskevien ohjeistusten toivottiin eräässä vastauksessa olevan muutakin, kuin sähköpostiviesti kannustavalla saatteella.

"Ajoneuvokohtaiset erityiskohdat, mitä pitää huomioida tämän bussin kohdalla. Varsinkin kun on uusi auto eka kerran itsellä ajossa."

Koulutuksen tavoitteena on usein yksilöiden toiminnan yhdenmukaistamisen ja sellaisten käyttäytymismallien opettaminen, joita henkilöstön toivotaan noudattavan hätätilanteessa (Reiman ym. 2008, 60–61). Tässä yhteydessä on hyvä kuitenkin huomioida se, että toiminnan liiallisella standardoinnilla voi joskus olla myös negatiivisia vaikutuksia organisaatioiden turvallisuudelle. Joskus toimenpiteitä määrittelevät ohjeet saattavat heikentää innovatiivisuutta ja tämän seurauksena myös koko organisaation oppimista. (Reiman & Oedewald, 2008, 39.)

Vastauksista voidaan päätellä, ettei tapausorganisaatioiden toimintaa oltu esimerkiksi hätätilanteita varten pyritty standardoimaan sen enempää ohjeistuksen kuin koulutuksenkaan kautta. Toimintamallit oli ohjeistettu pääosin suullisesti ja niiden yhdenmukaisuudesta ei ollut pyritty varmistumaan. Kuljettajien toiminnan kuvailtiin hätätilanteessa olevan osin luonnekysymys. Tapausorganisaatioissa toimintamallien liiallinen standardointi ei vastausten perusteella ollut uhkana. Autojen keskinäisiin eroihin parempaa perehdytystä toivova vastaus olisi syytä ottaa vakavasti, viitaten esimerkiksi Onnettomuustutkintakeskuksen (2019, 39) raporttiin, jossa tuntuman puute ajoneuvoon nähtiin onnettomuuteen vaikuttavana tekijänä ja parempi ajoneuvokohtainen perehdytys annettiin yhtenä tutkintaa seuranneena turvallisuussuosituksena.

Perehdytys

Uuden kuljettajan vaatimuksista kysyttäessä vastauksista nousi esiin se, ettei ajokortin ja ammattipätevyyden lisäksi muita vaatimuksia varsinaisesti ole. Vastauksissa kerrottiin, ettei uusien hyvien kuljettajien löytäminen ole ollenkaan helppoa. Molemmissa tutkituissa organisaatioissa uuden kuljettajan perehdytys noudatti melko samankaltaista kaavaa. Ensin käydään muiden kuljettajien mukana tutustumassa reitteihin ja talon tapoihin. Seuraavaksi ajetaan itse hieman helpompaa reittiä ja pienempää autoa, ja usein niin, että mukana on kokeneempi kuljettaja, joka antaa opastusta. Nämä opastavat kuljettajat olivat molemmissa tapausorganisaatioissa "tiettyjä nimiä", jotka eivät ole nimettyjä kouluttajia, mutta joilta opastamisen tiedetään kokemuksen myötä

luonnistuvan. Heidän tehtävänään on myös tarpeen mukaan raportoida johdolle, miten uuden kuljettajan auton käsittely sujuu. Ajamisen lisäksi vastauksista korostui haaste opettaa tulokkaille kaikki muut kuljettajan työhön liittyvät tehtävät.

”He opettavat talon käytännöt käytännössä ja sillai se parhaiten menee perille. Reitit äkkiä oppii, mutta sitten on kaikki nää rahastukset ja kaikki. Meilläkin on niin sekalaista. Meillä on kaikki mahdolliset systeemit käytössä. Se on se isoin oppimisen aihe. Jos se ajaa osaa niin se ajaminen on tosi pieni asia nykyään.”

Henkilöstön on voitava suoriutua hyvin työtehtävistään, jotta turvallinen toiminta on ylipäätään mahdollista. Uuden työntekijän perehdytys on hoidettava siten, että tehtävien vaativuutta kasvatetaan taitojen kasvaessa. Rekrytoitavien henkilöiden pätevyydestä tulee varmistua paitsi työsuhteen alussa, täytyy osaamista arvioida sekä ylläpitää myös läpi koko työsuhteen. (Reiman ym. 2008, 61.)

Vastauksista jää vaikutelma, että kuljettajan perehdytys perustuu tapausorganisaatioissa valtaosin suullisesti annettavaan ohjeistukseen ja koulutukseen. Opeteltavia asioita harjoitellaan kokeneemman kollegan avustuksella, mutta opetettuihin menetelmiin ei vastauksista päätellen ole mahdollisuutta palata myöhemmin kirjallisten ohjeiden kautta. Perehdytys vaikutti olevan suunniteltu niin, että kuljettajat ajavat omia kykyjään vastaavia reittejä ja lisää haastetta annetaan näyttöjen ja osaamisen kehittymisen mukaan.

6.6 Riskienhallinta

Muutosten hallintaa käsittelevästä ulottuvuudesta kysyttiin toimintaympäristön uhkien tunnistamisen, sekä toiminnan turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden ja muutosten arvioinnin kautta. Vastausten perusteella oli ilmeistä, että toimintaympäristön uhista puhuttaessa on tapausorganisaatioissa ennen kaikkea kyse toistuvista ja vallitsevista liikenteen riskeistä, ei niinkään suuressa määrin muutoksista. Toinen johdon edustajista mainitsikin, ettei ala ainakaan suuressa määrin ole viime vuosina muuttunut. Siksi teeman nimeksi on tulosten esittämisen yhteydessä muotoiltu osuvammin *riskienhallinta*.

Turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden arviointia on tapausorganisaatioissa tehty lähinnä työterveyden sekä työsuojelupiirin vaatimuksesta – tai olisi pitänyt tehdä – kuten toinen johdon edustaja haastattelussa kertoi. Hän epäili, että tällaiset riskikartoitukset jäävät valtaosassa alan organisaatioita käytännössä tekemättä. Ne olisi kuulemma kyllä hyvä olla sitten, jos jotain sattuu ja niiden perään kysellään.

”Onhan niitä riskikartoituksia tehty, sen kuuluis olla säännöllistä, mutta ei ole säännöllistä käytännössä. Uskon, että sama monessa muussa yrityksessä.”

Toimintaympäristön riskien osalta vastauksissa nousi odotetusti esiin tieliikenteen poikkeuksellisuus työskentely-ympäristönä. Siinä missä vaikkapa sairaala toimintaympäristönä on varsin suljettu tai lentäessä vastaantulijat lähtökohtaisesti ovat koulutettuja ja saaneet ilma-aluksella toimimiseen oikeuttavan pätevyyden, voi kuljettaja joutua kohtaamaan tieliikenteessä lähes mitä tahansa. Useissa vastauksissa suurimpana turvallisuusriskinä toiminnalle mainittiinkin muut liikenteen kulkijat sekä esimerkiksi vanhat kanssa-autoilijat.

“Joka päivä on mahdollisuus, että voi tapahtua mitä vaan. Koen, ettei niihin pystytä vaikuttamaan, kun siellä liikenteessä on niin paljon liikkuvia tekijöitä. Vaikka itse ajaisi kuin oikein, siellä on ne kaikki muut siellä liikenteessä.”

Toiminnan turvallisuuden arvioinnin saralla esiin nousi myös toinen odotettu aihealue, onnettomuudet. Onnettomuuksien uhka ja alalla tapahtuneet onnettomuudet näyttäytyivät erityisesti johdon vastauksissa. Onnettomuuksien kerrottiin aina herättävän ajatuksia ja saavan aikaan asioiden miettimistä uudella tavalla. Kuten aiemmin johdon toiminnan teemassa nousi esiin, molemmissa tapausorganisaatioissa kerrottiin turvallisuuden kehittämisen tai asiaan liittyvän keskustelun kuitenkin pääsääntöisesti lähtevän liikkeelle siitä, kun jotain tapahtuu.

“Pahin skenaario on, että meille käy niin kuin Kuopiossa.”

Esimerkiksi IAEA:n (2006, 46) mukaan muutosprosesseissa tulee ottaa huomioon muutosten vaikutus turvallisuuteen. Muutosjohtamiseen voi sisältyä muuttuneiden

toimintatapojen ja muutosprosessien riskien hallintaa sekä toisaalta sellaisten tarkoittamattomien muutosten tunnistamista ja niiden mukanaan tuomien uhkien ja vaarojen arvioimista (Reiman ym. 2008, 68). Aina on sellaisia turvallisuusuhkia, joita ei vain voi välttää tai joista ei tiedetä, vaikka turvallisuuskulttuuri olisi hyvä. Merkittävämpää turvallisuuskulttuurissa onkin se, mitä organisaatio tekee niille uhille, joista se jo tietää. (Reason, 1998, 296.) Kuten todettu, muutosten hallintaan liittyvät toiminnan riskejä seuraavat toimet koskevat tapausorganisaatioissa pääsääntöisesti olemassa olevien riskien hallintaa ja tiedostettujen tieliikenteen mukanaan tuomien haasteiden kohtaamista. Oedewaldin ym. (2011, 24) mukaan turvallisuuden toteutuminen organisaatiossa edellyttää, että organisaatio toimii valppaasti. Johtopäätöksenä vastauksista voidaan sanoa, että riskien tai muutosten hallintaa ja niiden ennakoivaa arviointia toteutetaan tapausorganisaatoissa melko epäsystemaattisesti ja lähinnä joko alalla, tai omassa organisaatiossa jo sattuneisiin tapaturmiin reagoidaan takautuvasti.

6.7 Työkyvyn varmistaminen

Työhyvinvoinnin edistämisestä puhutaan Reimanin ym. (2008, 55) mallissa hieman lähiesimiestoiminnan ulottuvuuden kohdalla. Kirjoittajien mukaan työhyvinvoinnista huolehtivat esimiehet parantavat samalla organisaation kokonaisturvallisuutta. Työhyvinvoinnin edistämistä ei kuitenkaan ole kyseisessä mallissa nostettu omaksi ulottuvuudekseen eikä muutenkaan painotettu. Tämän tutkimuksen tuloksia esitellessä työkyvyn varmistaminen on erotettu omaksi teemakseen ja tässä alaluvussa esitellyin perusteluin se on myös nostettu omaksi turvallisuuskulttuurin organisatoriseksi ulottuvuudekseen. Työhyvinvoinnin lisäksi työkyvystä varmistumisen ulottuvuuteen on tämän tutkimuksen tuloksissa liitetty myös työkyvyn mahdollistavan terveyden seuraaminen sekä väsymyksenhallinta ja siihen liittyvä ohjeistus ja käytännöt.

Vastauksia analysoitaessa havaittiin, että kuljettajien työkyvystä varmistumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät tekijät jäivät varsin vähälle huomiolle, mikä osaltaan tukee sitä, ettei Reimanin ym. (2008) mallissakaan asia noussut keskeiseksi. Tutkimukseen saaduissa vastauksissa yksi kuljettaja toivoi lisää koulutusta tai ohjeistusta työhyvinvointiin. Yhtenä työkyvyn varmistamisen keinona mainittiin kaikista autoista löytyvät alkolukot. Erikseen esimerkiksi väsymykseen liittyvästä ohjeistuksesta

kysyttäessä vastauksista kävi ilmi, ettei erillisiä aiheeseen liittyviä ohjeita ole, eikä väsymystä muutenkaan tunnistettu ongelmaksi sen enempää johdon, kuin kuljettajienkaan vastauksissa. Eräs kuljettaja kommentoi mm., ettei koe olevansa heikko, eikä väsynyt. Toisen johdon edustajan mukaan odottamatonta väsymystä kokiessaan kuljettajan oletetaan soittavan ja kertovan tilanne, mutta väkisinkin tulisi kuulemma mieleen ajatus siitä, onkohan työvuoroa edeltävä ilta lipsahtanut pitkäksi.

"Kyllä mun vois olla vaikea ymmärtää sitä, että kuljettaja soittaa tuntia ennen kuin se on lähössä, että nyt vähän väsyttää. Tiedän kyllä, että silloin pitäisi vaan sanoa, että selvä jää vaan, mutta kyllä siinä miettis, että mistä hemmetistä nyt keksitään tähän kuljettaja. Näinhän asia ei saisi olla"

On kuitenkin hyvä huomioida, että kuljettaja voi huolellisesta valmistautumisesta huolimatta joutua kokemaan odottamatonta väsymystä työvuoron koittaessa monesta erilaisesta, myös itsestä johtumattomasta syystä. Naapuri voi pitää meteliä, lemmikki tai lapsi voi valvottaa tai yksityiselämän murheet voivat pitää väkisin valveilla. Tällaisia äkillisestä väsymyksestä johtuvia työvuorolta poisjäämisiä ei vastausten mukaan ole juuri ilmennyt, mutta niitä varten voisi olla ohjeistetut käytännöt, jotta kynnys jäädä väsymyksen takia pois työvuorolta ei olisi liian korkea. Linja-autonkuljettajan työssä väsymyksen vaikutuksilla voidaan nähdä olevan monia muita aloja korostuneempi rooli turvallisuudelle ja esimerkiksi Kuopion linja-autoturmassa pitkän työvuoron ja alhaisen vireystilan vaikutuksilla arvioitiin olevan vaikutus onnettomuuden syntyyn (Onnettomuustutkintakeskus 2019, 39).

Onnettomuustutkintakeskuksen raportissa (2017, 55) tutkintaryhmä on suositellut, että Liikenteen turvallisuusvirasto (nyk. Traficom) ottaisi linja-auton kuljettajien terveyden seurantaan liittyvät käytännöt ja vaatimukset tarkasteluun sekä huolehtisi, että työkyvyn menettämisen todennäköisyys ja seuraukset olisivat samalla tavalla hallinnassa kuin muissakin liikennemuodoissa. Kuopion turmaa koskevassa, Onnettomuus-tutkintakeskuksen raportissa (2019, 39) todetaan, että: "Olennainen ongelma on lääkäreiden saama vähäinen liikenneläketieteen koulutus. Vaikka ajoterveyden arviointi nojaa pääasiassa ajokorttitarkastuksiin, niissä ei kunnolla oteta huomioon ammatin erityispiirteitä." Myöhemmin raportissa linja-autonkuljettajan ammattia luonnehditaan

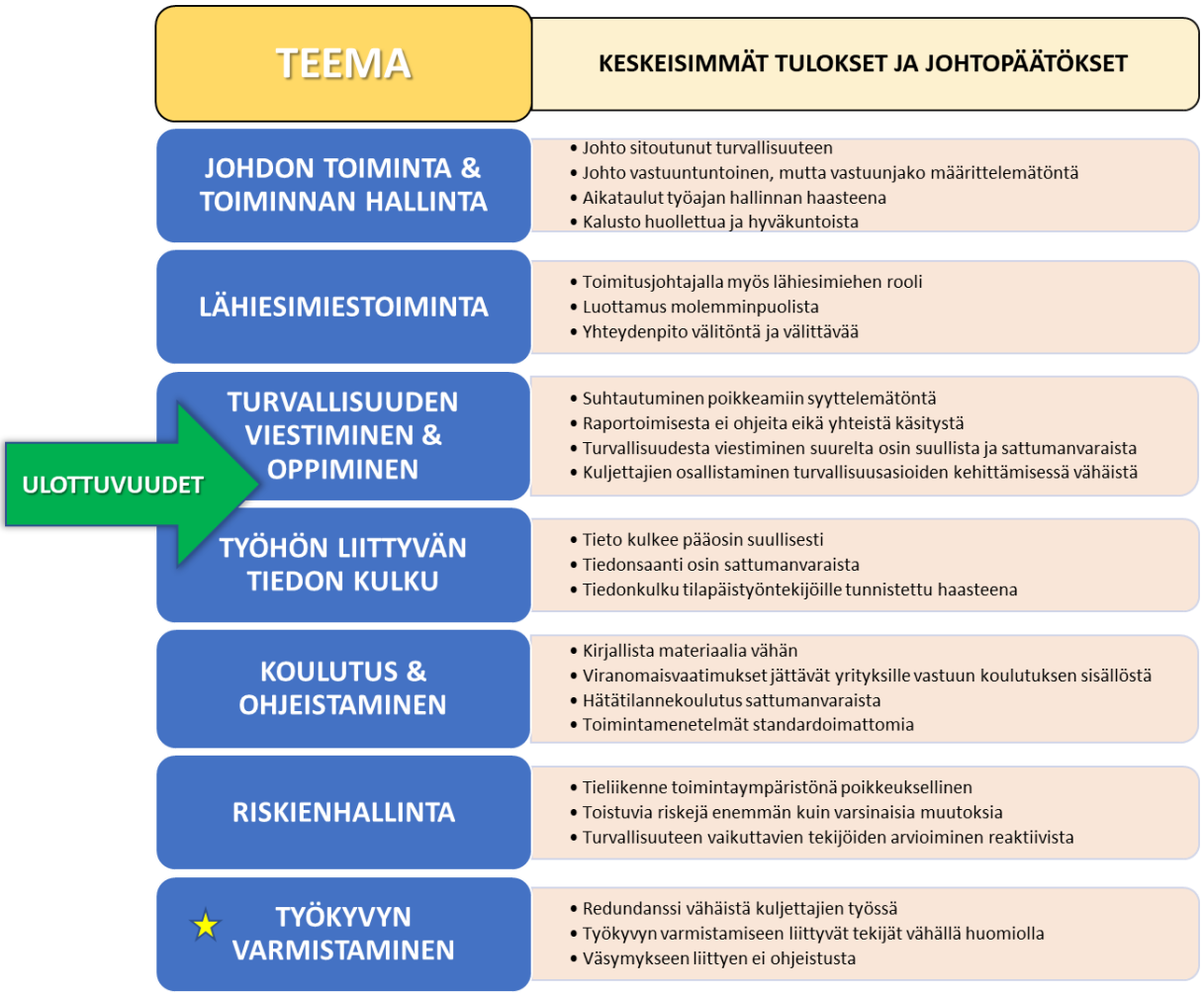
turvallisuuskriittiseksi ja painotetaan heidän toimintakyvystään huolehtimisen olevan ensiarvoisen tärkeää. Säännölliset terveystarkastukset sisältävän ammattitaitoisen työterveyshuollon järjestäminen onkin yksi raporteissa esiintyneistä, alalle annetuista turvallisuussuosituksista.

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan on olemassa *suositus* siitä, että kaikki ammattikuljettajat olisivat työterveyshuollon piirissä. Työterveyslaitos on internetsivuillaan määritellyt, millaisin välein ammattikuljettajien terveystarkastuksia tulisi suorittaa, sekä mitä tarkastuksien olisi hyvä sisältää. Suosituksen mukaisesti ensin tulisi olla laajempi alkutarkastus, jonka jälkeen kuljettajan iästä riippuen seuraavat tarkastukset tehtäisiin viiden, kolmen tai yhden vuoden välein. Nämä määräaikaistarkastukset ovat suosituksen mukaan alkutarkastusta suppeampia, ja esimerkiksi sydämen toimintaa mittaava EKG-testi sekä muut tarkemmat kliiniset tutkimukset suoritetaan vain, jos tarvetta erikseen ilmenee. Tutkimukseen saaduissa vastauksissa ei käynyt ilmi, miten tapausorganisaatioissa on näitä Työterveyslaitoksen ja Onnettomuustutkintakeskuksen suosituksia noudatettu. Tämä voi johtua osittain siitä, ettei asiasta osattu teorian ja ennakkokäsityksen perusteella tehdyissä haastatteluissa erikseen kysyä.

Perustuen työkyvyn varmistamiseen liittyvien mekanismien olemattomaan ilmenemiseen tutkimukseen saaduissa vastauksissa sekä linja-autonkuljettajan työn erityispiirteisiin, kuten redundanssin puutteeseen, on työkyvyn varmistaminen syytä nähdä omana turvallisuuskulttuurin organisatorisena ulottuvuutenaan. Tätä tukevat vahvasti myös edellä mainitut Onnettomuustutkintakeskuksen ja Työterveyslaitoksen suositukset. Uusien turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksien etsiminen ei ollut tutkimuskysymyksen mukaisena tavoitteena, mutta tarve sille nousi niin vahvasti esiin, että uuden ulottuvuuden määrittämiseen päädyttiin. Tähän liittyen on myös mainittu, että liikennetutkimuksen alalla ei ole täysin selvää yksimielisyyttä siitä, mitkä ovat keskeiset turvallisuuskulttuurin ulottuvuudet juuri liikenteen osalta (Reiman ym. 2012, 24). Näin ollen ei ole täysin odottamatonta, että jokin uusi ulottuvuus voidaan liikennetutkimuksen yhteydessä muodostaa. Uusi työkyvyn varmistamisen ulottuvuus pitää sisällään sellaisia organisaation toiminnan elementtejä, jotka näyttäytyvät työhyvinvoinnin-, sekä työkyvyn mahdollistavan terveyden ja hyvinvoinnin seuraamisen, sekä väsymyksenhallinnan

yhteydessä. Edellä mainituin perusteluin linja-autoalan lisäksi myös muissa turvallisuuskriittisiä piirteitä omaavissa organisaatioissa voisi olla syytä nähdä työntekijöiden työkyvystä varmistuminen omana turvallisuuskulttuurin organisatorisena ulottuvuutenaan. Ulottuvuutena, joka vielä kertauksena on, kuten Reiman ym. (2012, 24) sitä kuvailevat, sellainen ydintehtävä, josta organisaatioiden on varmistuttava turvallisuuden varmistamiseksi. Linja-autoalalla tämän uuden ulottuvuuden merkitys vielä erikseen korostuu mm. sen vuoksi, ettei linja-autonkuljettajilla ole työssään juurikaan sellaisia turvallisuutta varmistavia järjestelmiä, joita löytyy enemmän ilmailusta, vesiliikenteestä ja raideliikenteestä (Onnettomuustutkintakeskus 2019, 42). Linja-autossa kuljettajilta puuttuu redundanssia, joka on määritelty Reimanin ym. (2008, 63–64) mallissa keskeisenä turvallisuuskriittisten organisaatioiden töiden suunnittelun periaatteena. Esimerkkinä mainitaan lentokone, jossa on aina vähintään kaksi lentäjää siltä varalta, että toisen työkyky heikkenee esimerkiksi väsymyksen tai sairauden vuoksi. Onnettomuustutkintakeskuksen raportissa (2019, 40) mm. todetaan ajoneuvon turvallisen liikkumisen olevan tieliikenteessä jopa liikaa kuljettajan varassa. Näin ollen sen linja-auton ainoan työntekijän, eli kuljettajan työkyvystä varmistumisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa.

Alla on kuvio (kuvio 2), johon on aiemmin esitettyä kuviota (kuvio 1, ks. luvun alku) jatkamalla teemakohtaisesti koottu yllä kerrotut tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.



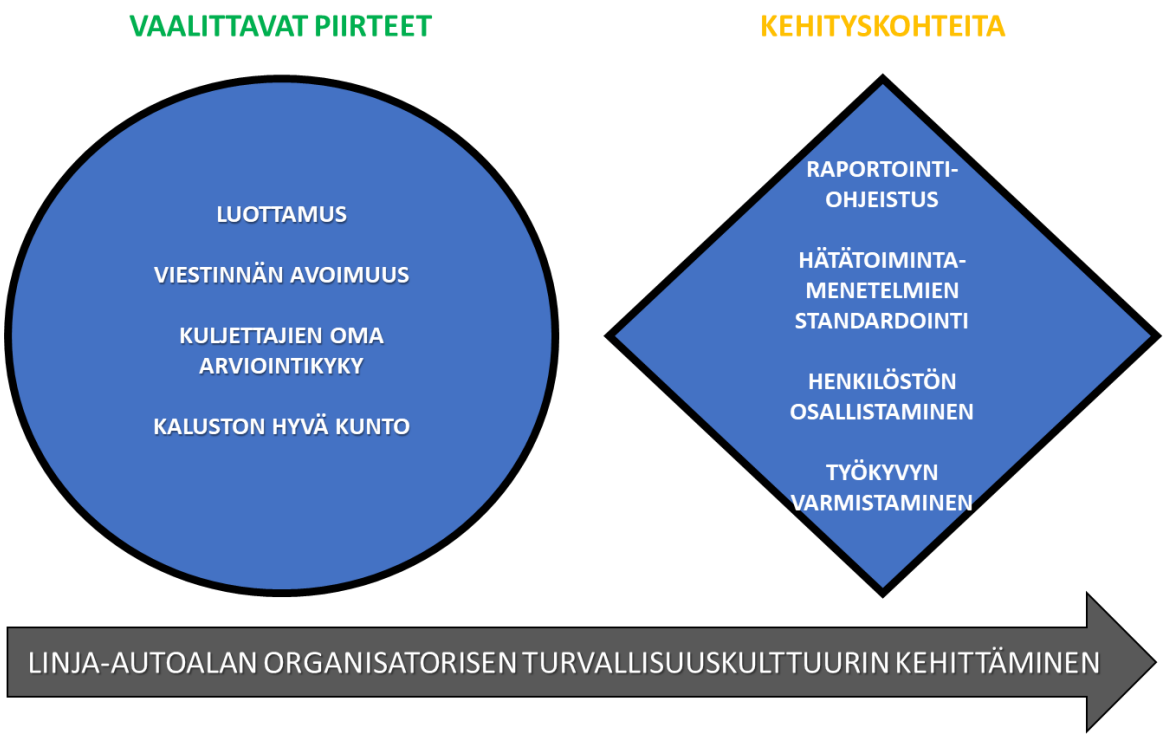
Kuvio 2. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset.

7 TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen päätavoitteena on ollut, kuten mainittu, tarkastella turvallisuuskulttuurin organisatoristen ulottuvuuksien näyttäytymistä tapausorganisaatioissa. Sen osalta vastauksia analysoitaessa on pyritty tekemään neutraaleja tulkintoja, vaikka turvallisuuskulttuuritutkimukselle onkin tyypillistä voida jakaa havainnot turvallisuuden edistämisensä perusteella hyviin ja huonoihin. Tässä luvussa turvallisuuskulttuuria tarkastellaan hieman rohkeammin, arvioivalla ja kehittämishakuisella otteella. Edellisessä luvussa vedettyjä johtopäätöksiä jalostetaan vastaamalla pohdintamuotoisesti tutkimuksen alatutkimuskysymykseen, joka vielä kertauksena on seuraava:

- Mitä linja-autoala voisi oppia turvallisuuskriittisten alojen organisatorisesta turvallisuuskulttuurista?

Kuten kerrottu aiemmin tutkimusraportin toisessa luvussa, tämä alatutkimuskysymys haluttiin sisällyttää tutkimukseen päätutkimuskysymyksen lisäksi, jotta alan organisaatiot voisivat saada konkreettisia ideoita toimintansa turvallisuuden kehittämiseksi. Tavoitteena oli päätutkimuskysymyksen tulosten pohjalta herättää ajatuksia siitä, mitä linja-autoalan organisatorisessa turvallisuuskulttuurissa voitaisiin perinteisten turvallisuuskriittisten alojen aiemman tutkimuksen perusteella, sekä nyt tutkittujen tapausorganisaatioiden turvallisuuskulttuurin perusteella kehittää. Lisäksi on tuotu esiin, millaisia turvallisuuskulttuurin piirteitä linja-autoalalla voisi tapausorganisaatioiden tutkimuksen perusteella olla syytä erityisesti vaalia nykyisellään. Tästä on johdettu seuraavat alaluvut linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiskohteista, sekä vaalittavista piirteistä. Turvallisuuskulttuuritutkimuksen yhdeksi suurimmista haasteista on luonnehdittu sitä, miten tutkimus kykenee auttamaan yritysjohtajia turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (Ruuhilehto & Vilppola 2000, 20). Oheiseen kuvioon (kuvio 3) on koottu tässä luvussa esitellyt tulokset linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.



Kuvio 3. Linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittäminen

7.1 Organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiskohteita

Ehdotukset siitä, mitä perinteisesti turvallisuuskriittisinä pidettyjen alojen organisatorisesta turvallisuuskulttuurista voitaisiin oppia, muodostuvat sellaisista aihealueista, joita voisi olla perusteltua ja turvallisuuden kannalta hedelmällistä pyrkiä kehittämään. Opimme edellisessä luvussa, miten turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet tapausorganisaatioissa näyttäytyivät. Sen perusteella on seuraavaksi nostettu esiin kehityskohteina joitakin organisaation toiminnan osa-alueita. On syytä huomioida, että tutkimuksessa on jo esiintynyt useita perusteita siitä, miten myös linja-autoalaa on syytä pitää yhtenä turvallisuuskriittisenä alana. Tässä luvussa turvallisuuskriittisiltä aloilta oppimisella viitataan kuitenkin tutkimuksen alkupuolella esiteltyihin, perinteisesti turvallisuuskriittisiin aloihin, kuten ilmailuun, varustamoihin ja ydinvoima-alaan.

Hätätoimintamenetelmien standardointi

Yksi toimenpide, josta turvallisuuskriittisillä aloilla on tutkimuksessa aiemmin kerrotun perusteella nähty olevan turvallisuudelle hyötyä, on toimintamenetelmien ja erityisesti hätätilannemenetelmien standardointi ja koulutuksen yhdenmukaistaminen. On mahdollista ja odotettavaakin, että todellisessa hätätilanteessa järki ei aina juokse välttämättä niin hyvin, kuin se rauhallisessa työtilanteessa on tavannut tehdä. Koska linja-autonkuljettajilla ei mahdollisen hätätilanteen sattuessa ole tavallisesti tukea työkavereista eikä mahdollisesti paljoa aikaa arvioida tilannetta, voisi joidenkin todennäköisimpien ja vakavimpien erikoistilanteiden toimintamenetelmiä pyrkiä kouluttamaan yhdenmukaisiksi. Tutkimukseen saaduissa vastauksissa tulipalot mainittiin yhtenä selkeänä turvallisuusriskinä ja niitä kerrottiin jonkin verran harjoitellunkin. Voisi olla järkevää kehittää tällaisen harjoittelun säännönmukaisuutta ja tavoitella tilannetta, jossa jokainen kuljettaja osaisi äkillisen tulipalon sattuessa suorittaa tietyt ensimmäiset ja ensiarvoisen tärkeiksi koetut toimenpiteet. Freelancer -kuljettajien kohdalla näiden toimenpiteiden koulutus olisi vielä korostunut haaste. Toki on hyvä huomata, ettei kaikkia tilanteita varten voi luoda menetelmiä, eikä kuljettajien oman arviointikyvyn heikentymistä tule liiallisella ohjeistamisella vähääkään heikentää, kuten mainittiin tutkimukseen liitetyssä teoriassakin. Tässä ehdotettujen yhdenmukaistettavien menetelmien ideana olisi vähentää riskiä hätätilanteen kriittisessä vaiheessa suoritetuista vääristä toimenpiteistä sekä ehkäistä inhimillistä lukkoon menemistä.

Henkilöstön osallistaminen

Vastauksista pääteltiin turvallisuusasioiden kehittämiseen olevan kiinnostusta sekä johdolla, että kuljettajilla. Vaikutti siltä, että kuljettajilla konkreettisia ideoita oli hieman enemmän. Kehitystyön reaktiivisuuden muuttamiseksi enemmän proaktiiviseen, eli poikkeamia ennaltaehkäisevään suuntaan, voisi olla hyödyllistä määrätietoisemmin pyrkiä ottamaan vastaan toimintaa koskevia kehitysehdotuksia kuljettajilta. Vaikka välit ovat avoimet ja puhelin ”aina auki”, voisi jokin ohjattu menettely tai vaikkapa tietyin väliajoin suoritettava kehitysideoiden kerääminen tuottaa turvallisuutta edistävää tulosta. Tutkimuksen toisessa luvussa mainitussa Arboledan ym. (2003) tutkimuksessa tehtiin

vastaava havainto ja kuljettajien mahdollisuudella vaikuttaa turvallisuuteen todettiin olevan suuri vaikutus turvallisuuskulttuuriin.

Raportointiohjeistus

Perinteisesti turvallisuuskriittisiltä aloilta perittynä kehityskohteena tässä tutkimuksessa ehdotetaan linja-autoalan organisaatioihin selkeästi määriteltyä poikkeamien raportointiohjeistusta. Tutkimukseen saaduista vastauksista pääteltiin, että ilmapiirillistä estettä avoimelle ja turvallisuutta edistävälle raportointikulttuurille ei tapausorganisaatioissa ollut, mutta siihen liittyvä ohjeistus oli epäselvä ja raportointia vaativista asioista ei ollut yhteistä käsitystä. Ottamatta erikseen kantaa siihen, tarvitseeko itse raportin antamiseen olla nykyistä, toimivaksi koettua ”suullista menetelmää” virallisempaa käytäntöä, tulisi jokaisen organisaation jäsenen tietää, millaisista asioista olisi syytä raportoida. Näin johdolla olisi myös mahdollisuus seurata organisaatiossa sattuneita poikkeamia ja edistää turvallisuutta proaktiivisesti puuttumalla raporteissa ajan myötä mahdollisesti korostuviin virheisiin, vahinkoihin tai vaaratilanteisiin. Luomalla ohjeet raportoitavista asioista johto voisi myös välttää saamasta mielestään turhaa tietoa tai ilmoitusta liikenteessä tavallisina pitämistään asioista

Työkyvyn varmistaminen

Tutkimuksen tuloksissa kuljettajien työkyvyn-, ja sitä kautta turvallisuutta varmistavien ydintehtävien näyttäytyminen kuvattiin omassa työkyvyn varmistamisen teemassa. Vaikka tutkimuksen aineistosta ei tarkalleen käynyt ilmi, miten juuri tapausorganisaatioissa esimerkiksi kuljettajien työterveydestä ja sen säilymisestä on pyritty varmistumaan, on Onnettomuustutkintakeskuksen (2017 ja 2019) sekä Työterveyslaitoksen (2021) suosituksiin pohjaten perusteltua pyrkiä jatkuvasti kehittämään organisaation työntekijöiden työkyvyn varmistamiseen liittyvää toimintaa.

Yksi työkyvyn varmistamiseen liittyvä aihealue on väsymyksenhallinta, ja siitä saatiin vastauksissa kommentteja. Tapausorganisaatioissa väsymyksen ei oltu koettu aiheuttaneen vaikeuksia tai riskiä turvallisuudelle, mutta jotta asia pysyisi jatkossakin yhtä hyvällä tasolla, voisi olla kannattavaa määritellä menetelmät siltä varalta, että

kuljettaja kokee turvallisuudelle vaaraa aiheuttavaa väsymystä ennen työvuoroa. Vireystilan lasku on tunnistettu onnettomuustutkintaraporteissa usein vaikuttaneeksi tekijäksi, joten asia on perusteltua ottaa vakavasti ja nostaa keskusteluun alan organisaatioissa. Myös Arboleda ym. (2003) nostivat tutkimuksessaan väsymyksen-hallinnan yhdeksi keskeiseksi turvallisuuskulttuuriin vaikuttavaksi tekijäksi. Aina on tietysti se riski, että liian myötämielistä ja ymmärtäväistä järjestelmää käytetään työvuorolta poisjäämisen suhteen myös hyväksi, mutta tapausorganisaatioiden molemminpuoliseen luottamukseen viitaten se ei näyttäisi olevan kovin suuri riski verrattuna siihen, että kynnys työvuorolta poisjääntiin olisi liian korkea. Yksittäisen kuljettajan väsymykseen liittyviä poisjääntejä seuraamalla voisi lisäksi olla mahdollisuus puuttua mahdolliseen järjestelmän väärinkäyttöön.

7.2 Turvallisuuskulttuurin vaalittavat piirteet

Perinteisten turvallisuuskriittisten alojen turvallisuuskulttuurista oppimisessa ei kyse ole vain siitä, että kaikkea omassa organisaatiossa olisi syytä tavoitella muutettavan niiden kaltaiseksi. Siksi ei ole myöskään syytä jättää tässä tutkimuksessa huomioimatta sitä, millaisissa turvallisuuskulttuurin osa-alueissa vaikuttaisi olevan tähän saakka onnistuttu turvallisuutta edistävällä tavalla. Osana oppimista ja turvallisuuskulttuurin kehittämistä on tässä tutkimuksessa nähty olevan myös taito ja ymmärrys vaalia jo olemassa olevia turvallista toimintaa erityisesti edistäviä piirteitä. Tässä luvussa on kehitysideoiden rinnalle nostettu tapausorganisaatioiden organisatorisen turvallisuuskulttuurin perusteella sellaisia piirteitä, jotka tutkimuksessa näyttäytyivät erityisen positiivisina ja turvallisuutta edistävinä. Näitä piirteitä perinteisesti turvallisuuskriittisten alojen usein suurilla organisaatioilla, voi pienempiin organisaatioihin verrattuna olla vaikeaa tai hidasta laajamittaisesti saavuttaa. Kukaties niissä voisi puolestaan turvallisuuskriittisillä aloilla olla jotakin opittavaa.

Luottamus

Lähes kaikkien ulottuvuuksien näyttäytymistä tutkittaessa tapausorganisaatioiden turvallisuuskulttuurin keskeisenä tekijänä paistoi luottamus. Luotettiin ensinnäkin siihen, että kuljettajat osaavat työnsä ja siihen, että johto edistää yrityksen etua myös

turvallisuusasioissa. Luotettiin siihen, että tarpeellisista asioista raportoidaan ja virheistä uskalletaan kertoa. Luottamus on monimutkainen tekijä monelta osin ja kuten toinen johdon edustajista sanoi, liikaa ei saisi siihen tuudittautua. Tapausorganisaatiot edustavat kuitenkin kooltaan sellaisia yrityksiä, joissa luottamuksen voisi nähdä olevan voimavara. Sen ylläpitäminen on varmasti monella tapaa turvallisuutta edistävä asia. Pitkällä aikavälillä jokin tekninen seurantakeino saattaisi ylläpitää ikään kuin luottamuksen luotettavuutta. Haastatteluissa puhuttiin kaikissa autoissa olevista digipiirtureista ja niiden jatkuvasti lisääntyvistä parametreistä, joilla kuljettajien ja autojen toimintaa voi tarkastella. Niitä ei nykyisellään juurikaan hyödynnetty, mutta niitä tai joitakin muita koko ajan lisääntyviä ajamisen seurantakeinoja hyödyntämällä voisi olla mahdollista kehittää organisaatioiden toiminnan turvaverkkoja ja ylläpitää luotettavuutta. Tässä on syytä olla sopivasti hienovarainen, sillä jokin liian holhoavaksi koettu tai vanhoja käytäntöjä liian nopeasti muuttava toimintamalli saattaisi myös aiheuttaa vahvaksi koetun luottamuksen horjumista johdon ja kuljettajien välillä.

Viestinnän avoimuus

Viestintä, joka koskee paitsi raportoinnin kokonaisuutta, myös työhön liittyvää tiedonvaihtoa, koettiin verrattain avoimeksi. Kuljettajat kertoivat olevansa paljon yhteydessä keskenään, eikä johdon ja kuljettajien välinen yhteydenpitokaan vastausten perusteella osoittanut sisältävän korkeaa kynnystä. Avoimuuden mahdollisuus lienee osin seuraus tapausorganisaatioiden maltillisesta koosta, mutta se on silti asia, joka voisi turvallisuuskulttuuria edistävänä tekijänä olla syytä pyrkiä säilyttämään. Toistensa tunteminen ja esimiehen (toimitusjohtajan) tarvittaessa vaikka keskellä yötä kiinni saaminen eivät ole itsestäänselvyyksiä, mutta niiden edesauttama nopea tiedonkulku voisi olla syytä nähdä myönteisesti vaikuttavana tekijänä turvallisuudelle.

Kuljettajien oman arviointikyvyn ylläpito

Hätätilannetoimenpiteiden standardointia koskevan kehittämisidean yhteydessä viitattiin myös kuljettajien oman arviointikyvyn ylläpitämiseen. Samalla kun on hyvin perusteltua harjoitella menetelmät hätä- tai äkkitilanteiden varalle, on varmasti turvallisuutta edistävää sallia, opettaa ja ylläpitää niin sanotun terveen järjen käyttöä, ja toisaalta *luottaa*

siihen, että sitä osataan käyttää. Kaikkea kuljettajan työssä mahdollisesti vastaantulevaa tilannetta varten ei voida luoda menetelmiä tai ohjeistaa toimintatapoja, ja osan kuljettajan ammattitaidosta voidaankin perustellusti sanoa olevan oma tilannekohtainen arviointikyky. Vastausten perusteella tapausorganisaatioiden johdon edustajilla oli vahva luotto kuljettajiensa ammattitaitoon eikä heidän omaa tilannekohtaista arviointikykyään kohtaan noussut esiin kritiikkiä. Molemmat tapausorganisaatiot ovat toimineet alalla pitkään, joten havaitulle tyytyväisyydelle ja luottamukselle kuljettajien arviointikykyä kohtaan on varmasti olemassa perusteet ja sellaiset taustasyyt, joita voisi olla syytä vaalia. Maailmalla on eri aloilla nähty varoittavia esimerkkejä siitä, jos työntekijöiden oman arviointikyvyn ylläpito unohdetaan ja sitä kautta osa ammattitaidosta menetetään.

Kaluston hyvä kunto

Kaluston kunto oli tapausorganisaatioissa vastausten perusteella hyvä. Osittain se saattaa johtua siitä, että autojen kerrottiin myös olevan melko tuoreita, mutta varmasti organisaatioiden turvallisuuskulttuuri sekä ”omaan taloon” kuuluva huolto ovat ansainneet tästä myös kiitoksensa. Tämän tutkimuksen perusteella ei varsinaisesti voida arvioida sitä, miten kaluston kuntoon vaikuttaa se, huolletaanko se itse vai ulkopuolisen toimijan kautta, mutta se voidaan kuitenkin sanoa, että tilanne nykyisellään on hyvä ja siihen johtavat taustasyyt sellaiset, että niitä voisi olla syytä vaalia.

Pienenä kehitysehdotuksena kaluston hallintaan mainittakoon kuitenkin jokin väline, jolla autojen tekniseen kuntoon ja toimintaan liittyvää tietoa olisi helpompi jakaa kuljettajien välillä. Nyt tieto on vastausten perusteella melko sattumanvaraista ja tiedonvälittämisen käytäntönä mainittiin edellisen kuljettajan tapa jättää seuraavalle lappu, jos muistaa. Autoissa on nykyisellään huoltokirjat, mutta niistä riippumatta yhtenä ideana voisi toimia jokin kirjallinen tai sähköinen kanava, josta kuljettajalla olisi mahdollisuus nähdä esimerkiksi viime aikoina tehtyjä korjaustoimenpiteitä tai toisen kuljettajan jättämiä kommentteja, joista seuraavan voisi olla hyvä tietää. Tällä tavoin myös kuljettajien ajoneuvokohtaista osaamista ja tuntumaa voitaisiin samalla edistää.

8 YHTEENVETO

Turvallisuuskulttuuri on mielletty osaksi organisaatioiden turvallisuutta Tšernobylin ydinonnettomuutta seuranneesta tutkinnasta lähtien (IAEA, 1991, 3). Turvallisuuskulttuuria on tutkittu paljon perinteisesti kaikkein turvallisuuskriittisimmäksi mielletyillä toimialoilla, kuten ilmailussa ja ydinvoima-alalla. Aiheen merkitystä on kuitenkin korostettu myös muilla turvallisuuskriittisiä piirteitä sisältävillä aloilla, jollaiseksi voidaan mieltää esimerkiksi tieliikenne. (Reiman & Oedewald 2008, 4.) Suomalaisen linja-autoliikenteen organisaatioiden osalta turvallisuuskulttuuria ei juuri ole tutkittu, joten tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaaman tuohon tutkimusaukon huutoon.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään sitä, miten turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet näyttäytyvät linja-autoalan yritysten toiminnassa. Alatutkimuskysymyksen kautta nostettiin pohdintamuotoisesti esiin konkreettisia ideoita linja-autoalan organisatorisen turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa haastatteluilla sekä kyselylomakkeen avulla kerättiin empiiristä tutkimusaineistoa kahden satunnaisesti tapausorganisaatioiksi valikoituneen suomalaisen linja-autoyrityksen johdolta sekä kuljettajilta.

Reimanin ym. (2008, 48, 51–68) mallin mukaiset turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet koostettiin tässä tutkimuksessa tulosten perusteella laajemmiksi kokonaisuuksiksi, teemoiksi, joiden kautta tutkimustulokset esiteltiin. Johdon toiminnan ja toiminnan hallinnan teemassa keskeisimpinä tuloksina olivat turvallisuuteen sitoutunut ja vastuuntuntoinen johto, sekä laitteiston tarkoituksenmukaisuuden ilmentäjänä huollettu ja hyväkuntoinen linja-autokalusto. Lisäksi työajan hallinnan ulottuvuus näyttäytyi haasteena aikataulujen kireiksi kokemisen muodossa ja paljastui myös, ettei vastuunjakoa vaikuta olevan tapausorganisaatioissa varsinaisesti määritelty. Lähiesimiestoiminnan teemassa keskeisin havainto oli lähiesimiehen erillisen position puuttuminen, mutta rooliin kuuluvien tehtävien näyttäytyminen vahvasti toimitusjohtajan työssä. Lähiesimiehen ulottuvuuteen liitetyn molemminpuolisen luottamuksen pystyttiin päättelemään näyttäytyvän tapausorganisaatioissa vahvana.

Turvallisuuden viestimisen ja oppimisen teemassa virheisiin suhtautumisen pääteltiin näyttäytyvän positiivisena ja syyttelemättömänä. Virheiden tarkoitukselliseen peittelemiseen viittaavia vastauksia ei juuri tullut esiin, mutta oli ilmeistä, ettei tapausorganisaatioissa vallitse yhteistä käsitystä siitä, millaisista virheistä, vahingoista tai vaaratilanteista olisi syytä raportoida. Organisaatioissa sattuneiden poikkeamien luonne ja yleisyys ei välttämättä ollut täysin johdon tiedossa, eikä niistä organisaation sisällä tiedottaminen kuulunut yleisiin käytäntöihin. Kuljettajia ei myöskään aktiivisesti osallistettu turvallisuusasioiden kehittämiseen.

Työhön liittyvän tiedonkulun sekä koulutuksen ja ohjeistamisen teemoissa näyttäytyi suuri suullisesti annettavan informaation määrä. Perehdytyksestä alkaen työhön liittyviä ohjeita annettiin suullisessa muodossa, sekä harjoiteltiin käytännössä, mutta niihin ei ollut mahdollisuutta myöhemmin palata kirjallisessa muodossa esimerkiksi kertaamista silmällä pitäen. Viranomaisvaatimukset koulutuksen sisällöstä jättivät suuren vastuun yrityksille, eikä koulutuksen voitu päätellä olevan yhdenmukaista sen enempää organisaatioiden välillä, kuin niiden sisälläkään. Hätätilannekoulutus perustui osin sattumanvaraisuuteen, ja toimenpiteitä ei oltu standardoitu, vaan todellisen tilanteen sattuessa luotettiin kuljettajan ammattitaitoon tilanteen hoitamisessa.

Riskienhallinnan teemassa liikenne toimintaympäristönä näyttäytyi poikkeuksellisena paitsi piirteiltään, myös haasteiltaan. Liikenteeseen avoimena toimintaympäristönä liittyvät riskit tiedostettiin, mutta niiden arviointia ei aktiivisesti suoritettu. Alalla tapahtuneiden onnettomuuksien jäljiltä kerrottiin omaakin toimintaa tarkasteltavan kriittisesti.

On voitu päätellä, että Reimanin ym. (2008, 48, 51–68) malli turvallisuuskulttuurin organisatorisista ulottuvuuksista soveltuu myös linja-autoalan organisaatioiden tutkimukseen. Mallissa tunnistettujen ulottuvuuksien lisäksi oli kuitenkin syytä harkita niitä täydennettävän vielä yhdellä uudella ulottuvuudella. Perustuen työkyvyn varmistamiseen liittyvien mekanismien olemattomaan ilmenemiseen tutkimukseen saaduissa vastauksissa, linja-autonkuljettajan työn erityispiirteisiin, kuten redundanssin puutteeseen, ja lisäksi Onnettomuustutkintakeskuksen (2017, 2019) ja Työterveyslaitoksen (2021) suosituksiin, olisi työkyvyn varmistaminen nähtävä omana merkittävänä

linja-autoalan organisatorisena turvallisuuskulttuurin ulottuvuutena. Tutkija suosittelee sen nostamista omaksi turvallisuuskulttuurin organisatoriseksi ulottuvuudeksi kaikilla turvallisuuskriittisiä piirteitä sisältävillä aloilla.

Alatutkimuskysymyksen perusteella turvallisuuskulttuuria kehittävinä osa-alueina ehdotettiin yhtenäisen raportointiohjeistuksen luomista, hätätoimintamenetelmien standardoimista, henkilöstön määrätietoisempaa osallistamista, sekä työkyvyn varmistamisen kehittämistä. Vastaavasti luottamus, viestinnän avoimuus, kuljettajien oma arviointikyky sekä kaluston hyvään kuntoon johtavat tekijät nostettiin turvallisuutta erityisesti edistävinä, ja siksi turvallisuuskulttuurin vaalittavina piirteinä esiin.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Koska jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, on tärkeää itse arvioida toteutettua tutkimusta ja sen luotettavuutta. Tutkimusmetodien luotettavuutta arvioidaan usein *validiteetin* (tutkitaan sitä mitä on luvattu) ja *reliabiliteetin* (tulosten toistettavuus) käsitteillä. Laadullisen tutkimuksen arvioinnin osana näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen kentältä, eivätkä täysin vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita tai vakiintunutta tapaa. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida aina kokonaisuutena ja keskeistä on, että tutkija antaa riittävästi tietoa lukijoille siitä, miten tutkimus on toteutettu, jotta lukijat voivat myös itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuudesta ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksista puhuttaessa on mainittava, että juuri tällaista turvallisuuskulttuurin tutkimusta ei tutkijan etsinnän perusteella aiemmin ole suomalaisesta linja-autoalasta ainakaan organisaatiotasolla tehty. Teoreettisen uskottavuuden ja paikkansapitävyyden kasvattamiseksi olisi ensiarvoisen tärkeää saada lisää kotimaista tutkimustietoa alan turvallisuuskulttuurista. On myös huomattava, että tutkimuksen lähdekirjallisuuden osalta Teknologian tutkimuskeskus VTT ja kirjoittajat Reiman, Oedewald ja Pietikäinen esiintyvät korostuneen paljon. Paitsi, että tutkimuksessa käytetty turvallisuuskulttuurin organisatoristen ulottuvuuksien malli on heidän muodostamansa, ovat he laajasti mukana muussakin koti- ja pohjoismaisessa

turvallisuuskulttuuria koskevassa kirjallisuudessa. Tämä on syytä huomioida tutkimuksen luotettavuutta kriittisesti arvioitaessa.

Tässä tutkimuksessa on pyritty organisaation läpileikkaavan organisatorisen turvallisuuskulttuurin tutkimiseen, mutta on todettava, että kuljettajanäkökulma korostuu. Tapausorganisaatioissa työskenteleviä huollon edustajia ei tutkimukseen haastateltu. Johdon toimintaa ja sen vaikutusta kaikkiin eri ulottuvuuksiin on huolellisesti pyritty tarkastelemaan, mutta esimerkiksi johdon pätevyyttä edistäviin tekijöihin kuten johdon koulutukseen ei tutkimuksessa kiinnitetty huomiota. Toisaalta sen ei erikseen ole määritelty organisatorisiin ulottuvuuksiin kuuluvankaan, mutta jatkotutkimukselle siinä ainakin voisi olla aihetta.

Jos turvallisuuskulttuuria ei pyritä tarkastelemaan mahdollisimman laaja-alaisesti, on erittäin tärkeää vähintäänkin tiedostaa, mitä jätetään ulkopuolelle (Reiman ym. 2012, 3). Tässä tutkimuksessa on kerrottu tutkittavan turvallisuuskulttuurin organisatorista ulottuvuutta ja jo alkuvaiheessa jätetyn pois turvallisuuskulttuuriin vaikuttavat psykologiset ulottuvuudet ja sosiaaliset prosessit. Reimanin ym. (2008, 69, 77) mukaan psykologiset ulottuvuudet pitävät sisällään esimerkiksi turvallisuusmotivaation, ja ymmärryksen organisaatiosta ja sen turvallisuudesta. Sosiaaliset prosessit taas koskevat kirjoittajien mukaan esimerkiksi sosiaalisen identiteetin muodostumista ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurtumista. Näin ollen tutkimuksessa ei voida väittää tutkitun tapausorganisaatioiden turvallisuuskulttuuria kokonaisvaltaisesti.

Samoin on oltava kriittinen tutkimuksen yleistettävyydestä puhuttaessa. Vaikka tapausorganisaatiot edustavatkin kooltaan valtaosaa tutkimuksen kohteena olevan alan yrityksistä, on niitä kuitenkin tässä tutkimuksessa ollut mukana vain kaksi. Kolmeen yritykseen ulotettu tutkimus olisi nähty tutkimuksen luotettavuuden kannalta, ja toisaalta aineiston määrän suhteen optimaalisena, mutta koska yhden kolmesta tutkimukseen pyydetyistä organisaatioista kontaktointi ei tuottanut tulosta, arvioitiin tutkimuksen tavoitteen olevan saavutettavissa kahdelta organisaatiolta kerätyllä laadukkaalla aineistolla. Kallinen ja Kinnunen (2021) myös huomauttavat, että tapaustutkimuksen kohdalla ei ole tavoitteena tulosten laaja yleistäminen, vaan ennemmin havainnollinen kuvaus tutkittavasta tapauksesta, jonka kautta on mahdollista

oppia uutta ilmiöstä ja soveltaa sitä vastaavissa yhteyksissä. Tutkimustuloksia voi parhaiten yleistää Suomessa toimivien, toiminnoiltaan samankaltaisten ja kooltaan vastaavien linja-autoyritysten osalta.

8.2 Jatkotutkimus

Reiman ym. (2012, 37) mainitsevat turvallisuuskulttuuritutkimusten olleen usein organisaatiotasoisia. Heidän mukaansa olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia turvallisuuskulttuurin organisatorisia ulottuvuuksia koko liikennejärjestelmän tasolla. Kirjoittajien mukaan olisi tarpeen kartoittaa mitkä ovat keskeisimmät piirteet eri liikennemuodoissa ja miten ne vaikuttavat turvallisuuteen. Tässä tutkimuksessa on pyritty luomaan ymmärrystä näiden keskeisten piirteiden näyttäytymisestä linja-autoalalla, kahden tapausorganisaation tutkimisen avulla. Tapausorganisaatiot kuuluvat alan suurimpaan, pienten ja keskisuurten linja-auto-operaattoreiden segmenttiin (Liikenne- ja viestintäministeriö 2009, 26). Jatko- ja lisätutkimukselle olisi kiistaton tarve paitsi useampien vastaavan kokoisten yritysten, myös alan suurimpien operaattoreiden tarkastelun kautta. Vastaavasti kun nyt on tarkasteltu mm. sitä, mitä tapaus-organisaatioiden kaltaiset yritykset voisivat oppia perinteisesti turvallisuuskriittisinä pidetyiltä aloita, olisi syytä myös tutkia sitä, mitä ne voisivat oppia alan suurimmilta operaattoreilta. Tutkimukseen saaduissa vastauksissakin mainittiin näiden kooltaan suurimpien toimijoiden turvallisuuskulttuurin todennäköisesti jo ilmenevän kehittyneempänä, ainakin joidenkin pidemmälle vietyjen turvallisuuskäytäntöjen ja ohjeistuksen osalta.

Turvallisuuskulttuurin tutkimukset ovat useimmiten poikittaistutkimuksia. Ajan suhteen muutosta tai kehitystä tutkivaa pitkittäistutkimusta on vähemmän. Jatkotutkimukselle olisi edellä mainittujen näkökulmien lisäksi tarvetta esimerkiksi vaikuttavuustutkimuksen muodossa, jossa arvioitaisiin, miten turvallisuuskulttuuri kehittyy. Tällaista tutkimusta on tehty melko vähän. (Reiman ym. 2012, 3, 31.)

Vielä lopuksi mainittakoon jatkotutkimusehdotuksena se kaikkein ilmeisin, eli tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattujen turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksien tutkiminen. Kuten todettu aiemmin, tapausorganisaatioiden kokonaisvaltaisen turvallisuuskulttuurin

arvioimiseksi tulisi organisatoristen tekijöiden lisäksi tarkastella myös psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä. Toteuttamalla lisää linja-autoalan, sekä muiden vähemmän tutkittujen liikennemuotojen kehittämishakuista turvallisuuskulttuurin tutkimusta, voidaan tulevaisuuden liikennejärjestelmästä ja matkustamisesta luoda yhdessä entistä turvallisempaa.

Tutkija kiittää tutkimukseen osallistuneita tapausorganisaatioita hyvästä yhteistyöstä ja arvokkaista vastauksista. Rohkeus olla mukana turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa on jo itsessään osoitus turvallisuuteen sitoutumisesta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Apteekkari (2021). *Tule hyvä kakku – Stefan Wentjärvi leipoo Esperille uutta alkua*. Haettu osoitteesta https://www.apteekkari.fi/uutiset/tule-hyva-kakku-stefan-wentjarvi-leipoo-esperille-uutta-alkua, 15.3.2021.

Arboleda, A., Morrow, P., Crum, M. & Shelley, M. (2003). *Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level*. Journal of Safety Research 34 (2), 189-197.

Clarke, L. (1993). *Drs. Pangloss and Strangelove Meet Organizational Theory: High Reliability Organizations and Nuclear Weapons Accidents.* Sociological forum 8 (4), 675–689.

Clarke, S. (2003). *The contemporary workforce: Its implications for organizational safety culture*. Personnel Review 32 (1), 40-57.

Cook, I. I., Render, M. & Woods, D.D. (2000). *Gaps in the continuity of care and progress on patient safety*. British Medical Journal 320 (7237), 791-794.

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

Elinkeinoelämän keskusliitto (2016). *Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli.* YTNK 2016.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus.

Flin, R. (2003). *Danger – men at work. Management influence on safety*. Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries 13 (4), 261-268.

Guldenmund, F.W. (2007). *The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation*. Safety Science 45 (6), 723-743.

HSE (2005). *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit*. Research Report 367. Safety and Health and Executive.

IAEA (1991). *Safety Culture - A report by the International Nuclear Safety Advisory Group*. Safety Series No. 75-INSAG-4. Vienna: International Atomic Energy Agency.

IAEA (2006). *Application of the management system for facilities and activities*. IAEA Safety Standards Series. Safety Guide No.GS-G-3.1. Vienna: International Atomic Energy Agency.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Johnston, I. (2010). *Beyond 'Best Practice' Road Safety Thinking and Systems Management – A Case for Culture Change Research*. Safety science 48 (9), 1175–1181.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Ylläpitäjä ja tuottaja] Haettu osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/ , 27.2.2021.

Kannisto, H., Puro, V., Tiikkaja, M. & Toivio, P. (2020). *Turvallisuuskulttuurin kartoitusmenetelmän kehittäminen*. Traficomin tutkimuksia ja selvityksiä 15/2020. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2009). *Liikennemarkkinoiden nykytila*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 45/2009. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö.

Linja-autoliitto (2020). *Tietoa alasta*. Haettu osoitteesta https://www.linja-autoliitto.fi/tietoa-alasta/, 9.12.2020.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust.* The Academy of Management review 20 (3), 709–734.

Oedewald, P., Pietikäinen, E., & Reiman, T. (2011). *A Guidebook for Evaluating Organizations in the Nuclear Industry - an example of safety culture evaluation.* Report Number 2011:20. Swedish Radiation Safety Authority.

Onnettomuustutkintakeskus (2005). *Raskaan ajoneuvoyhdistelmän ja linja-auton yhteentörmäys valtatiellä 4 Äänekosken Konginkankaalla 19.3.2004*. Tutkintaselostus A 1/2004 Y. Onnettomuustutkintakeskus. Helsinki: MultiPrint Oy.

Onnettomuustutkintakeskus (2017). *Linja-auto-onnettomuudet 1/2015–6/2016.* S-julkaisu 1/2017. Onnettomuustutkintakeskus.

Onnettomuustutkintakeskus (2019). *Neljän ihmisen kuolemaan johtanut linja-auto-onnettomuus Kuopiossa 24.8.2018.* Tutkintaselostus 7/2019. Onnettomuustutkintakeskus.

Pidgeon, N. (1997). *The Limits to Safety? Culture, Politics, Learning and Man-Made Disasters.* Journal of Contingencies and Crisis Management 5 (1), 1-14.

Pietikäinen, E., Reiman, T. & Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskulttuurityö organisaation toiminnan kehittämisenä terveydenhuollossa*. VTT Tiedotteita - Research Notes 2456. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reason, J. (1998). *Achieving a safe culture: Theory and practice*. Work & Stress 12 (3), 293–306.

Reiman, T. & Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskriittiset organisaatiot – onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reiman, T., Pietikäinen, E., & Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi*. VTT Publications 700. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reiman, T., Silla, A., Heikkilä, J., Pietikäinen, E. & Luoma, J. (2012). *Turvallisuuskulttuuri liikennejärjestelmässä.* Esitutkimus. VTT Technology 4. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Ruuhilehto, K. & Vilppola, K. (2000). *Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä*. TUKES-julkaisu 1/2000. Helsinki: Turvatekniikan keskus.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. uudistettu painos. San Fransisco: Jossey-Bass Print.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future*. The Academy of Management review 32 (2), 344-354.

Tilastokeskus (2020). *Käsitteet.* Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/index.html, 9.12.2020.

Traficom (2020). *Kuljetusliikkeiden arvoa lisäävään vastuullisuusajatteluun kannustetaan jatkossa tehokkaalla tiedonjaolla.* Haettu osoitteesta https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/kuljetusliikkeiden-arvoa-lisaavaan-vastuullisuusajatteluun-kannustetaan-jatkossa, 10.12.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. (selainpohjainen lukusovellus, sivunumeroita ei saatavissa)

Työsuojeluhallinto (2021). *Ajo- ja lepoajat.* Haettu osoitteesta https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/ajo-ja-lepoajat, 15.3.2021.

Työterveyslaitos (2021). *Maantieliikenteen työterveyshuolto*. Haettu osoitteesta https://www.ttl.fi/maantieliikenne/maantieliikenteen-tyoterveyshuolto/, 12.3.2021.

LIITTEET

Liite 1 - Teemahaastattelurunko johdon edustajille

Taustatiedot ja johdanto

Missä tehtävässä toimit yrityksessänne?

Kuka omistaa yhtiön käyttämät autot?

Millaisia työsuhteita autojen kuljettajilla on?

Millainen on organisaatiorakenteenne?

Teema 1 Johdon toiminta

Onko sana turvallisuuskulttuuri tuttu/ mitä ajatuksia se herättää?

Miten turvallisuusasioita koskevat vastuut ja velvollisuudet on yhtiössä määritelty?

Kenen vastuulla yksittäisen linja-automatkustajan turvallisuus on?

Miten kuljettajat mielestäsi suhtautuvat turvallisuuteen?

Teema 2 Viestiminen ja tiedonkulku sekä yhteistyö

Keskustellaanko yhtiössä säännöllisesti turvallisuusasioista? Jos kyllä, miten ja kenen aloitteesta?

Miten vaara- tai läheltä piti -tilanteista yrityksessä raportoidaan johdolle?

Miten yrityksessä tapahtuneista vaaratilanteista viestitään kuljettajille?

Uskotko, että yrityksessänne on joskus jätetty vaaratilanteesta kertomatta eteenpäin?

Miten yksittäinen kuljettaja voi antaa kehitysehdotuksia, tuleeko sellaisia?

Teema 3 Organisatorisen oppimisen käytännöt

Millaisia vaara- tai läheltä piti-tilanteita yrityksellänne on viime vuosien aikana ollut?

Miten toimintaa on vaaratilanteiden perusteella muutettu/Onko ollut tarvetta?

Millaisia seurauksia työntekijän turvallisuusrikkeistä on voinut seurata?

Mitä haluaisit yrityksesi turvallisuuskulttuurissa kehittää?

Teema 4 Koulutus ja ohjeistaminen

Miten kuljettajia on ohjeistettu toimimaan vaaratilanteissa? Harjoitellaanko niitä?

Millaista säännöllistä koulutusta kuljettajille järjestetään turvallisuuteen tai alan muutoksiin liittyen?

Millaista koulutusta tai perehdytystä yhtiön uudelle kuljettajalle tarjotaan/ häneltä vaaditaan?

Miten kuljettajien osaamisesta varmistutaan? Työsuhteen alussa, sekä myöhemmin?

Onko kuljettajille ohjeistettu millaisten ajoneuvon vikojen kanssa työvuorolle saa lähteä ja millaisten ei? Jos on, miten?

Koetko, että yhtiön/alan eri työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymisessä on eroja, millaisia?

Teema 5 Resurssien hallinta

Millaisilla lisäresursseilla turvallisuutta voitaisiin parantaa?

Miten yrityksessä suhtaudutaan väsymyksen takia työvuorosta pois jäämiseen?

Miten yllättäviin poisjäänteihin on varauduttu? Onko päivystysvuoroja?

Mitä kehittäisit yrityksessäsi, jos rahaa olisi rajattomasti?

Teema 6 Ulkopuolisten toimijoiden hallinta

Miten viranomaisen toiminta vaikuttaa turvallisuuskulttuuriinne?

Käytättekö joihinkin toimintoihin alihankkijoita tai yhteistyökumppaneita?

Kuka huoltaa autot?

Teema 7 Muutosten hallinta

Millaisena koet toimialan nykyisen turvallisuustason? Onko se viime vuosina muuttunut?

Arvioidaanko yhtiössä toiminnan turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä? Jos kyllä, miten ja kuinka usein?

Mitä pidät suurimpina turvallisuusuhkina toiminnassanne?

Liite 2 - Kyselylomake kuljettajille

1.Mitkä ovat mielestäsi suurimpia turvallisuusriskejä työssäsi?

2. Mihin työhösi liittyviin asioihin kaipaisit enemmän koulutusta, harjoitusta tai parempaa ohjeistusta?

3. Miten yrityksesi johto mielestäsi suhtautuu turvallisuuteen? Mitä toivoisit suhtautumisessa olevan toisin?

4. Onko työsi tekeminen annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti mahdollista myös käytännössä, vai tuleeko joitakin tehtäviä suoritettua toistuvasti eri tavalla, kuin virallisesti pitäisi?

5. Miten kiire ja aikataulupaine vaikuttavat työhösi?

6. Millaisista työvuorolla sattuneista tapahtumista tai asioista yrityksesi johto on kannustanut raportoimaan?

7. Onko virheistä, vahingoista tai läheltä piti -tilanteista mielestäsi helppoa ja yrityksesi tavan mukaista kertoa eteenpäin, vai jääkö sattumuksia raportoimatta. Jos jää, niin miksi?

8. Miten sattuneisiin virheisiin, vahinkoihin tai vaara- ja läheltä piti -tilanteisiin on yrityksessäsi reagoitu? Voit kertoa myös esimerkin jostakin tapauksesta ja sen seurauksesta

9. Miten saat tietoa yrityksesi muille kuljettajille sattuneista virheistä, vahingoista, tai vaara- ja läheltä piti -tilanteista ja saatko niistä tietoa riittävästi?

10. Miten saat tietoa työvuorolle osoitetun ajoneuvon viimeaikaisesta teknisestä kunnosta ja saatko siihen liittyen mielestäsi riittävästi tietoa?

11. Mikäli koet työkykysi olevan heikko väsymyksen vuoksi, miten sinua on ohjeistettu asiassa toimimaan?

12. Miten haluaisit parantaa yrityksesi turvallisuuskäytäntöjä?

13. Lopuksi vapaa sana! Voit halutessasi kertoa mitä vain heränneitä ajatuksiasi tai kehitysehdotuksiasi linja-autoalan turvallisuuteen tai turvallisuuskulttuuriin liittyen.