

## **Turvallisuuden johtajat –Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen**

### **Tiivistelmä**

Turvallisuus on monissa organisaatioissa paitsi tärkeä arvo itsessään, myös yhä keskeisempi osa liiketoimintaa ja asiakasvaatimuksia. Tutkimusten mukaan esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen turvallisuustyöhön ovat keskeisiä tekijöitä turvallisuuden hallinnan onnistumisessa. Perinteisessä turvallisuuden johtamisen tutkimuksessa on usein unohdettu esimiehen keskeinen rooli ja turvallisuusjohtajuuden näkökulma. Myöskään johtamis- ja henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa ei yleensä huomioida turvallisuuden johtamista, vaikka se on yksi johtamisen osa-alue organisaatioissa.

Turvallisuuden johtajat (TUJO) -tutkimushankkeen tavoitteena oli luoda, kokeilla, arvioida ja levittää kansallisesti soveltuvia toimintatapoja esimiesten turvallisuusjohtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseksi. Tutkimuksen aineistoina olivat aihealueen kirjallisuus, yhteisten työpajojen aineistot sekä kohdeorganisaatioista kerättävä taustadokumentaatio, haastatteluaineisto sekä case-kuvaukset kehittämishankkeista seitsemässä eri toimialojen (energia- ja prosessiteollisuus, teollisuuden palvelut ja henkilöstöpalvelut) organisaatioissa. Kohdeorganisaatioiden kehittämistyön tueksi laadittiin organisaatiokohtaiset työsuunnitelmat ja yhteenvedot haastatteluista.

Tutkimuksessa tuotettiin toimintatapoja ja esimerkkejä esimiesten turvallisuusjohtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseen. Turvallisuuden johtamisen tulee olla osa organisaation johtamiskäytäntöjä ja esimiesten osaamisen kehittämistä. Lähtökohtana on esimiesten turvallisuustehtävien määrittely eri organisaatiotasoilla, minkä jälkeen osaamista voidaan arvioida ja kehittää. Turvallisuustehtävien integrointi esimiesten rekrytointiin, perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen tukee esimiesten sitoutumista turvallisuustehtävään heti esimiesuran alusta asti. Turvallisuuden johtamisessa tarvitaan erilaisia johtamistapoja, jotta voidaan toisaalta ohjata työntekijöitä noudattamaan turvallisuussääntöjä ja toisaalta kannustaa heitä osallistumaan turvallisuuden kehittämiseen. Luottamuksen rakentaminen sekä aktiivinen ote turvallisuusasioihin ja työntekijöiden hyvinvointiin ovat onnistumisen kannalta keskeisiä. Esimiesten sitoutumista turvallisuustyöhön voidaan edistää ylimmän johdon aktiivisella osallistumisella turvallisuustyöhön, yhtenäisillä turvallisuuskäytännöillä, turvallisuustyön paremmalla organisoinnilla, osallistavalla valmennuksella, onnistumisten huomioinnilla sekä oman esimiehen, kollegojen ja asiantuntijoiden tuella. Tärkeää on se, että esimiehiä ei jätetä yksin, vaan heitä tuetaan turvallisuustyössä ja heidän avukseen rakennetaan työkaluja ja toimintatapoja.

Tuloksia voidaan soveltaa organisaatioissa eri toimialoilla, erilaisissa esimiestehtävissä ja eri hierarkiatasoilla esimiestyön ja turvallisuuden johtamisen kehittämiseen (esimerkiksi esimiesten rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja koulutus). Tutkimus tuki yhteistyöorganisaatioiden turvallisuuden johtamisen kehittämistä tuottamalla tietoa esimiesten turvallisuusosaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen tilasta ja kehittämistarpeista sekä jakamalla keinoja niiden kehittämiseksi. Tuloksia sovelletaan TTY:n turvallisuuden johtamisen opetukseen ja täydennyskoulutukseen. Tuloksia voidaan hyödyntää esimies-, johtamis- ja turvallisuuskoulutuksen kehittämisessä.