

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	9
---------------	---

OSA I

TYÖTURVALLISUUS JA TURVALLISUUSKULTTUURI

1 TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN ON JATKUVAA OPPIMISTA.....	19
2 ORGANISAATIOKULTTUURI JA TURVALLISUUSKULTTUURI.....	25
Organisaatiokulttuurin kolme tasoa.....	26
Turvallisuuskulttuuri.....	35
Turvallisuuden johtamisjärjestelmä.....	40
Turvallisuuskulttuurin kehitysvaiheet ja ilmiöt.....	45
3 JOHDA KULTTUURIA.....	53
Lähtötilanne selville.....	54
Roolit selkeiksi.....	57
Turvallisuusjohtamisen käytännön tilanteita.....	61

OSA II

IHMINEN – TURVALLISUUDEN VAARANTAJA JA MAHDOLLISTAJA

4 INHIMILLISET TEKIJÄT TYÖTURVALLISUUDEN TAUSTALLA.....	71
5 HAVAITSEMINEN JA TILANNETIETOISUUS.....	77
Aistiemme rajoittuneisuus.....	80
Kiire.....	82
Keskittymisen herpaantuminen.....	85
Unohtaminen.....	87
Pelko.....	89
Turhautuminen.....	91
Havaitsemiseen oppiminen.....	92
6 IHMISTEN LUONTAINEN ERILAISUUS JA TURVALLISUUS- KÄYTTÄYTYMINEN.....	101
Big five ja turvallisuuskäyttäytyminen.....	105
Luontaiset taipumukset ja työturvallisuus.....	107
Erilaisuuden ymmärtämisen käytännön hyödyt.....	112
7 RYHMÄN VAIKUTUS JA SOSIAALINEN PAINE.....	115
Kahdenlaista painetta.....	116
Roolit ryhmässä ja ryhmän auktoriteetit.....	119
8 VUOROVAIKUTUS JA KOMMUNIKAATIO.....	123
Rempseästi huumorilla?.....	126
Särmää mielipiteisiin?.....	127
Vastuu on jokaisella.....	128
9 VIREYSTILA, STRESSI JA KUORMITTUMINEN.....	131

OSA III

JOHDA AJATTELUA

10 MIKSI AJATTELUN JOHTAMINEN?.....	139
Sitoutumisen aikaansaaminen.....	142
Helposti ja vaikeasti hyväksyttävät asiat.....	145
11 KÄYTÄNNÖN TOIMINTAMALLEJA JA TYÖKALUJA.....	149
Tavoitteellinen kysymysten käyttö.....	151
Osallistava asioiden käsittelymalli - OPERA.....	158
Muutoksen tai päätöksen osallistava käsittely - VAAKA.....	168
Suunnitelman parantaminen - HOPE.....	176
Muutoksen edistymisen arviointi.....	180
Positiivinen palaute - 3T.....	184
Arvostava korjaava palaute - 3T + 3K.....	188
Turvallisuusajattelun johtamisen työkalut koottuna.....	192
 LOPUKSI.....	 193
KIRJALLISUUTTA JA LISÄTIETOJA.....	197

JOHDANTO

Työturvallisuus ja sen johtaminen on muutoksessa. Tähän saakka työturvallisuus on ymmärretty kapea-alaisesti työsuojelukysymyksenä. Se on ollut lakisääteisten määräysten ja vaatimusten toteuttamista ja keskittynyt vaarojen ja riskien poistamiseen. On tehty se, mikä on ollut pakko. Turvallisuu-teen kohdistuvia panostuksia on pidetty ja monissa yrityksis-sä pidetään edelleenkin ylimääräisinä, normaalia toimintaa häiritsevinä kustannuksina, jotka toteutetaan vasta sitten, kun muut tärkeämmät investoinnit on tehty.

Työturvallisuutta johdetaan monessa organisaatiossa edel-leen järjestelmävetoisesti ja teknisenä systeeminä. Ihmisiä koskeva ymmärrys ja ihmisten ajattelun johtaminen on puut-teellista. Lisäksi työturvallisuutta pidetään edelleen usein vain tuotantoon kuuluvana ja fyysistä, suorittavaa työtä tekevien huolena. Koska toimistotyössä välittömät vaarat ja riskit ei-vät ole päivittäin konkreettisesti läsnä, on ymmärrettävästikin

vaikea laajentaa ajatteluaan ja oivaltaa, että juuri minun päätoimuksellani tai tekemiselläni voi olla vaikutusta jonkun muun turvallisuuteen tai turvallisten toimintojen tekemiseen.

Tässä kirjassa työturvallisuutta ja sen johtamista käsitellään nykyaikaisen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta, jonka pohjalla on kokonaisvaltainen vastuullisuusajattelu. Lakisääteisten määräysten täyttäminen ei riitä, vaan vaatimuksia on selvästi lisätty. Kun mainitsen, että työturvallisuus ja sen johtaminen ovat muutoksessa, tarkoitan muutoksella ennen kaikkea muutosta ajattelutavassa – ymmärryksen ja suhtautumisen muutosta kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa rooleissa.

Yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvat vaatimukset tulevat monesta eri suunnasta. Yleinen ajattelutapa ja toimintakulttuuri yhteiskunnassa ovat muuttuneet. Samalla kun suvaitsevuus on monien asioiden suhteen kasvanut, vaatimukset avoimuudelle ja eettisyydelle ovat voimistuneet. Yritysten ja organisaatioiden toiminta on herkemmin julkisen tarkastelun kohteena. Epäkohdat nostetaan nopeasti näkyville, ja sosiaalisen median ansiosta tieto ja sen vaikutukset leviävät hetkessä laajalle. Kerran menetettyä mainetta on vaikea saada takaisin.

Tämä yleinen ajattelutavan muutos heijastuu myös omistajataholta tuleviin työturvallisuusvaatimuksiin. Maineen lisäksi työturvallisuuteen yhdistetään entistä enemmän tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Mitä paremmin toiminta sujuu suunnitellusti ja mitä vähemmän joudutaan korjaamaan häiriöistä johtuvia ongelmia, sen parempaa on tuottavuus. Tämä pätee yritysten lisäksi myös julkisen puolen organisaatioihin. Tuottavuuden lisäksi työturvallisuus ymmärretään merkittäväksi

kilpailutekijäksi. Organisaatiot ovat toisistaan riippuvaisia. Palvelun tai tavarantoimittajalta edellytetään pysyvästi toimintaa, joka ei aiheuta tilaajan prosesseille häiriöitä. Hinta ei ole enää ainoa kaupan syntymiseen vaikuttava tekijä.

Työturvallisuus on kilpailutekijä myös työnantajamarkkinoilla. Nykyisten sukupolvien ajattelutapaan ei enää kuulu sankariajattelu, jossa otetaan isoja terveysriskejä, jotta työ saadaan kunnialla hoidettua. Työympäristön ja työn tekemisen odotetaan jo lähtökohtaisesti olevan turvallisia. Organisaatio, jolla turvallisuusasiat ovat kunnossa ja jossa työntekijöistä huolehditaan, saa todennäköisesti houkuteltua ammattitaitoisia väkeä paremmin kuin sellainen organisaatio, jossa nämä asiat ovat retuperällä.

Työturvallisuuden käsite on viime vuosina alettu ymmärtää laajemmin kuin pelkästään fyysiseen turvallisuuteen liittyvänä kysymyksenä. Psykkinen kuormittuminen, uupuminen ja mielenterveysongelmat ovat entistä useammin syynä sairauspoissaoloihin. Mielenterveysongelmat ovat nykyään Suomessa yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy ja mielenterveyden häiriöt yleisin peruste sairauspäivärahan saamiselle. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tekemän FinTerveys-tutkimuksen mukaan 20 prosenttia naisista ja 15 prosenttia miehistä kokee työssään merkittävää psykkinen kuormittuneisuutta. Uusina käsitteinä työturvallisuuskeskusteluun tulleet kognitiivinen kuormittuminen ja kognitiivinen ergonomia kuvastavat laajemmin vaikutuskenttää, jossa ihminen elää ja toimii sekä tiedostettujen että tiedostamattomien, ympäristöstä ja hänestä itsestään tulevien tekijöiden alaisena.

Tämä kirja on saanut herätteensä toimiessani yli 25 vuoden ajan konsulttina ja valmentajana Innotiimissä ja tuolta ajalta kertyneistä havainnoistani ja kokemuksistani johtamisen, kulttuurimuutosten ja viime aikoina erityisesti työturvallisuuskulttuurin ja sen johtamisen kehittämisen parissa. Tarve kirjalle vahvistui haastateltuani työsuojelupäälliköitä, HSEQ-managereita ja esihenkilöitä siitä, millaisissa asioissa he ovat kokeneet onnistumisia ja mitä he puolestaan pitävät isoimpina haasteina työturvallisuuden edistämisessä.

Lähes poikkeuksetta isoimmat ongelmat liittyvät jollain tapaa johtamiseen. Ylimmän johdon ymmärrys työturvallisuudesta ja tahto kehittää sitä eivät aina ole riittävän selkeitä ja yhtenäisiä. Toisinaan jopa kyseenalaistetaan turvallisuuteen suunnattavien resurssien tarpeellisuutta. Myöskään organisaation eri ihmisten rooleja turvallisuuden johtamisessa ja kehittämisessä ei ole välttämättä määritelty selkeästi ja sisäistetty niin, että se näkyy yhtenäisenä toimintalinjana ja yhtenäisinä käytänteinä läpi koko organisaation. Turvallisuus on ulkoistettu työsuojelupäällikölle, työsuojelutoimikunnalle tai työnjohdolle. Yksi ongelma on myös se, että työpaikalla ei saada henkilöstöä tekemään aktiivisesti turvallisuushavaintoja ja puuttumaan turvallisuutta vaarantavaan toimintaan, kun sitä havaitaan. Lisäksi työnjohdolla ja lähiesihenkilöillä ei aina ole tarpeeksi aikaa ja osaamista ottaa omia alaisiaan kunnolla mukaan jatkuvaan turvallisuuden kehittämiseen.

Kokonaisvaltaisesti ymmärrettynä työturvallisuus avaa erinomaisen reitin organisaatiokulttuurin kehittämiselle. Mikä muu tekijä läpäisee yhtä kattavasti koko organisaation ja kaikki siellä toimivat ihmiset? Turvallisuus ja terveys on

jokaiselle henkilökohtaisesti tärkeä asia. Kukaan ei tarkoituksella halua vahinkoa itselleen eikä toisille. Se on konkreettinen yhteinen nimittäjä, jonka yhteydessä voidaan samalla kehittää muita hyvään ja kestävään organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat muun muassa johtamis- ja esihenkilötaidot, ihmisten aito osallistaminen oman työn kehittämiseen, vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä haasteellisten asioiden puheeksi ottaminen. Kun ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimivuus paranee niin, että ihmiset kokevat tulewansa arvostetuksi ja kuulluksi, keskinäinen luottamus vahvistuu. Luottamuksen ilmapiirissä jokainen uskaltaa ottaa puheeksi turvallisuuteen liittyviä tekijöitä: niin epäkohtia, puutteita ja parannusta vaativia toimintatapoja kuin hyvin toimivia asioita ja hyviä käytännön esimerkkejä.

Tämä kirja koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa ”Työturvallisuus ja turvallisuuskulttuuri” avataan työturvallisuuden johtamisen laajempaa viitekehystä. Siinä selkeytetään keskeisiä käsitteitä, kuten turvallisuuskulttuuria, organisaatiokulttuuria ja turvallisuuden johtamisjärjestelmää. Toisessa osassa ”Ihminen – turvallisuuden vaarantaja ja mahdollistaja” olen pyrkinyt yleistajuisesti esittelemään sellaisia ihmisten toimintaan vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä, jotka ovat meillä kaikilla päivittäisessä toiminnassamme läsnä mutta suurelta osin tiedostamattomasti. Kirjan kolmas osa ”Johda ajattelua” sisältää käytännössä hyödynnettäviä toimintamalleja ja työkaluja työturvallisuuteen liittyvien asioiden ja kysymysten käsitteilyyn ihmisten kanssa.

Tämä kirja on tarkoitettu eri tavoin työturvallisuuden parissa toimiville: johtajille, HSE-managereille, esihenkilöille,

työturvallisuus- ja työsuojelupäälliköille, työsuojeluvaltuutetuille, työsuojeluasiamiehille ja alalle suuntautuville opiskelijoille. Ylipäättään kirja soveltuu kaikille, jotka kokevat työturvallisuuden edistämisen tärkeäksi. Toivon, että kirjan sisältö auttaa lukijoita eteenpäin omalla matkallaan.

Ihminen on lopulta toiminnan keskiössä. Itse uskon tähän. Uskotko sinä?

OSA I

**TYÖTURVALLISUUS
JA TURVALLISUUS-
KULTTUURI**

1 TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN ON JATKUVAA OPPIMISTA

Turvallisuuskulttuurin ja työturvallisuuden kehittäminen on jatkuvaa, pitkäjänteistä työtä. Sitä ei saada kuntoon yksittäisellä projektilla, valmennuksella tai teknisellä järjestelmällä. Kyseessä on laaja ja monitahoinen kokonaisuus, jota kukaan yksin ei voi hallita, ja väitän, että ei myöskään perin pohjin ymmärtää. Kyse on ajattelutavasta ja siitä, että ymmärrämme työturvallisuuden kehittämisen olevan jatkuvaa oppimista. Jatkuva oppiminen tarkoittaa, että tulosten lisäksi osaamme arvioida toimintaamme ja siinä tapahtuvia muutoksia. Muutoksilla tarkoitan tässä yhteydessä muutoksia toiminnassa,

tekemisessä, käyttäytymisessä, kokemuksissa, suhtautumisessa ja siinä, mitä ja miten asioista ymmärrämme. Emme voi toivoa parempia tuloksia, ellemmme muuta toimintaamme, emmekä voi muuttaa toimintaamme, ellemmme muuta ajatteluamme. Paremmat tulokset syntyvät uudenlaisesta toiminnasta, ja parempi toiminta syntyy uudenlaisesta ymmärryksestä.

Itselleni edellä kerrottu avautui konkreettisesti urheilu-urani aikana syntyneistä oivalluksista. Yksi niistä liittyy juuri oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Oivallus syntyi vaihtaessani useiden vuosien tavoitteellisen valmentautumisen jälkeen lajia maastohiihdosta hiihtosuunnistukseen. Vaikka ensimmäiset kokeilut uuden lajin parissa olivat rohkaisevia, ymmärsin aika nopeasti, että ei kannata tavoitella voittoa tai mestaruuksia, jos uudessa lajissa vaadittavat keskeiset taidot ja valmiudet eivät ole kunnossa. Voin odottaa parempia ja kestävämpiä tuloksia vasta sitten, kun ajattelu- ja toimintamallini sekä taitoni siihen riittävät.

Turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä pätevät samankaltaiset lainalaisuudet. Meidän on tärkeää ymmärtää, miten voimme parantaa toimintaa pysyvästi niin, että toiminnan tuloksena voimme odottaa kuuluisaa ”nolla tapaturmaa”. On myös tärkeää ymmärtää, miten voimme muuttaa ihmisten ajattelutapoja ja suhtautumista niin, että voimme odottaa heiltä uudenlaista toimintaa ja käyttäytymistä. Toimintaamme parantaaksemme havainnoinnin, arvioinnin ja kehittämisen kohdetta kannattaa siirtää tuloksista tekemiseen. Tavoitteena nolla on tyhjä unelma, ellemmme kehitä siihen vaadittavia tekijöitä. Kuitenkin taustalla olevana päämääränä ”nolla tapaturmaa” tai ehkäpä vielä paremmin ”turvallinen ja sujuva

toiminta” – vastaavalla tavalla kuin urheilussa maailmanmestaruus – on ihan hyvä jatkuvan parantamisen päämäärä.

Toinen oivallus liittyy läheisesti edelliseen mutta pureutuu vielä hieman syvemmälle siihen, mihin kiinnitämme huomiomme, mitä havainnoimme ja millaisia kokemuksia toiminnasta tallennamme. Oivallus avautuu ehkä parhaiten seuraavasta suorasta lainauksesta, joka tallentui haastattellessani juuri maailmanmestaruuden voittanutta suomalaista hiihtosuunnistajaa Raino Pesua Itävallan Windischgarstenissa järjestelyissä MM-kilpailuissa.

”Totta kai päämääränäni on ollut ja on edelleen menestyminen kansainvälisissä arvokilpailuissa ja että joskus nousen MM-kilpailussa korkeimmalle pallille. Se ei ole muuttunut miksikään. Mutta se, mistä saan itselleni palkintoja, on muuttunut. Enää en ajattele, että vain ja ainoastaan se kultamitali on se palkkio. Se on mahdollista kuitenkin vain kerran kahdessa vuodessa. Ja voihan olla, että juuri ratkaisevalla hetkellä sairastun tai tulee jokin muu este. Huomasin, että minun pitää kerätä omia henkisiä palkintoja jo harjoituskauden aikana kaikista niistä tilanteista, joissa olen valmistautumassa siihen päätapahtumaan. Ja erityisesti niistä hetkistä, kun huomaan edistyneeni jonkin harjoitettavan ominaisuuden tai taidon kohdalla. Tämä ajattelutavan muutos vapautti henkisesti ja toi rentoutta ja iloa kaikkeen tekemiseen.”

Tässä on suora yhtymäkohta turvallisuuden kehittämistyöhön. Sen lisäksi, että parantuneet tulokset syntyvät parantuneen toiminnan ansiosta, on kyse jatkuvasta arvioinnista, palautteesta ja erityisesti positiivisten aikaansaannosten, tulosten ja vaikutusten esiin nostamisesta ja tiedostamisesta. Ne on tehtävä näkyväksi ja niistä on puhuttava, jotta niistä voidaan oppia. Sujuva arki käsittää kuitenkin suurimman osan toiminnastamme, sillä poikkeamat ja häiriöt ovat vain murto-osa kokonaisuutta. Tarvitsemme näitä oppeja ja henkisiä palkintoja kehitysmatkamme aikana. Ne tuovat kehittämiselle positiivisen vireen, parantavat yhteistä ilmapiiriä ja tukevat muutosta kohti ennakoivaa turvallisuuskulttuuria. Samalla ne auttavat kohtaamaan ja käsittelemään myös toiminnan vaarat, riskit, poikkeamat, puutteet ja epäkohdat viisaammalla tavalla.

Kolmas oivallus, joka itselleni kirkastui päätoimiseksi urheilijaksi siirtymisen jälkeen, on merkittävä niin johtamisen kuin yksilön toiminnan näkökulmasta. Oivallus liittyy siihen, miten suhtaudumme asioihin, joihin voimme vaikuttaa, ja toisaalta niihin asioihin, joihin emme voi vaikuttaa. Turvallisuutta kehitettäessä on kaikilla organisaation tasoilla, ryhmissä, tiimeissä ja jokaisen yksittäisen ihmisen tapauksessa tärkeää tunnistaa päivittäisessä tekemisessä asiat, joihin jokainen itse voi vaikuttaa. Yksittäisenä työntekijänä en voi vaikuttaa turvallisuutta koskeviin investointipäätöksiin muuten kuin kertomalla havaintojani epäkohdista. Johtajana en taas voi vaikuttaa siihen, miten kunnossapitoasentaja tehdaslinjalla käytännössä hommansa tekee. Omassa vaikutuspiirissä olevat asiat ovat tekemisen ja kehittämisen pääkohde. Johtajien ja

TURVALLISUUSJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖN TILANTEITA

Esihenkilö organisoi käytännön tilanteet ja foorumit, joissa edellä mainitut periaatteet voivat toteutua. Yleensä se tarkoittaa jo olemassa olevien vuorovaikutustilanteiden, kuten palaverien hyödyntämistä tai tarvittaessa uusien menettelyjen käyttöön ottamista. Seuraavassa on esimerkkejä säännöllisesti toistuvista tilaisuuksista, joissa turvallisuusasioita ihmisten kanssa käsitellään. Kullakin niistä on oma erityisluonteensa ja tavoitteensa.

Kuukausipalaveri

Kuukausipalaverissa tavoitteena on kirkastaa turvallisuuden tilannetietoisuutta ja sitä, miten pitkän aikavälin tavoitteiden osalta on edetty. Kuukausipalaverissa käydään läpi, missä nyt ollaan ja miten tavoitteissa on edistytty. Lisäksi selkeytetään seuraavan kuukauden tavoitteet, niiden arvioinnista sopiminen, onnistumisen edellytysten ja haasteiden arviointi, riskien arviointi, käytännön projektit ja toimenpiteet. Kuukausipalaverin organisointi ja johtaminen on linjajohdon eli päällikön tai lähiesihenkilön tehtävä, eikä sitä pidä ulkoistaa työsuojelupäällikölle tai HSE-managerille. Heidän asiansa on puolestaan tuottaa palaveriin turvallisuuden kannalta oleellista tilannetietoa, ja he avustavat linjajohtoa palaverin sisällön kokoamisessa.

Viikkopalaveri

Viikkopalaverissa käsitellään konkreettisia viikkotasoisia turvallisuusasioita ja tekemisiä. Arvioidaan edellisen viikon tapahtumat, toimenpiteet ja onnistumiset sekä tehdään seuraavan viikon tavoitteiden ja töiden turvallisuusarvioinnit. Viikkopalaverissa kannattaa ottaa esiin myös mahdolliset muut erityishuomiota vaativat muutokset olosuhteissa ja työympäristössä. Tärkeää on lisäksi keskustella inhimillisistä tekijöistä, ihmisiin itseensä liittyvistä asioista, kuten työvireestä ja jaksamisesta, tai ylipäättään asioista, joilla voi olla merkitystä turvallisuuden kannalta. Myös viikkopalaveri on linjajohdon vastuulla, mutta sekin kannattaa toteuttaa yhteistyössä työsuojelupäällikön tai HSE-managerin kanssa.

Aamupalaveri

Aamupalaverin tarkoitus on nostaa turvallisuus tietoiseen ajatteluun ja toimintaan. Se toimii tärkeän asian mieleen palautuksena. Ajatuksemme suuntautuvat muihin tärkeisiin tai mielenkiintoisiin asioihin, ja turvallisuus usein unohtuu. Lisäksi aamupalaverissa on hyvä käydä läpi kyseisen päivän mahdolliset turvallisuuteen vaikuttavat muutokset. Ne voivat liittyä työympäristöön, prosesseihin, työvaiheisiin tai inhimillisiin tekijöihin. Aamupalaverin organisointi ja toteutus kuuluu lähiesihenkilön vastuulle.