

# **Safety in Stora Enso - Turvatuokio**

**Daily Safety Dialog –menettelyn käyttöönotto Veitsiluodon tehtailla**

**Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma TJK 12.**

**Tutkielma**

**Camilla Ahlblad**

**Stora Enso Oyj, Veitsiluodon tehtaat**

**Kemissä 13.12.2012**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**





## Tiivistelmä

Stora Ensossa on otettu vuoden 2012 aikana käyttöön uudet turvallisuuden standardit, jotka tulee ottaa kaikissa Stora Enson yksiköissä käyttöön vuoden 2013 loppuun mennessä. Standardit kuvaavat miten turvallisuuskulttuuria tulee kehittää ja seurata sekä asettaa vaatimuksia kaikille Stora Ensossa työskenteleville osallistua turvallisen työkuulttuurin kehittämiseen.

Veitsiluodon tehtailla kattavan turvallisuuskulttuurin selvittämisen jälkeen päätettiin luoda yhden standardin ”Päivittäiset turvallisuuskeskustelut” ympärille oma malli, joka kannustaisi työntekijöitä jatkuvaan turvallisuuden kehittämiseen.

Mallia kehitettiin osin yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kanssa vuoden 2011 lopussa ja sitä alettiin kouluttaa yksikössämme eri vaiheissa joulukuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana. Malli sai nimen Turvatuokio ja sen tavoitteena oli antaa runko 5-10 min turvallisuusaiheiseen keskusteluun joka vuoron alussa. Tavoitteeksi annettiin, että tuokiossa käsiteltäisiin edellisen vuorokauden aikana tehdyt turvallisuushavainnot ja pohdittaisiin miten tulevasta työvuorosta tulisi jälleen tapaturmaton. Mottona on ”TEE TURVALLINEN TYÖPÄIVÄ”.

Turvatuokioiden seuranta varten sekä kannustamaan työntekijöitä käymään keskusteluja päivittäin, otettiin turvatuokio osaksi turvallisuuspalkitsemisjärjestelmää. Järjestelmään kuuluu muina tekijöinä tapaturmattomuus vuorossa, vaarojen tunnistamisen tekeminen vuoroissa sekä turvallisuushavaintojen tekeminen. Kaikkien mittareiden tulee ”täytyä”, jotta palkkio maksetaan kvartaaleittain. Tätä seuranta analysoitiin tässä tutkielmassa.

Tuloksista voidaan nähdä eri johtamisen tyylien ja henkilöstön osallistumisen vaikutuksia työntekijöiden halukkuuteen käydä rutiininomaisia turvallisuusaiheisiä keskusteluja. Haasteina olivat erityisesti aluekohtaiset erot koulutuksen järjestämisessä sekä vaihteleva osallistuminen itse koulutustilaisuuksiin. Viitteitä turvallisuuskulttuurin muutoksesta on silti havaittavissa ja turvatuokio malli on yksi tapa vaikuttaa työntekijöihin ja esimiehiin yhä avoimemman ja oppivamman kulttuurin luomisen työkaluna.





## Sisältö

1	Johdanto .....	1
1.1	Turvallisuuden standardit Stora Ensossa.....	1
1.2	Veitsiluodon tehtaat: maailman pohjoisin paperitehdas.....	3
1.2.1	Tuotantokapasiteetti .....	3
1.2.2	Organisaatiomuutokset .....	4
1.2.3	Turvallisuustilanne.....	5
1.3	Turvallisuuskulttuurin taso.....	6
1.4	Työkalun valinta kulttuurimuutosta tukemaan.....	8
1.5	Tutkielman rajausta .....	9
2	”Turvatuokio”- menettelyn käynnistäminen.....	10
2.1	”Turvatuokio” menettelyn suunnittelu .....	10
2.1.1	Painopaperi tehdas .....	10
2.1.2	Hienopaperitehdas.....	11
2.2	Turvatuokio menettelyn koulutus .....	12
2.2.1	Painopaperitehtaan koulutusmenettely luokkahuonekoulutus.....	12
2.2.2	Hiomon valvomokoulutus.....	13
2.2.3	Hienopaperitehtaan koulutusmallit .....	13
2.2.4	Sellutehtaan malli.....	14
2.2.5	Turvallisuusasiantuntijoiden koulutusta kentällä.....	14
2.3	Turvatuokion seurantamenettelyt.....	14
2.3.1	Kvartaalipalkitseminen .....	15
2.3.2	Vuoromestarien arvioinnit .....	15
3	Tulokset.....	16
3.1	Osastojen väliset erot .....	16
3.1.1	Painopaperitehdas .....	17
3.1.2	Hienopaperitehdas.....	18
3.2	Vaikutus turvallisuustilanteeseen .....	19
4	Pohdinta .....	22
5	Lähdeluettelo.....	26





# 1 Johdanto

## 1.1 Turvallisuuden standardit Stora Ensossa

Stora Ensossa otettiin aimo askel yhtenäisen turvallisuuskulttuurin yhtenäistämiseksi, kun toimitusjohtaja esitti yhteiset turvallisuustavoitteet kaikille yksiköille vuonna 2010. Stora Enso haluaa olla maailmanluokan tasolla turvallisuusmittareilla katsottuna vuoden 2013 loppuun mennessä ja tavoitteet määritettiin siten, että LTA1 (poissaoloon johtaneiden tapaturmien) taajuus on alle 5 kpl/milj.työtuntia ja TRI (kaikki tapaturmat yhteensä) taajuus on alle 15 kpl/milj.työtuntia. Lisäksi jokaisen Stora Ensolla työskentelevän odotetaan tekevän vuosittain vähintään 5 kpl turvallisuushavaintoa.

Vuoden 2012 aikana lanseerattiin turvallisuusstandardit, joiden tarkoituksena on yhtenäistää turvallisuusmenettelyitä yksiköiden välillä. Standardit käsittävät kaikkien yksiköiden tavoitteet koskien työntekijöiden ja esimiesten välisiä turvallisuusaiheisia keskusteluja, turvallisuushavaintojen tekemistä, työpaikkatarkastuksia ja –auditointeja sekä tasovaatimukset työohjeille ja riskien arviointi menettelyille. Lisäksi tulevat myös ohjelmat koulutuksen, viestinnän, urakoitsijoiden hallinnan ja henkilöstön kannustamiseen liittyen. Jokaisen yksikön edellytetään raportoivan kuukausittain ohjelmien edistymisestä ”värivaloin” eli värein punaisesta keltaisen kautta vihreään tarkkojen vaatimusten mukaan.

Taulukko 1. Turvallisuuden standardit

<p>1. Päivittäiset turvallisuuskeskustelut</p> <p>- epämuodollisia 5-10 min päivittäisiä turvallisuusaiheisia keskusteluja työpäivän tai vuoron alussa</p> <p>2. Turvallisuushavainnot</p> <p>- kaikkien työntekijöiden edellytetään tekvän havaintoja turvallisesta tai turvallisuutta laiminlyövästä käyttäytymisestä. Esimiesten on käytävä havaintojen tulokset läpi viikoittain ja niistä on raportoitava avoimesti</p> <p>3. Kahdenkeskinen turvallisuustuokio</p> <p>- säännöllinen henkilökohtainen tilaisuus, jossa seurataan kunkin työntekijän turvallisuusosaamista</p> <p>4. Turvallisuusohjeiden ja riskinarviointien katselmointi</p> <p>- kaikkien työntekijöiden on katselmoitava joka vuosi kaikki omaa työtään koskevat turvallisuussäännöt ja –menettelyt sekä riskin arvioinnit</p> <p>5. Työpaikkatarkastus</p> <p>- kaikkien työntekijöiden on tehtävä tarkastus omalla osastollaan kerran kuukaudessa tarkastuslistan perusteella</p> <p>6. Osastojen väliset turvallisuusauditoinnit</p> <p>- kunkin työntekijän on kerran vuodessa suoritettava turvallisuusauditointi muulla kuin omalla osastollaan tarkastuslistan perusteella</p> <p>7. Johdon turvakierrokset</p> <p>- kaikkien johtoryhmän jäsenten on suoritettava turvallisuustarkastuskierros vähintään joka kuukausi</p> <p>8. Turvallisuussäännöt ja –menettelyt</p> <p>- kaikissa yksiköissä on oltava käytössä keskeiset turvallisuussäännöt ja –menettelyt, jotka perustuvat paikallisiin lakisäätöihin vaatimuksiin sekä koko yrityksen kattaviin hyviin käytäntöihin</p> <p>9. Riskinarvioinnin laatukriteerit</p> <p>- kaikki työntekijät osallistuvat vaarojen tunnistukseen ja riskien arviointiin omalla työalueellaan.</p> <p>10. Poikkeamien selvitysten laatukriteerit</p> <p>- kaikki tapaturma ja läheltä piti – tilanteet on selvitettävä ja raportoitava avoimesti. Niistä on laadittava ns. tapaturmakortti kaikkien työntekijöiden käyttöön.</p>
---

Standardien käyttöön ottoon ei laadittu selkeitä sääntöjä, vain suuntaviivat ja tavoitteet, joiden avulla eri yksiköt voivat luoda omat käytäntönsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kantavana teemana on, että samat säännöt koskevat

jokaista työntekijäryhmää ja kaikkien on omalla panoksellaan osallistuttava turvallisuuden kehittämiseen yksikössään. Tämä johti yksiköissä hyvin erilaisiin tulkintoihin ja käytännön sovellutuksiin, joita sitten on vuoden 2013 alussa pyritty koostamaan yhteen ja selvittämään parhaita käytäntöjä tavoitteiden saavuttamisessa.

Lisäksi jokaiselta yksiköltä edellytetään vuosittain kehitettävä järjestelmällinen turvallisuuden koulutusohjelma, ohjelma urakoitsijoiden, tavarantomittajien ja vieraiden hallintaan, turvallisuusviestintään koskeva ohjelma sekä turvallisuutta edistävä motivointiohjelma. (Välimaa 2012)

## **1.2 Veitsiluodon tehtaat: maailman pohjoisin paperitehdas**

Stora Enso Printing and Reading Veitsiluodon tehdas on sellutehtaan, neljän paperikoneen, arkittamon ja sahan muodostama metsäteollisuusintegraatti, joka sijaitsee Kemissä Veitsiluodon saarella. Tehdasalue on noin tuhannen ihmisen työpaikka, heistä 750 työskentelee suoraan Stora Enson palveluksessa. Tehtaan kunnossapidosta vastaa Stora Enson ja ABB:n yhteisyritys Efora Oy, jonka palveluksessa Veitsiluodossa on noin 200 henkeä. Tämän kaltaiseen ympäristöön kulttuurimuutoksen tuominen on haasteellinen tehtävä ja sen taustojen tuntemus viestittää ongelman laajuutta.

### **1.2.1 Tuotantokapasiteetti**

Veitsiluodon paperitehtaan kapasiteetti on miljoona tonnia vuodessa. Tehtaan tuotanto jakautuu kahteen tuoteryhmään: toimistopapereihin ja päällystettyihin aikakauslehtipapereihin.

Toimistopapereita valmistetaan kahdella hienopaperikoneella, PK 2:lla ja PK 3:lla. Tulostus-, kirjekuori- ja kouluvihkopapereita valmistetaan vuodessa runsaat puoli miljoonaa tonnia. Niiden raaka-aineena käytetään Veitsiluodossa valmistettavaa koivu- ja havusellua. Tulostuspaperit leikataan arkeiksi Veitsiluodon arkittamossa, joka on kapasiteetiltaan yksi maailman suurimmista. Toimistopapereita markkinoidaan sekä tehtaan omilla että asiakkaiden – toimistokonevalmistajien, paperitukkureiden ja kirjekuoritehtaiden – omilla tuotenimillä pääasiassa Euroopan maihin.

Päällystettyjä aikakauslehtipapereita Stora Enso valmistaa Veitsiluodossa kahdella tuotantolinjalla, PK 1:llä ja PK 5:llä. Niiden raaka-aineena käy-

tään paperitehtaan yhteydessä toimivan hiomon tuottamaa mekaanista massaa, Stora Enson Oulun tehtaalla valmistettua sellua sekä päällyste- ja täyteaineita. NovaPress-tuotenimellä markkinoitava painopaperi päättyy useimmiten eurooppalaisiin muoti- ja erikoislehtiin sekä myyntikuvastoihin.

Veitsiluodon saha valmistaa mäntysahatavaraa kahdessa vuorossa 160 000 kuutiometriä vuodessa. Sahatavaran tärkeimmät vientimaat ovat Japani, Länsi-Eurooppa ja Välimeren maat. Pohjoisen tiheäsyinen, hitaasti kasvava mänty on suosittu materiaali erityisesti huonekalu- ja puusepänteollisuudessa.

Veitsiluodon tehtaan tarvitseman puuraaka-aineen toimittaa Stora Enso Metsä. Raaka-aine tulee suurelta osin Pohjois-Suomen sertifioiduista metsistä. Vuoden mittaan puuraaka-ainetta käytetään noin 2,5 miljoonaa kuutiometriä.

Integraatin käyttämästä energiasta noin 60 prosenttia tuotetaan sellutehtaassa ja sen yhteydessä toimivassa voimalaitoksessa. Energian tuotannossa tärkein polttoaine on sellun valmistuksessa syntyvä mustalipeä. Kotimaisten polttoaineiden osuus on yli 98 prosenttia. Käytettävistä polttoaineista 75 prosenttia on uusiutuvia. Turpeen osuus on noin 24 prosenttia.

Veitsiluodon tehtaiden tuotteiden laatua ja ympäristövaikutuksia tutkitaan jatkuvatoimisesti tehtaan omassa laboratoriossa, joka työllistää noin 40 työntekijää.

Veitsiluodon tehtaan tuotteet laivataan Ajoksen satamasta, josta on säännöllinen reittiliikenne kolmella erikoisvalmisteisella aluksella Göteborgissa ja Lyypekissä sijaitseviin Stora Enson logistiikkakeskuksiin.

### **1.2.2 Organisaatiomuutokset**

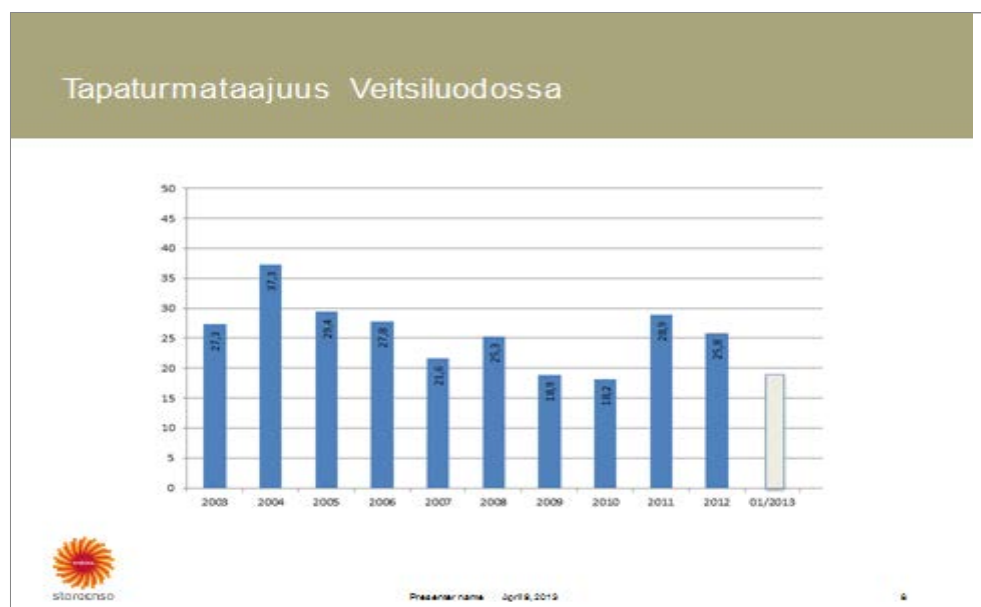
Veitsiluodon tehtaan organisaatiossa on tapahtunut muutoksia vuoden 2012 aikana, jolloin aikakausilehtipaperitehdas ja hienopaperitehdas yhdistyivät Printing and Reading nimikkeen alle toimittuaan aiemmin omina liiketoimintayksikköinä. Tehtaiden johtoryhmät yhdistettiin ja johtajana jatkaa hienopaperitehtaan johtaja. Tämä on käynnistänyt monia toimintojen tarkas-

teluprojekteja ja pohdintoja toimintojen yhdistämisestä ja yhdenmukaistamisesta.

Vanhassa mallissa aikakausipaperitehtaan toiminnot ja hienopaperitehtaan toiminnot olivat selvästi eroteltuja ja johtamisjärjestelmässä oli eroavaisuuksia johtuen osin erilaisista tuotteista, mutta myös johtamistavoista. Aikakausilehtipaperitehtaan (painopaperitehtaan) molemmat linjat PK1 ja PK5 ovat toiminnallisesti kohtuullisen yhteneväiset vaikka hyvinkin eri-ikäiset. Hienopaperitehdas koostuu taasen kolmesta eri osa-alueesta; sellutehtaasta, paperitehtaasta (konelinjat PK2 ja PK3) sekä arkittamosta. Tämän tutkielman kannalta näillä eroavaisuuksilla vanhan ja uuden mallin välillä tutkimusasetelman osalta on merkitystä.

### 1.2.3 Turvallisuustilanne

Veitsiluodon tehtailla on ollut 2000-luvun alussa kohtuullisen hyvä kehitys tapaturmaisten poissaolojen vähentämisessä (kuva), mutta käännyttäessä 2010 luvulle on tapaturmien lukumäärä lisääntynyt merkittävästi huolimatta lisääntyneestä turvallisuuteen tähtäävästä ennakoivasta työstä.



Kuva 1. Tapaturmataajuus eli poissaoloon johtaneet tapaturmat 2003-2013Q1 kpl / milj työtuntia

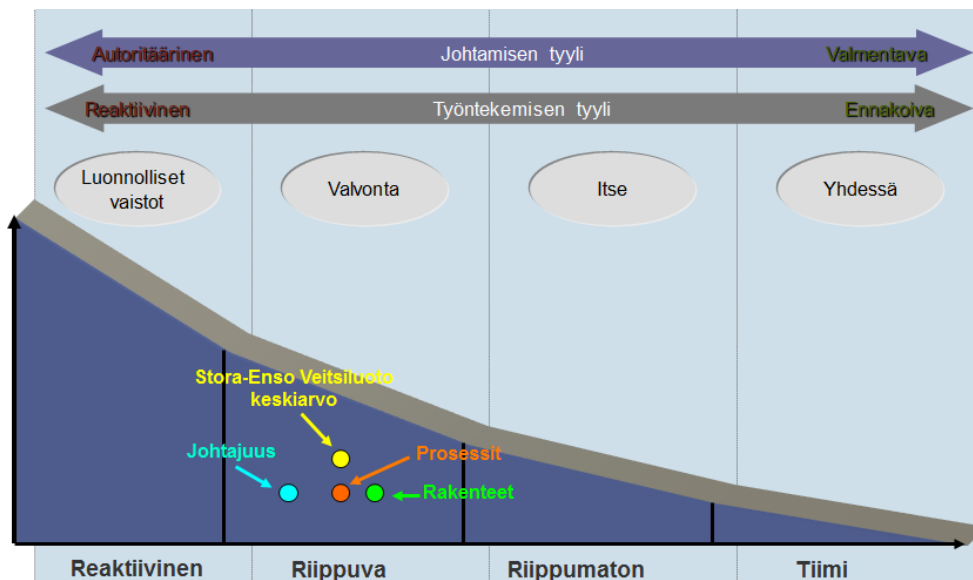
Käytössä ovat olleet seuraavat turvallisuusmenettelyt:

- työsuojeluparikierrokset osastoittain ja alueittain
- johdon turvallisuuskierrokset kuukausittain
- turvallisuushavainnot eli SN (Safety Notification) ilmoitukset jokaisen velvollisuus
- turvavattien, lyhyen esivalmistellun turvallisuusaiheisen keskustelutilaisuuden, pitäminen, esimiehet 1 krt / kk
- kemikaalien hallinta ja riskinarviointi menettelyt, jatkuvaa
- tapaturmien tutkinta ja tapaturmakorttien tekeminen oppimateriaaliksi, jokainen tapahtuma tutkitaan
- tilastointi ja seuranta (poissaoloon johtava / ei poissaoloa aiheuttanut tapaturma) tiedotus ja seuranta jory/ työsuojelutoimikunta/osastot

Näillä menettelyillä on merkittävästi vuosien varrella parannettu työntekijöiden tietoutta tehtaiden turvallisuustilanteesta ja jokaisen henkilökohtaisesta panoksen merkityksestä turvallisuustilanteen kehittymiseen.

### **1.3 Turvallisuuskulttuurin taso**

Yhteistyössä DuPont'in kanssa keväällä 2012 tehdyn turvallisuuskulttuurin kartoituksen pohjalta todettiin, että Veitsiluodon tehtaan turvallisuuskulttuuri on Bradley'n käyrällä tarkasteltaessa kohdassa RIIPPUVA, eli olemme tietoisia vallitsevista säännöistä ja noudatamme niin kun valvonta ja seuranta / seuraamismenettelyt ovat kunnossa ja toiminnassa. Henkilöstömme ei ole vielä sitoutunut tavoittelemaan omaehtoisesti turvallisuutta ja toimimaan omalla esimerkillään turvallisten työtapojen puolesta. Eri kulttuurin vaiheessa olevaa henkilöstöä on johdettava eri tavalla ja tämä johtamisen muutos on myös otettava huomioon kun muutosta suunnitellaan.



Kuva 2. Bradley'n käyrä ja Veitsiluodon tehtaiden sijoittuminen ulkopuolisessa auditoinnissa

Muutosjohtamisessa on oleellista tunnistaa minkä tyyppiseen organisaatioon ja historia pohjaan muutosta ollaan viemässä ja pohtia keinoja millä vaikutetaan. Edellä kuvatun käyrästä perusteella voisi olettaa, klassisen organisaatioteorian opit 1900-luvun alusta voisivat toimia Veitsiluodossa eli että muutoksen läpivienti perustuisi ajatukseen täydellisestä kontrolloitavasta prosessista, suunnittelusta, toimintamallista ja vaiheistetusta etenemistavasta. Toinen ääripää muutoksen johtamisen toteuttamisesta voisi olla intuitiivinen menetelmä, jossa muutosta toteutetaan luottamalla siihen, että hyvä toteutuu ”vähän kuin itsestään” kannustamalla ihmisiä luottamaan prosessiin, tarttumaan toimeen ja ratkaisemaan ongelmia sitä mukaan kun niitä syntyy. (Stenvall, Virtanen 2007) Tällöin jätetään tilaa omalle oivallukselle ja toimitaan Bradley'n käyrän oikeassa laidassa, alueella jonne haluaisimme turvallisuuskulttuurimme siirtyvän.

Lisäksi on tehtävä tietoinen valinta muutosprosessin luonteesta - toteutetaanko se nopeasti vai vähittäin, äkkirysäyksellä tai askeltaen. Kokonaisvaltaisessa muutoksessa taustalla on usein selkeä näkemys tavoitteesta ja päämäärä ohjaa strategiaa sekä yksittäisiä operationaalisia toimenpiteitä. Askeltavan muutoksen idea voi olla eteneminen vähitellen ongelmasta pois päin ja pyrkimys ratkaista tai vähentää keskeiseksi koetun ongelman epäkohtia.

Muutoksen toteuttaminen vaatii myös erityistä ajallista ymmärrystä ja sen tiedostamista, että muutokset näyttävät erilaisilta eri suunnista katsottuna.

Toiminnan kehittämiseen liittyvät näkökulmat ja käytetty ”muutoskieli” rakentaa perustaa muutoksen johtamiseen. Jos tavoitteet ja puhe/kieli eivät yhdisty oikealla tavalla niin muutosviesti heikentää organisaation sisäistä luottamusta ja samalla pienentää onnistumisen mahdollisuutta (Stenvall, Virtanen 2007)

#### 1.4 Työkalun valinta kulttuurimuutosta tukemaan.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yhden toimintatapamuutoksen läpivientiä koko tehdasintegraatissa. Muutosprosessi aloitettiin alkutalvella 2011 ja sitä seurataan tässä tutkielmassa syksyyn 2012.

Vuoden 2011 lopulla todettiin, että tässä ”turvallisuus kriisissä” on edelleen kohotettava henkilöstön tietoutta, kehitettävä turvallisuusjohtamista ja pureuduttava tarkasti ihmisen oman toiminnan, turvallisuuskäyttäytymisen perusteisiin ja tapaan havainnoida ympäristöä.

Työkaluksi valittiin malli, jonka esikuva on Stora Enson Arapotin tehtailta Brasiliasta; päivittäinen turvallisuuskeskustelu työntekijöiden kesken. Joulukuussa 2011 Arapotin tehtaanjohtaja kävi luennoimassa Veitsiluodossa heidän turvallisuusmenettelyistä ja tavasta toimia. Heidän toimintamallin pohjalta on vuoden 2012 aikana luotu Stora Ensoon omat turvallisuuden standardit.

Standardin mukaan päivittäisen turvallisuuskeskustelun määritelmä on seuraava:

Työkalu 1: Päivittäiset turvallisuustuokiot	
Kuvaus	<p>Päivittäiset turvallisuustuokiot ovat epämuodollisia, 5-10 minuutin keskusteluja ajankohtaisista turvallisuusaiheista. Tuokiot pidetään joka päivä, mieluiten vuoron tai työpäivän alussa. Tuokiot voivat olla esimiesvetoisia, mutta niiden ei tarvitse sitä olla. Tuokioihin voidaan ottaa mukaan myös urakoitsijoiden henkilöstöä.</p> <p>Osasto voi valmistella suunnitelman aiheista tai teemoista joita tuokiassa voi käsitellä. Näihin voivat kuulua esim. riskienarviointien tai ohjeiden läpikäyntiä. Tuokioissa voidaan käsitellä myös tuoreita turvallisuuspoikkeamia, turvallisuushavaintoja tai turvallisuustarkastusten tuloksia. Turvallisuusorganisaatio voi tukea valmistelemalla materiaaleja tai aiheita tuokioihin.</p>



Standardi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koskee kaikkia henkilöstöön kuuluvia</li><li>• Pidetään joka päivä</li></ul>
-----------	--

## 1.5 Tutkielman rajausta

Muutosjohtamisen elementtien arviointi ja niiden osalta onnistumisten tai epäonnistumisen muutosprosessissa on tämän tutkimuksen keskeisiä aiheita. Koska samaan aikaan tehtaalla on käynnissä useita eri kehitysohjelmia uusien standardien mukaan, ei voida yksittäisen toimenpiteiden vaikutusta kokonaisuuteen eristää. Siksi seurannassa on mukana myös muita menestystekijöiksi nimettyjä aiheita, kuten turvallisuushavaintojen tekeminen, vaarojen tunnistamisraporttien tekeminen sekä yksikön/vuoron tapaturmattomuus.

Tutkielmassa kuvataan menettelyn aloittaminen eri osastoilla, erilaiset koulutustavat ja pyritään selittämään miksi eri toimenpiteet ovat vaikuttavuudeltaan merkityksellisempiä kuin toiset.

## 2 ”Turvatuokio”- menettelyn käynnistäminen

### 2.1 ”Turvatuokio” menettelyn suunnittelu

Päivittäisen turvallisuusaiheisen keskustelun pitämisen ytimenä on saada henkilöstö jatkuvasti ottamaan turvallisuusnäkökohdat huomioon työskentelyssään. Päivittäisenä rutiinina keskustelu toimii kuin hyvä lääke. Jos lääkkeen ottaa vain kerran viikossa sen teho on olematon ja jos ottaa yliannostuksen siitäkään ei yleensä ole apua, mutta säännöllisesti nautittuna lääke toimii ja tuottaa halutun lopputuloksen.

Veitsiluodon tehtailla eri osastoilla oli erilainen lähestyminen päivittäisen turvallisuustuokion järjestämisestä ja hyvin erilaisia näkemyksiä miten toimintaa tulisi käynnistää.

Tämän kaltaisen muutoksen suunnittelu ja valmistelu voidaan tehdä monella tapaa ja Veitsiluodon tehtailla lähdettiin olettamuksesta, että kaikki osastot pystyvät tekemään edellytetyjä muutoksia toiminnassaan. Suurimmat erot toiminnan käynnistämisessä olivat resurssien varaamisessa, varautumisessa kouluttamaan ja miten koulutus saadaan ”markkinoitua” työntekijöille.

#### 2.1.1 Painopaperi tehdas

Painopaperitehtaan johtaja kutsui koolle palaverin, jossa olivat kaikki henkilöstöryhmät ja työsuojeluorganisaatio edustettuina ja aloitti suunnittelun siitä millaisen mallin Veitsiluodon tehtailla voitaisiin luoda keskustelun pohjaksi. Nimitys Turvatuokio sai alkunsa näissä palavereissa kuvaamaan tuokiota keskustellen turvallisuudesta.

Keskustelujen pohjalta luotiin yhteinen esityslista kaikille työntekijöille. Keskustelun pohjaksi rakennettiin kolmikohtainen malli:

- katse taaksepäin; mitä havaintoja on tehty viimeisen vuorokauden aikana
- katse tähän hetkeen; mitä on meneillään, havaintoja ja viestejä
- katse eteenpäin; mitä vaarojen tunnistuksia tulee tänään tehdä

Jokainen työntekijä tekee itselleen ns SAP variantin, jolla hän voi hakea esiin edellisen vuorokauden SN ilmoitukset ja tarkastella niitä tapahtumia mitä koko saaren alueella on tehty. Tarkoituksena on antaa jokaiselle mahdollisuus nähdä tapahtumia eri alueilta ja mitä ratkaisuja niihin on keksitty. Samalla vastattiin kysymykseen mistä aiheista voi ja saa tehdä turvallisuus-havainnon. Hyvistä esimerkeistä saattaa saada idean omankin toiminnan kehittämiseen turvallisempaan suuntaan.

Katsottaessa tähän hetkeen on luonnollisesti kysymys normaalista vuoronvaihtoon liittyvistä aiheista, mutta myös odotuksista työpäivän suhteen.

Katse eteenpäin on kehotus huomioida tulevia töitä, muutoksia totutuista tehtävistä ja tunnistamaan vaarat omissa töissä. Olimme kouluttaneet jo alkuvuonna henkilöstöä vaarojen tunnistamiseen ja riskin arviointiin työlu-pamenettelyn pohjalta. Tavoitteeksi annettiin, että pohdittaisiin joka päivä kysymystä ”milloin annan itselleni työluvan?”.

### **2.1.2 Hienopaperitehdas**

Hienopaperitehtaan puolella otettiin kahden palaverin keskustelujen jälkeen painopaperitehtaan keskustelumalli pohjaksi ja koulutusta suunniteltiin saman pohjarakenteen ympärille. Varsinaisia muutoksia ei tehty malliin vaan se hyväksyttiin pienin modifikaatioin. Keskustelua eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa ei erikseen järjestetty. Johtoryhmässä tehtiin päätös, että malli koulutetaan koko henkilökunnalle tammi – maaliskuun aikana. Tehtävä annettiin tuotantopäälliköille/johtajille ja toteutustapa oli valittava omien tarpeiden mukaan.

Hienopaperitehtaan organisaatioon kuuluu sellutehdas ja arkittamo, joilla on alueina hieman erilaisia tarpeita, mutta samaa tavoite tapaturmien vähentämisessä ja usko keskustelujen voimaan.

## 2.2 Turvatuokio menettelyn koulutus

Ajallista rajaa koulutusten järjestämiseen ei alun perin suunniteltu, mutta samalla, kun koulutuksia tehtiin, todettiin, että koulutusten tulee olla käytynä ja menettely toiminnassa toisen kvartaalin alussa. Turvatuokiot oli otettu yhdeksi tekijäksi vuorokohtaisen turvallisuuspalkkion määrittelyssä.

Koulutusmateriaalin pohjana on yksinkertaistettu kuvaus miten tuokiota on tarkoitus pitää ja keiden kanssa.

Koulutuksen runko oli seuraava:

- katsaus menneeseen vuoteen turvallisuusnäkökulman kautta
- kertaus turvallisuuskulttuurin kehittymisestä Bradley'n käyrän avulla
- tulevan vuoden tavoitteiden avaus
- turvatuokion periaatteen avaus
- käytännön harjoituksia

### Turvatuokio – mitä tehdään?

- **Katse Taakse** – mitä on tapahtunut?
  - SN ilmoitukset, menneissä olevat työt
- **Katse tähän pisteeseen** – mitä nyt tapahtuu?
  - Onko vaarat tunnistettu?
  - Muutoksia totutusta?
- **Katse Eteen** – miten teen tästä päivästä turvallisen?
  - Onko uutta tulossa?
  - Miten valmistaudun; ohjeet, vaaranarviointi, toimintani, käyttäytymiseni



Kuva 3. Turvatuokion sisältö (koulutusmateriaalista)

### 2.2.1 Painopaperitehtaan koulutusmenettely luokkahuonekoulutus

Koulutusmallia oli työstetty kolmessa palaverissa marras-joulukuussa 2011 ja koulutustilaisuudet aloitettiin ennen joulua ns. seisokkikoulutuksena, jolloin koulutukseen saatiin kokonaisia vuoroja PK5 linjasta. Seuraava ponnis-

tus oli välittömästi vuodenvaihteen jälkeen, jolloin koulutettiin PK1 linjan henkilöstö lukuun ottamatta hiomon henkilökuntaa (n 5-7 hlö / vuoro)

Paperitehtaan laboratoriotoiminnot koulutettiin saman mallin mukaan omina koulutustilaisuuksinaan helmikuun aikana.

Tehtaanjohtaja toimi tilaisuuksissa itse luennoijana ja vastasi kysymyksiin tehtaan tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista. Työturvallisuuspäällikkö koulutti turvatuokiomenettelyn käytännön osuuden ja veti koulutuspäivän yhteenvedon.

Koulutuksen jälkeen sovittiin, että jokainen vuoro aloittaa harjoittelun välittömästi tavoitteenamme turvallinen tehdas, jossa riskinottoa ei hyväksytä.

### **2.2.2 Hiomon valvomokoulutus**

Hiomon alueella ei henkilökunnalla ollut mahdollisuutta osallistua järjestettyihin luokkahuonekoulutuksiin, joten hiomon valvomossa aloitettiin tammikuussa valvomossa 5-8 hengen vuoroille oma koulutustilaisuus, jota veti tehtaanjohtaja ja häntä avusti vuoromestari tai tuotantopäällikkö. Koulutustilaisuudessa ei ollut luokkahuoneen tarjoamia audiovisuaalisia työvälineitä, mutta tehtaanjohtajan vetäminä kaikki oleelliset asiat käytiin keskustellen läpi työvuoron aikana, siten että vuorosta yksi oli tarpeen mukaan linjalla hoitamassa välttämättömiä toimintoja laitoksen käynnissäpitämiseksi. Hiomo on toiminnallisesti yhdistetty PK1 konelinjaan, jolloin sen tuloksia seurataan samalla raportilla.

### **2.2.3 Hienopaperitehtaan koulutusmallit**

Koulutustilaisuudet päätettiin järjestää yhteistyössä arkittamon osastojen kanssa työajan ulkopuolella. Koulutus tiivistettiin kahteen tuntiin siten että painopiste siirrettiin vahvasti menetelmän käyttöönottoon ja keskustelut tavoitteista ja jos saavutetuista tuloksista jäi vähemmälle. Koulutusta tarjottiin kaikille paperitehtaan ja arkittamon henkilöstölle, mutta todellisuudessa niihin osallistui vain arkittamon työntekijöitä. Vain kaksi työntekijää hienopaperitehtaan puolelta osallistui koulutuksiin, johtuen osittain heikosta tiedotuksesta, mutta myös protestina uudesta koulutuspalkka säännöstä.

#### **2.2.4 Sellutehtaan malli**

Sellutehtaan työntekijät ovat ns. nopeassa kolmivuorotyön kierrossa, jolloin koulutus oli mahdollista järjestää suhteellisen nopealla tempolla. Koulutukseen osallistui noin 75% henkilöstöstä uudesta koulutuspalkka säännöstä huolimatta. Koulutustilaisuuden avasi tuotantojohtaja ja hän kävi samassa yhteydessä läpi myös muita sellutehtaan tulevaisuudelle tärkeitä asioita, mutta pääpaino oli sovituksessa koulutusrungossa. Silmiinpistävää koulutuksessa oli ns. väliportaan esimiesten puuttumien koulutustilaisuuksista.

Sellutehtaalla on ollut historiansa aikana lähes 1000 päivän tapaturmattomia jaksoja ja selvästi osa henkilöstöstä epäili uuden menettelyn tarpeellisuutta samoin kuin turvallisuushavaintojen tekemisen mielekkyyttä. Kouluttajille nämä tilaisuudet olivat erittäin haasteellisia.

#### **2.2.5 Turvallisuusasiantuntijoiden koulutusta kentällä**

Hienopaperitehtaan konelinjoilla 2 ja 3 osallistuminen koulutukseen oli erittäin heikkoa. Päätettiin, että konelinjoille irrotetaan kaksi turvallisuus suuntautunutta työntekijää tekemään työparina koulutusta kentällä. Tavoitteina oli, että samalla kun he opastavat eri vuoroissa työntekijöitä tekemään turvallisuushavaintoja SAP järjestelmään he levittävät turvatuokion ”ilosanoma”. Työparin toimintaa pyrittiin tukemaan ja he osallistuivat eri koulutustilaisuuksiin, jotta laajentaisivat osaamisensa ja pystyisivät vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Turvallisuushavaintojen tekemisessä osaamisen tason nostossa onnistuttiin, mutta työntekijöiden motivointiin ja käytännön kysymyksiin tuokioiden pitämisestä ei paneuduttu samalla tarmolla kuin muissa menettelyissä.

### **2.3 Turvatuokion seurantamenettelyt**

Määriteltäessä turvatuokiota ja menettelyjä päätettiin, että seurantaan ei tehdä muodollisia menettelyjä vaan esimiehet arvioivat edistymistä. Haluttiin, että jokainen vuoro ottaa tämän menettelyn omakseen, keskustelee turvallisuudesta ja toimii itsenäisesti. Tavoitteeksi määritettiin, että vuorot keskustelevat ja kertovat tarvittaessa esimiehille tapahtumista, mutta toiminta ei olisi esimiesvetoista vaan vuoron omaa toimintaa.

Toiminnan alkuvaiheessa niin esimiehet kuin osastojen turvallisuusasiamiehet ja muu turvallisuusorganisaatio kävi kiertämässä valvomoja toimien

katalysaattoreina, keskustelujen käynnistäjinä. Keskustelut lähtivät hyvin liikkeelle vuoroissa, joista löytyi yksi tai kaksi ”soihdunkantajaa”, jotka tekivät alkuvalmisteluja, kuten tulostivat turvallisuushavainnot listaksi pöydälle keskustelun pohjaksi.

### **2.3.1 Kvartaalipalkitseminen**

Toisen kvartaalin alusta otettiin käyttöön ns. Veitsiluodon menestystekijät – turvallisuuskampanja, jossa nostettiin esiin neljä tekijää joiden varassa aiomme nousta maaliman luokkaan turvallisuudessa.

Tekijät ovat:

- turvallisuushavainnot, jokainen tekee vähintään 5 kpl havaintoja vuodessa
- vaarantunnistukset, jokainen vuoro tekee vähintään 12 ”työlupaa” vuoron omista töistä kvartaalin aikana
- turvatuokiot ovat käytössä jokaisessa vuorossa
- tavoitteena 0 tapaturmaa

Kvartaalipalkitsemisen kriteerit rakennettiin kannustamaan tekemistä, mutta niihin jätettiin niin sanotuksi perälaudaksi myös kova mittari eli tapaturmatomuus.

Turvatuokioiden arviointi perustuu esimiesten tulkintaan keskustelujen pitämisestä kuukausittain vastauksena kyllä tai ei yksinkertaiseen exelpohjaan, jossa samalla kysytään muitakin menestystekijöitä ja niiden toteutumaa.

### **2.3.2 Vuoromestarien arvioinnit**

Esimiehet arvioivat turvatuokion pitämistä monin eri tavoin aina omista lähtökohdistaan riippuen ja tämä teki tulosten tulkitsemisen vaikeaksi. Vuoromestareilla voi olla paineita kaunistella oman vuoronsa toimintaa erityisesti, kun siihen liittyy taloudellinen intressi.

Osa vuoromestareista ei ollut vastannut kyselyyn, jolloin henkilöstövastaava teki arviot heidän puolestaan.

## 3 Tulokset

### 3.1 Osastojen väliset erot

Kvartaalipalkitsemisessa edellytettiin vuorojen käyvän turvallisuusaiheisia keskusteluja tehtyjen SN ilmoitusten pohjalta sekä tulevien työtehtävien vaarojen tunnistamisen kautta. Esimiehet kirjasivat taulukkoon kuukausittaiset kokemukset kyllä tai ei periaatteella. Taulukon mukaisesti voidaan havaita, että suurin osa vuoroista kävi keskusteluja.

Taulukko 2. Turvatuokion pitämisestä Q2 ja Q3 aikana

Vuoro	PK1		PK2-3		PK5		SELLU		ARKITTAMO	
	Q2	Q3	Q2	Q3	Q2	Q3	Q2	Q3	Q2	Q3
1	ei	ok+	ok	ok	ok	ok+	ok+	ok	ok+	ok
2	ok+	ok+	ok	ok+	ok+	ok+	ei	ei	ok+	ok+
3	ok+	ok+	ok+	ei	ok+	ok+	ok+	ei	ok+	ok
4	ei	ok	ok+	ok+	ok+	ok+	ok	ei	ok	ok
5	ok+	ok+	ok+	ok	ok+	ok+	ei	ei	ok+	ok+

*pun = vuoro ei keskustele säännöllisesti turvallisuudesta*

*valk = vuoro keskustelee säännöllisesti turvallisuudesta , muut edellytykset eivät täyttyneet*

*vihr = vuoro sai turvallisuuspalkkion*

*(ei tapaturmia, vaarantunnistukset ok ja SN ilmoitukset ok ja turvatuoko ok)*

Ensimmäisen tarkastelukvartaalin aikana oli koulutus tuoreessa muistissa ja tavoiteasetanta viestitty vahvasti julistekampanjan avulla. Ulkopuolisen arvioijan havaintona oli, että harvoin on niin yksiselitteisesti jokainen työntekijä tietoinen tavoiteasetannasta, erityisesti turvallisuushavaintojen osalta, mutta myös muiden palkkiotekijöiden osalta. Kaikki osat olivat työntekijöiden mielestä haasteellisia, mutta tavoitetta ei kuvattu keskusteluissa saavuttamattomaksi. Suurimman kriittisen keskustelun nosti nollatapaturmavaatimus, johon työntekijät eivät vielä kaikki ole sisäistäneet mahdollisuudekseen.



### 3.1.1 Painopaperitehdas

Painopaperitehtaan osastoilla oli alusta alkaen myönteinen vastaanotto uudelle toimintatavalle ja esimiesten motivaatio ottaa käyttöön ja tukea vuoro- ja keskustelujen aloittamisessa oli hyvä. Vuoroihin syntyi työsuojeluasiamiesten lisäksi hyviä soihdunkantajia, jotka ottivat asian omakseen, pitivät keskustelua yllä ja tulostavat SN ilmoituksia vuorojen käyttöön. Täysin tapaturmattomia jaksoja on harvassa, mutta Q3 aikana PK5 kaikki vuorot saivat turvallisuuspalkkion. PK1:llä oli kolme tapaturmaa tarkastelujaksolla, mutta hiomo-, liettämäalueella sattuneet tapaturmat lasketaan PK1:n alueelle

Taulukko 3. Painopaperitehtaan kvartaalipalkkioiden maksatusperusteet

Q2		PK1				palk	PK5				palk
Vuoro	SN ilm	LTA1	VA	T-tuokio	SN ilm		LTA1	VA	T-tuokio		
1	42	1	8		ei	36	1	21	ok	ei	
2	30	0	13	ok	ok+	44	0	17	ok	ok+	
3	52	0	14	ok	ok+	27	0	15	ok	ok+	
4	24	2	6		ei	26	0	17	ok	ok+	
5	33	0	12	ok	ok+	26	0	16	ok	ok+	
Q3		PK1				palk	PK5				palk
Vuoro	SN ilm	LTA1	VA	T-tuokio	SN ilm		LTA1	VA	T-tuokio		
1	27	0	12	ok	ok+	27	0	13	ok	ok+	
2	29	0	12	ok	ok+	33	0	13	ok	ok+	
3	52	0	16	ok	ok+	31	0	14	ok	ok+	
4	16	0	1	ok	ei	26	0	14	ok	ok+	
5	27	0	12	ok	ok+	29	0	16	ok	ok+	

### 3.1.2 Hienopaperitehdas

Hienopaperitehtaalla alueella tehtiin kesäkuun aikana muutoksia vuoromestari järjestelyissä, mikä aiheutti hämmennystä ja sekaannuksia vuorojen kesken. Uudistuksessa vuoromestarien lukumäärä pudotettiin kolmanneksella ja aluejaot hajautettiin, jolloin aikaisempien yksittäisten alueiden/osastojen sijasta vuoromestari pari vastaa koko linjasta sellutehtaalta arkittamolle.

Taulukko 4. Hienopaperitehtaalla kvartaalipalkkioiden maksatusperusteet

Q2						SELLU					
Vuoro	PK2-3 SN ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk	ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk	
1	14	0	5	ok	ei	33	0	12	ok	ok+	
2	15	0	13	ok	ei	13	1	0		ei	
3	24	0	0	ok	ok+	17	0	12	ok	ok+	
4	27	0	12	ok	ok+	15	0	1	ok	ei	
5	21	0	15	ok	ok+	20	1	0		ei	

Q3						SELLU					
Vuoro	PK2-3 SN ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk	ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk	
1	5	1	0	ok	ei	27	1	12	ok	ei	
2	31	0	12	ok	ok+	0	0	0		ei	
3	0	0	0		ei	23	0	0		ei	
4	35	0	13	ok	ok+	0	0	0		ei	
5	21	0	0	ok	ei	10	0	0		ei	

Q2					
Vuoro	ARKITTAMO SN ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk
1	38	0	15	ok	ok+
2	29	0	13	ok	ok+
3	25	0	17	ok	ok+
4	12	0	1	ok	ei
5	21	0	20	ok	ok+

Q3					
Vuoro	ARKITTAMO SN ilm	LTA1	VA	T- tuokio	palk
1	37	0	0	ok	ei
2	20	0	12	ok	ok+
3	13	1	0	ok	ei
4	11	0	0	ok	ei
5	16	0	12	ok	ok+

Vuoromestarien kanssa käytiin usein keskustelua, milloin voi todeta, että turvatuokioita käydään ja miten määritetään, että vuoro keskustelee turvallisuudesta. Ongelmalliseksi koettiin, että mestarit eivät vielä tarpeeksi hyvin tunteneet uusia vuorojaan ja alueitaan. Lisäksi oli vielä mukana ns. siirtymävaiheen mestareita, jolla ei ollut yhtä selvää vastuualuetta.

Kriittisimmät äänenpainot palkitsemisjärjestelmää ja turvatuokio-keskusteluista tulivat sellutehtaalta ja arkittamolta. Osastoilta, joissa koulutuksen suunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa ei panostettu yhtä vahvasti kuin painopaperitehtaan osastoilla. Kolmannen kvartaalin aikana näiltä osastoilta tuli useita aloitteita, miten palkkiota ja sen osatekijöitä voisi parantaa.

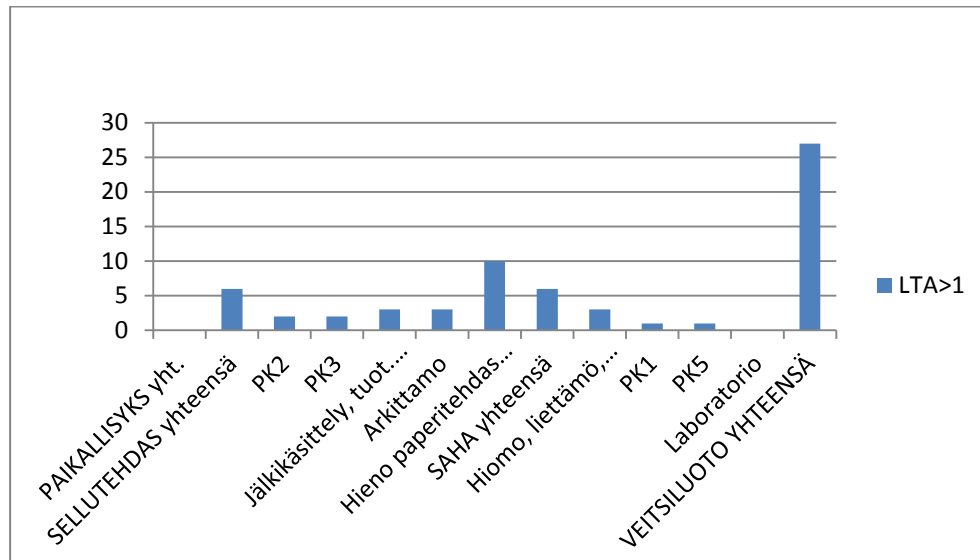
### **3.2 Vaikutus turvallisuustilanteeseen**

Yksittäisen tekijän vaikutusta kokonaistilanteeseen on mahdotonta arvioida, sillä muuttujia on monia ja mitään tilannetta ei pystytä vakioimaan.

Keskustelujen lisääntyminen ja kriittiset kannanotot turvallisuuden puolesta ovat selvä merkki siitä, että toimenpiteillä on ollut aktivoiva vaikutus. Turvallisuustietouden lisääminen eri työkalujen muodossa on vaikuttanut työntekijöiden käyttäytymiseen.

Vuoden aikana on jokaisella osastolla ollut tapaturmia (kuva), joten yhtä erityistä malli-aluetta ei voida eritellä. Näkyvää ja keskusteluissa esiin tulevaa kannustavaa ilmapiiriä on kuitenkin pystytty luomaan muutamalle alueelle, mikä on hyvin aistittavissa tehtaan johdon asenteessa turvallisuuden kehittämiseen. Tavoitteellinen toiminta ja selkeät pelisäännöt yhdessä esimerkillisen toiminnan kanssa vievät toimintaa oikeaan suuntaan.

Kun hienopaperitehtaalla eri osastoilla on ollut välillä aistittavissa haluja ulkoistaa turvallisuuteen liittyviä toimintoja ja jäädä odottamaan muiden ratkaisuja, näkyy se välillisesti työntekijöiden epävarmuutena ja haluttomuutena osallistua turvallisuuden kehittämiseen.

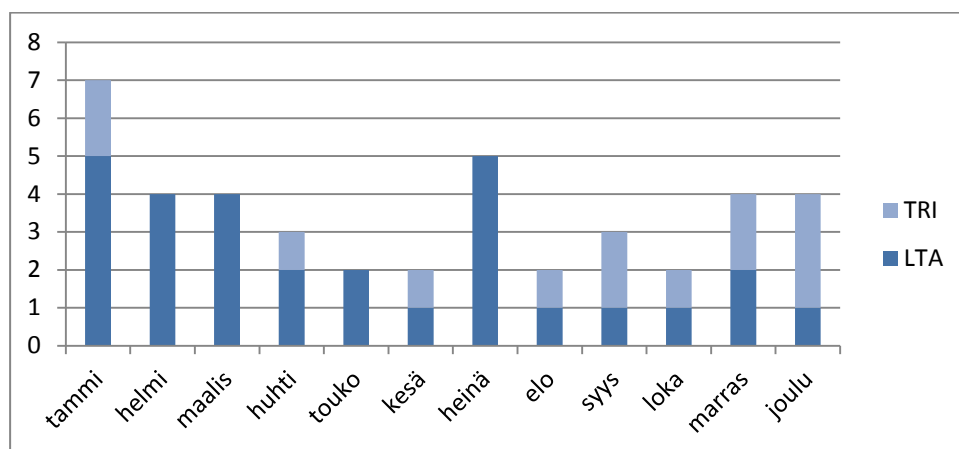


Kuva 3. Vuoden 2012 tapaturmien jakautuminen eri osastoille.

Muutos turvallisuuskäyttäytymisessä on havaittavissa sattuneiden tapaturmien määrässä ja luonteessa. Alkuvuoden tapaturmissa leimallisena piirteenä oli ihmisen liikkuminen ja siirtyminen alueelta toiselle.

Kesällä oli piikki, jossa neljän päivän sisällä sattui neljä tapaturmaa. Ainoa yhteinen tekijä tapaturmille oli että turmien uhrin olivat juuri aloittamassa loman jälkeistä työjaksoa.

Loppuvuoden merkittävin tapaturmatyyppi on käsi/sormitapaturmat. Tarkasteluun otettiin heinäkuu- marraskuun aikana sattuneet käsi ja sormi tapaturmat ja vaaratilanteet. Yli 12 vaaratilannetta oli sattunut käsille, joko puristumista tai nippiin joutumista sekä pieniä viiltoja/haavoja.



Kuva 4. Vuoden 2012 tapaturmat (LTA) ja lääkinällistä hoitoa vaatineet tapaturmat (TRI) lukumäärä.

Määrällisesti tapaturmat ovat hieman kääntyneet laskuun ja keskusteluissa on todettu, että tietous tapaturmista ja niiden synnystä sekä keskittyminen vaarojen tunnistamiseen ja turvallisuushavainnoista palkitseminen on muuttanut työntekijöiden suhtautumista turvallisuutteen.

Eräs työntekijä totesi: ”Ei ole koskaan ennen puhuttu turvallisuudesta yhtä paljon kuin nykyään, melkein tässä jää tuotannon tekeminen jalkoihin.

## 4 Pohdinta

Organisaatiomme ollessa eräänlaisessa turvallisuuskriisissä ja kun konsernin selkeä tahtotila oli vaikuttaa jokaiseen työntekijään päivittäisen turvallisuuskeskustelun merkeissä, Veitsiluodossa tartuttiin tilaisuuteen ja luotiin oma malli keskusteluille.

Veitsiluodossa yrityskulttuuri on vahvasti tuotantosidonnainen ja se heijastuu myös turvallisuuskulttuuriin, joka omalta osaltaan arvostaa tehokkuutta ja nopeutta. Avoimen ja keskustelevan yrityskulttuurin hyvät ominaisuudet heijastuvat usein yrityksen turvallisuuskulttuuriin ja ihmisten kokemaan mahdollisuuden vaikuttaa omaan toimintaansa turvallisuusmielessä (Neal et al 2000). Näiden haasteiden paineessa koko toimintaketjun rakenteita jouduttiin tarkastelemaan, sekä pohtimaan meidän turvallisuusorganisaation rakenteen muuttamista ja vahvistamista aluetyöryhmien osalta, jotta henkilöstön osallistumista saataisiin vahvistettua. Standardissa määritetyn ”Päivittäisten turvallisuuskeskustelu” tavoitteen asettamisen aikoihin konsernin ”tarkat määritteet” olivat vielä auki, mutta viesti jokaisen osallistumisesta oli vahva.

Päivittäisen turvallisuuskeskustelujen pitämistä varten luotiin järjestelmä, jota ei kuitenkaan haluttu kiinteästi seurata esimerkiksi päivittäisten järjestelmään kuittausten puitteissa. Tämä on ollut yksi tämän menettelyn kipupiste, sillä tavoitteiden tulisi olla aina kaikille työntekijöille selviä ja mitattavia. (Hislop 1993). Tämä kiinteiden ryhmän itsensä tekemien kuittausten puute jätti ison aukon seurannan läpinäkyvyyteen ja useasti ei edes esimiehelle ollut selvää miten hänen ryhmänsä keskusteluja kävi. Kaikin puolin, tunne oli hieman epämääräinen ja siksi jo aikaisessa vaiheessa määritelmä muuttui enemmän tunnepohjaiseksi; ”keskusteleeko ryhmäni turvallisuudesta säännöllisesti?” Tähän kysymykseen esimiehet pystyivät jo vastaamaan, mutta edelleen pidettiin esillä yksinkertainen keskustelun malli, jossa jokaisen ryhmän tuli katsoa edellisen vuorokauden aikana tehtyjä SN ilmoituksia

ja pohtia tulevan päivän tapahtumia. Viesti siitä, mitä turvallisuustuokiossa tulee käsitellä oli saavuttanut kaikki ryhmät, mutta usein kommentti oli, että ”käymme keskustelua noin joka toinen päivä, mutta useimmiten aamuvuorojen alkaessa”. Koska kiinteää mittaria ei asetettu, vuorot hakivat omaan toimintaansa parhaiten liittyvän toimintamallin. Mittaustapojen merkitystä ei pitäisi aliarvioida, sillä oikein asetettu mittari ohjaa ihmisten käyttäytymistä (Tuominen 2005)

Keväällä 2013 uudistetussa turvatuokion seurannassa on asetettu seuraavat kysymykset:

*Taulukko 5. Turvallisuuskeskustelujen tasojen arviointi*

**\* TURVAKESKUSTELUN TASON ARVIOINTI**

1. EPÄKOHTIIN PUUTUTAAN
2. TURVALLISUUDESTA PUHUTAAN TARVITTAESSA
3. KÄYDÄÄN SEKÄ RUTIININOMAISIA ETTÄ TILANTEENMUKAISIA TURVALLISUUSKESKUSTELUJA
4. TURVALLISUUS ON LUONTEVA OSA KAIKKEA KESKUSTELUA
5. TIIMIN JÄSENET ANTAVAT PALAUTETTA TOISILLEN LUONTEVASTI PÄIVITTÄIN

Tämä menettely on antanut ryhtiä arviointiin ja asettanut vuorot paremmin kilpailutilanteeseen keskenään.

Tavoite, että jokaisen tulee keskustella työvuoron aikana turvallisuudessa, ei tullut jokaiselle niin konkreettiseksi, että siitä olisi tullut luonteva päivittäisiä rutiineja. Erityisesti toimistoissa työskentelevillä tuntui olevan erityisen vaikeaa hahmottaa mistä asioista he voisivat keskustella. Toimihenkilöiden kanssa käytiin paljon keskustelua, jossa tavoitteena oli avata turvallisuuden käsitettä suppeasta työsuojelusta muihin alueisiin, kuten tietoturvallisuuteen, liikkumisturvallisuuteen, alueturvallisuuteen. Edellä mainituilla näkökannoilla usea toimihenkilö pystyikin paremmin näkemään puutteet ja hyvin järjestetyt toiminnot. Tavoitteeksi toimihenkilöille asetettiin, että jokainen yhteinen palaveri on aloitettava turvallisuusaiheisella avauksella, jotta jokainen muistaa olevansa osa yhteisöä, jonka motto on ”tee turvallinen työpäivä”.

Tavoitteen seuranta ja palautteen antaminen on yksi hyvän turvallisuuskulttuurin luomisen perusteita. (Geller 1993) Päivittäisen palautteen antaminen ja positiivisen käyttäytymisen vahvistaminen ovat merkittävässä asemassa kun muutetaan ihmisten toimintamalleja. Positiivista käyttäytymistä emme

tässä tarkastelussa osanneet vahvasti tuoda esiin, vaikka sen vaikutukset tunnustettiin pöytäkeskusteluissa. Hyviä käytäntöjä voisivat olla haastattelut eri osastoilta, joita julkaistaisiin omassa sisäisessä tiedotuslehdessä tai sähköisessä postilaatikossa. Lisäksi osasto/vuorokohtaisten vertailujen esittäminen kuukausittaisissa osastopalavereissa esimerkkien avulla voisi toimia kannustimena kehittää oman vuoron toimintaa. Tämän tyyppistä toimintaa ei tehty tarkasteluajankohtana.

Järjestelmää luotaessa käytettiin hyväksi lähinnä vain yhden osaston työntekijöiden ammattitaitoa, vaikka käytössä oli jo kokemuseräistä tietoa, että eri osastot ovat dynamiikaltaan erilaisia ja siten keskusteluihin olisi voinut tulla mukaan erilaisia näkökulmia. Työyhteisöviestinnässä tärkeitä asioita on huomioida, kun uudistuksia halutaan vauhdittaa, että ajattelukapasiteettien erilaisuus toimii monesti katalysaattorina ja työyhteisöt muodostavat aina monimutkaisen systeemin, johon pystyy vaikuttamaan parhaiten osallistamalla mahdollisimman suuren osan työntekijöistä. (Juuti, Virtanen 2009)

Vaikka yhteistyössä päätettiin keskustelujen malli, niin enemmän painoa olisi pitänyt esimiesten tukemiseen ja valmentamiseen työyhteisöjen ohjajina. Koulutustilaisuuksien valmisteluun ja toimintaa tukevien henkilöiden tukemiseen tulee panostaa, sillä työyhteisöt haistavat helposti, jos kaikki esimiehet eivät ole uudistusten ja kehittämistoimintojen takana. (Järvinen 2001, Haapalainen 2005) Huonosti toteutettu valmistautuminen kostaatuu pitkällä läpivientiajoilla ja pahimmassa tapauksessa toimintojen vesittymisellä, erityisesti jos kehittämistoimenpiteitä ei seurata ja arvioida riittävästi. (Haapalainen 2005)

Palkitseminen on monen uudistuksen taustavoima ja sellaiseen tässäkin projektissa pyrittiin asettamalla turvallisuuskeskustelut samalle viivalle vaarajentunnistamisen ja turvallisuushavaintojen tekemisessä. Tällä toiminnalla pyrittiin alleviivaamaan toiminnan tärkeyttä ja nostamaan sen arvostusta työkaluna muiden joukossa. Palkitseminen on myös tuloksen tunnustamista, jolloin se ei ole pelkästään palkkio vaan myös kannustin oikean suuntaisen työskentelymallin vahvistamisessa. (Tuominen 2005) Erään näkemyksen mukaan osa tämän tapauksen haasteista tuli erityisesti palkitsemisesta ja sen seurantaan kehitetystä työkalusta. Osa henkilökunnasta ei kokenut mittareita mielekkäiksi ja olettivat, että jokainen ryhmä keskustelee turvallisuudesta aina, arvioimatta ollenkaan keskustelun tarkoitusta ja tasoa. Tällä kohtaa



palkitseminen saattoi olla eräänlainen kaksiteräinen miekka, joka näennäisesti kannusti keskusteluihin, mutta samalla saattoi toimia palkintoautomaattina ryhmäpainostuksen vuoksi. (Hislop 1993)

Tärkeimpiä asioita turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on kuitenkin se miten muutokset saadaan viestittyä työntekijöille ja visio uudesta mallista saadaan kaupattua. Suunnitteluketju visiosta toimintasuunnitelmaan tulisi tuottaa kartan, jonka avulla toivotusta toiminnasta tulisi tuttua ja turvallista. Tarkkoja tietoja eri koordinaateista ei välttämättä tarvita, mutta visiosta tulisi saada aikaiseksi novellin juoni, joka kantaa ja ohjaa toimintaa yli ”tylsien” hetkien. (Valpola 2004) Jälkikäteen katsoen abstraktinkin vision luominen ja tarkan viestintäsuunnitelman rakentaminen olisivat auttaneet tiedonvälityksessä ja estäneet erilaiset yhteentörmäykset esimieskunnan ja työntekijöiden välillä.

Kuitenkin turvatuokioiden lanseeraus Veitsiluodon tehtailla on ollut hyvä projekti ja se on omalta osaltaan kehittänyt turvallisuuskulttuuriamme keskustelempaan suuntaan. Uskon, että meillä on mahdollisuus odottaa, että pystymme tulevaisuudessa yhä enenemässä määrin lisäämään kaikkien työntekijöidemme osallistumista turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja pystymme siirtymään ns Bradley käyrällä yhä ITSENÄISEMPÄÄN suuntaan seuraavien vuosien aikana ja että saavutamme konsernin meille asettamat turvallisuustavoitteet vuoden 2013 loppuun mennessä.

## 5 Lähdeluettelo

Ekwall, A., Karlsson, S., (suom. Kiuru, V.); Kohtaaminen, kirja kulttuurieroista ja johtajuudesta; yhteenveto luentomuistiinpanoista 2009

Geller, S., Ten principles for Achieving a TOTAL SAFETY CULTURE; Professional Safety, American Society of Safety Engineers; September 1994 p. 18-24

Haapalainen, I., Jämähkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana, Edita Prima Oy, Helsinki 2005

Hislop, R., Developing a Safety Incentive program; Professional Safety, American society of safety engineers, April 1993, p.20-25

Juuti, P., Virtanen P.; Organisaatio muutos; Kustannusosakeyhtiö Otava Oy, Keuruu, 2009

Järvinen, P., Esimies ja työyhteisön kehittäminen; Ekonomia –sarja, Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo 2001

Neal, A., Griffin, M.A., Hart, P.M.; The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior; Safety Science 34/ 2000; p. 99-109

Stenvall J., Virtanen P.; Muutosta johtamassa; Edita Publishing Oy, Helsinki, 2007

Tuominen, K., Muutoksen johtaminen – itsearviointin työkirja; CMP-kirjasarja, Oy Benchmarking Ltd; TS-tulostus 2005

Valpola, A., Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot; Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva 2004

Välimaa, M., Stora Enson työturvallisuustyökalupakki; sisäinen tiedote  
30.8.2012 18 s.

Haastattelu 1.12.2011 Kemissä: Lusinei Damalio Arapotin tehtaanjohtaja  
Stora Enson turvallisuuslähettiläs

Haastattelu 15.8.2012 Oulussa. Kari Ritolahti, Stora Enson turvallisuusasi-  
antuntija