



Tekijä: EUROCONTROL



Turvallisuuskulttuuri Keskustelukortit

avuksi Turvallisuuskulttuurin
pohdintaan ja keskustelun tueksi

1. painos





0a Turvallisuuskulttuuri



Mitä on turvallisuuskulttuuri?

Turvallisuuskulttuuri merkitsee:

- Arvojamme** mikä on tärkeää
- Uskomuksiamme** kuinka asiat toimivat
- Käytöstämme** miten teemme asiat

Turvallisuuskulttuurin on todettu olevan turvallisen toiminnan yksi tärkeä ennustava tekijä monilla aloilla. Se erottaa toisistaan turvallisen ja onnettomuusalttiin organisaation.

Turvallisuuskulttuurin pohtiminen ja siitä puhuminen on tärkeää, jotta tiedämme, mitä teemme hyvin ja missä on parantamisen varaa.

Nämä kortit on suunniteltu avuksi pohdintaan.





Korttien järjestys

Jokaiselle seuraavista "turvallisuuskulttuurin teemoista" on useita erillisiä kortteja.

Jokaisessa kortissa esitellään eri ongelma pohdittavaksi ja keskusteltavaksi.

Jotkut kortit on tarkoitettu erityisesti käytännön töitä tekeville.

Johdon sitoutuminen

Resursointi

Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Riskien tiedostaminen ja hallinta

Tiimityöskentely

Viestintä

Vastuu

Osallistuminen





Korttien käyttö

Voit käyttää näitä kortteja millä tahansa tavalla, joka auttaa sinua ja kollegoitasi pohtimaan ja keskustelemaan turvallisuuskulttuurista. Jos käytät kortteja ryhmässä, on suositeltavaa että joku toimii keskustelun vetäjänä. Voit käyttää niin monta korttia kuin haluat.

Seuraavissa korteissa kerrotaan neljästä mahdollisuudesta:

Vaihtoehto 1: Näkemysten vertaaminen

Vertailkaa ryhmien välisiä samanlaisia ja erilaisia näkemyksiä

Vaihtoehto 2: Turvallisuuskeskustelut

Keskustelkaa yhdestä aiheesta 10–15 minuuttia

Vaihtoehto 3: Keskittykää...

Keskustelkaa johonkin teemaan liittyvistä kaikista korteista

Vaihtoehto 4: SWOT-analyysi

Jaotelkaa kortit vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin

Vaihtoehto 5: Vaikutukset

Järjestelkää kortit niiden keskinäisten suhteiden ja vaikutusten mukaan





Vaihtoehto 1: Näkemysten vertaaminen

Tiimin jäsenet TAI eri tiimit jakavat kortit kahteen pinoon ("tiimi" voi olla organisaation yksikkö, ammattiryhmä tai muu vastaava):

Missä olemme hyviä? & Missä on parantamisen varaa?

Vertailkaa pinoja ja keskustelkaa:

- Mistä olemme samaa mieltä?
- Mistä olemme eri mieltä?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joihin tulee puuttua?
- Mitä voi tapahtua, jos niihin ei puututa?
- Kuinka tämä voidaan tehdä?
- Kenen tulee osallistua (olla vastuussa, neuvonantajana, informoituna)?
- Koska tämän tulee olla tehtynä?

Kummassakin pinossa olevissa korteissa kerrotaan turvallisuuskulttuurista ja siitä, kuinka sitä voidaan parantaa.



Vaihtoehto 2: Turval- lisuuskeskustelut

Poimikaa pienessä ryhmässä vapaasti yksi kortti.
Keskustelkaa kortin aiheesta sovitun ajan, esim. 15–30
minuuttia.
Keskustelkaa aina eri kortista.

Tai jos kyseessä on pidempi sessio, jokainen osallistuja
voi valita kortin muutaman kortin joukosta (esim. kolme
korttia) ja kuvailla kokemusta, joka liittyy kortissa olevaan
aiheeseen. Mitä kokemuksesta voi oppia?





Vaihtoehto 3: Keskittykää...

Valitkaa jokin teema, kuten "resursointi", ja keskustelkaa kustakin kortista yhdessä kollegoiden kanssa.

Voitte lajitella kortit tai miettiä seuraavia kysymyksiä:

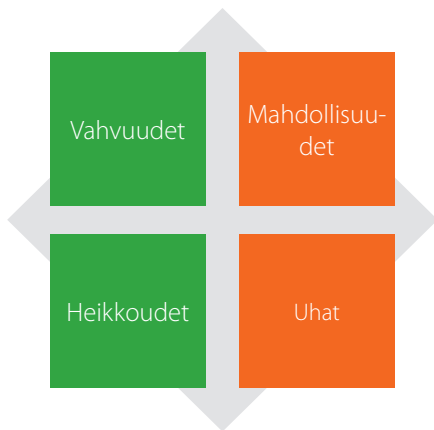
- Missä olemme hyviä?
- Mikä ja missä on tähän asiaan liittyvä "paras käytäntömme"?
- Missä olemme edistyneet?
- Missä on parantamisen varaa?
- Mitä välttelemme... missä ovat "sokeat pisteemme"?
- Mikä estää meitä kehittymästä??
- Kuinka voimme parantaa tilannetta?





Vaihtoehto 4: SWOT-analyysi

Jakakaa kortit seuraaviin pinoihin:



Kussakin pinossa olevat kortit kertovat jotakin siitä, kuinka turvallisuuskulttuuria voidaan parantaa hyödyntämällä **nykyisiä vahvuuksia**, puuttumalla **nykyisiin heikkoihin kohtiin**, tarttumalla **tulevaisuuden mahdollisuuksiin** ja voittamalla **tulevat uhat**.





Oh Turvallisuuskulttuuri



Vaihtoehto 5: Vaikutukset

Järjestelkää kortit niin, että ne osoittavat kuinka asiat liittyvät toisiinsa. Joillakin korteilla voi esimerkiksi olla syy-seuraussuhde tai ne voivat vaikuttaa toisiinsa jollakin vähemmän ilmeisellä tavalla. Keskustelkaa siitä, kuinka nämä suhteet toimivat.





Johdon sitoutuminen

Kuka välittää turvallisuudesta?

Tuntuuko sinusta siltä, että organisaatio välittää
aidosti turvallisuudesta?

Organisaation sisäiset viestit määrittelevät sen, tuntuuko
ihmisistä siltä, että turvallisuus on aito huolenaihe,
byrokraattinen muodollisuus vai este. Millaisia turvallisuutta
koskevia viestejä sinä otat vastaan... ja annat muille?





1b Turvallisuuskulttuuri



Johdon sitoutuminen

Sitoutuminen

Onko esimiehesi mielestäsi sitoutunut turvallisuuteen?

Johdon päätökset ja viestintä voivat antaa voimakkaan – positiivisen tai negatiivisen – viestin turvallisuudesta. Kuinka johto voisi paremmin ymmärtää ja kertoa sitoutumisestaan?



Kuva: NASA Goddard Space Flight Center



Johdon sitoutuminen

Prioriteetit

Miten tärkeää turvallisuus on ylimmälle johdolle muihin tavoitteisiin verrattuna?

Ilmaliikenteen hallinnan turvallisuudesta tulee huolehtia suorituskyvyn, kustannustehokkuuden ja ympäristön ohella. Onko ylimmällä johdolla asioiden välinen tasapaino hallussa?

Kuva: Jack Tinney





1d Turvallisuuskulttuuri



Johdon sitoutuminen

Luottamus

Kuinka paljon sinä ja muut luotatte johtoon turvallisuuteen liittyen?

Luottamus on tärkeä ainesosa "liimassa", joka sitoo kulttuurin yhteen. Luottamukseen johtoa kohtaan vaikuttavat monet asiat, kuten johdonmukaisuus, uskottavuus ja viestintä. Kuinka tätä luottamusta voidaan tukea?



Kuva: Mari Asklund - all rights reserved





Johdon sitoutuminen

Puuttuminen huolenaiheisiin

Kuinka johdossa puututaan työntekijöiden turvallisuutta koskeviin huolenaiheisiin?

Työntekijöiden johdolta saama tuki sekä se, millaisiin toimiin ryhdytään, vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen kertoa huolenaiheistaan tulevaisuudessa. Kuinka työntekijät voisivat tuntee saavansa enemmän tukea?

Kuva: Steven Shorrock



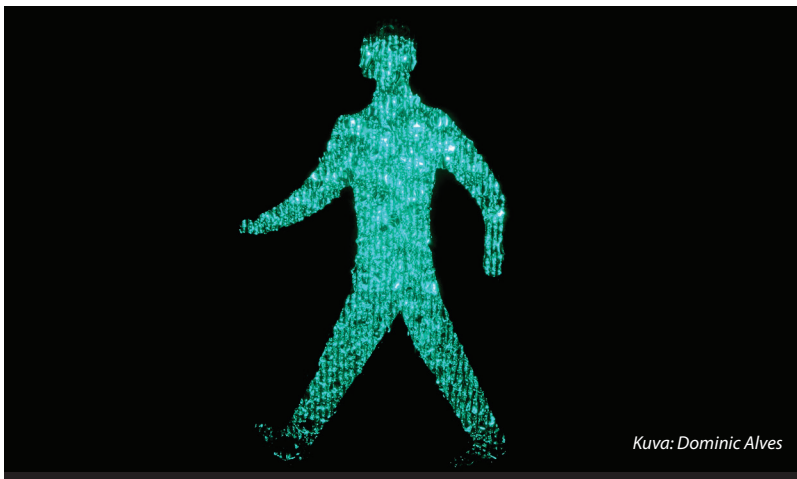


Johdon sitoutuminen

Uskottavuus

Näkykö johdon sitoutuminen turvallisuuteen siinä, mitä he sanovat ja tekevät?

Sanojen ja toiminnan tulee vastata toisiaan, jotta luottamus ja uskottavuus säilyvät. Kuinka johto voi varmistaa uskottavuutensa?



Kuva: Dominic Alves



Johdon sitoutuminen

Turvallisuuden rohkaiseminen

Rohkaiseeko johto työntekijöitä käyttämään saatavilla olevia turvallisuusprosesseja?

Turvallisuustarkasteluiden, -katselmusten, -tutinnan, -auditointien ja -kyselyiden kaltaiset prosessit ovat tärkeitä turvallisuudelle, mutta ne voivat vaikuttaa esteeltä liiketoiminnalle. Kuinka voimme varmistaa, että johto ottaa ne vakavasti?



Nationaal Archief



1h Turvallisuuskulttuuri



Johdon sitoutuminen

Käytännön tason turvallisuus tärkeintä?

Priorisoidaanko operatiivisen/teknisen henkilöstön esittämät turvallisuushuolet organisaatiossa?

Operatiivinen ja huoltohenkilöstö on turvallisuuden etulinjassa. Heidän esiin nostamansa ongelmat tulee priorisoida. Kuinka voimme huolehtia siitä, että heidän kertomansa ongelmat priorisoidaan asianmukaisesti?

URGENT

Kuva: Keith Ramsey



Resursointi

Avun hankkiminen

Onko meillä tarpeeksi asiantuntevaa turvallisuustukea?

Joskus tarvitaan erityistä turvallisuustukea, jotta turvallisuus saadaan integroiduksi osaksi järjestön toimintaa. Kuinka voimme varmistaa, että saamme tarvitsemaamme asiantuntija-apua?



Kuva: Dimitri N.





2b Turvallisuuskulttuuri



Resursointi

Koulutus

Saatko tarvitsemaasi koulutusta, jonka avulla ymmärrät työsi kannalta tärkeitä turvallisuusprosesseja tai -toimenpiteitä?

Koulutus tarjoaa apua eri rooleissa toimiville turvallisuusarvioinnin ja turvallisuuspoikkeamien selvittämisen kaltaiseen turvallisuustoimintaan. Kuinka voit varmistaa, että sinulla on tarvittavat taidot?





Resursointi

Liian vähän, liian paljon

Keskitytäänkö turvallisuuteen tarpeeksi? Onko siihen mahdollista keskittyä liikaa?

Emme aina huomaa, että turvallisuus unohtuu asialistalta. Joskus ihmiset kyllästyvät liian moniin turvallisuusviesteihin tai kokevat, että johonkin yksittäiseen turvallisuusaiheeseen keskitytään liikaa. Kuinka voimme antaa ilmaliikenteen hallinnan turvallisuudelle sen ansaitseman painoarvon?



Kuva: Tim Keegan

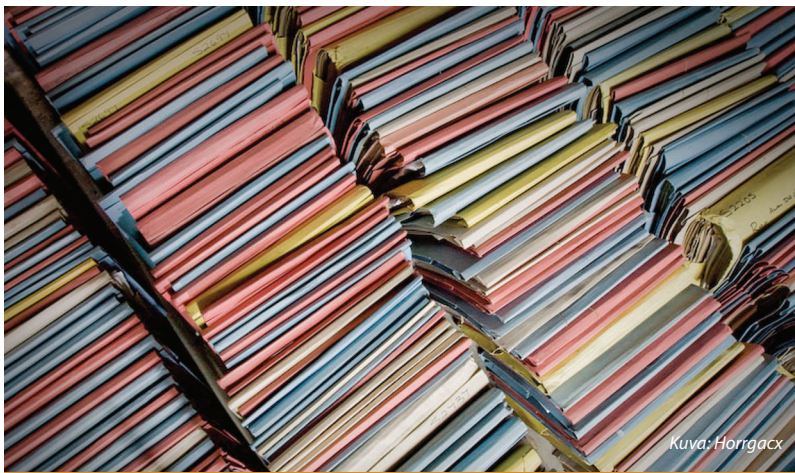


Resursointi

Tee oikeat asiat oikein

Ovatko käyttämämme turvallisuusprosessit riittävät?

Turvallisuusprosessien ja -toimenpiteiden tulee olla asianmukaiset sille riskitasolle, joka muutokseen tai toimintaan liittyy. Mitkä prosessit toimivat hyvin ja mitkä eivät ja kuinka voimme tehdä turvallisuudesta mahdollisimman käytännöllistä?



Kuva: Horgacx





Resursointi

Koulutusta muutosta varten

Onko tarjolla tarvittavaa koulutusta, kun uudet järjestelmät ja toimenpiteet otetaan käyttöön?

Järjestelmän muutoksiin tai toimenpiteisiin liittyvän koulutuksen tulee olla laadultaan ja kestoaltaan riittävää sekä oikea-aikaista. Kuinka voimme valmistautua tuleviin muutoksiin paremmin?





2f

Turvallisuuskulttuuri



Resursointi

Turvallisuus numeroina

Onko meillä riittävästi henkilökuntaa turvallisen palvelun takaamiseksi?

Oikea määrä ihmisiä – joko yhteismääränä tai organisaation työaikajärjestelyjen perusteella – on turvallisen palvelun takaamisen kannalta erittäin tärkeää. Kuinka voimme huolehtia siitä, että nämä asiat hoidetaan oikein?





Resursointi

Priorisoi

Onko turvallisuusresurssit kohdistettu sinne, missä niitä tarvitaan eniten?

Joskus on tarpeen tarkistaa, että turvallisuusresurssit on priorisoitu oikein. Kuinka voimme hyödyntää saatavilla olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla?





2h Turvallisuuskulttuuri



Resursointi

Varaa turvallisuudelle aikaa

Onko projekteissa tarpeeksi aikaa turvallisuuden huomioimiseen? Otetaanko se alusta saakka huomioon?

Projektien turvallisuus tulee suunnitella huolellisesti, jotta turvallisuuden integrointiin on tarpeeksi aikaa ilman, että aikataulu häiriintyy tarpeettomasti. Varaatko työssäsi aikaa turvallisuudelle?



Kuva: I. Yudai



Resursointi

Oikeat työohjeet

Kuinka työohjeet vastaavat sitä, miten teet työsi?

Tapamme työskennellä muuttuu, ja työohjeiden tulee heijastella varsinaista työskentelytapamme. Joskus työohjeissa ei voida kuvata tehtävää yksityiskohtaisesti, mutta niistä pitäisi saada jonkinlaista ohjeistusta. Kuinka voimme varmistaa, että työohjeet ovat realistiset ja tarpeeksi täsmälliset?



Kuva: Isobel



2j Turvallisuuskulttuuri



Resursointi

Oikeat välineet

Tukevatko välineet turvallista toimintaa?

Välineet samoin kuin ihmiset tai toimintatavat liittyvät selvästi turvallisuuteen. On erittäin tärkeää huomioida konseptin, suunnittelun, rakentamisen, toiminnan ja huollon turvallisuus. Kuinka voimme pitää huolen siitä, että välineet tukevat turvallisuutta?





2k Turvallisuuskulttuuri



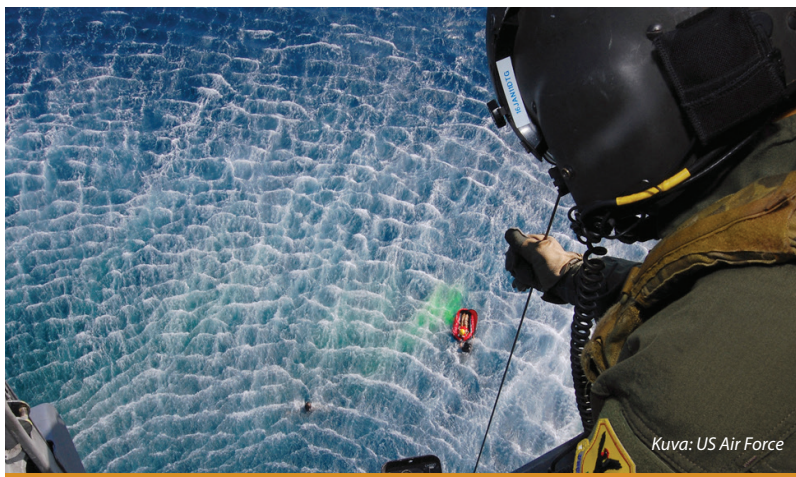
Resursointi

Ole valmis

Onko saatavilla tarvitsemaasi turvallisuuteen liittyvää täydennyskoulutusta?

Täydennyskoulutus varmistaa sen, että osaat toimia kriittisissä tai harvinaisissa tehtävissä, kuten hätätilanteissa tai heikentyneessä toimintatilassa.

Millaista täydennyskoulutusta tarvitaan käyttö- ja huoltohenkilöstölle?



Kuva: US Air Force



**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Kerro asiasta

Tuntuuko sinusta siltä, että voit kertoa turvallisuuteen liittyvistä huolenaiheista?

Se, kuinka me reagoimme muiden turvallisuuteen liittyviin huolenaiheisiin voi vaikuttaa siihen, kertovatko he niistä tulevaisuudessa. Rohkaistaanko turvallisuushuolista kertomista?





3b Turvallisuuskulttuuri

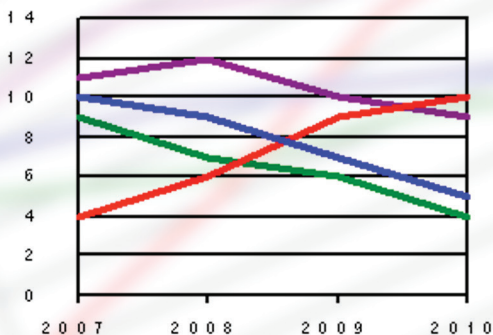


Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Trendin seuraaminen

Mitkä ovat tavallisimmat eurooppalaisen ilmaliikenteen hallinnan turvallisuuspoikkeamat?

Tärkeimpien onnettomuustrendien tunteminen voi auttaa ymmärtämään piileviä ongelmia, joihin puuttumalla voidaan estää vakavat onnettomuudet. Tunnetko onnettomuustrendit?



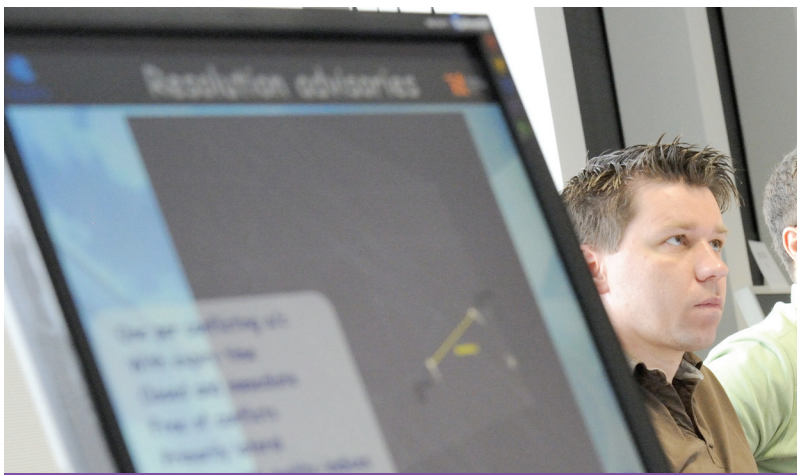


**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Turvallisuuspoikkeamista oppiminen

Otatteko sinä ja tiimisi työssänne huomioon onnettomuuksista opittuja asioita?

Jotta turvallisuuspoikkeamista voitaisiin oppia, täytyy tarkastella trendejä, vakavia onnettomuuksia ja suosituksia huolellisesti sekä miettiä sitä, kuinka niitä voi soveltaa työhömmе. Kuinka voisit oppia työssäsi tapahtuvista onnettomuuksista?





Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Tee oikeanmukaisesta kulttuurista totta

Onko "oikeanmukainen kulttuuri" todella tapasi tehdä asioita, vai onko se vain sana muiden joukossa?

Oikeudenmukainen kulttuuri ei ole vain ohjetaulu seinällä. Huolehdi siitä, että oikeudenmukainen kulttuuri on voimissaan koko organisaatiossa. Puhuteko oikeudenmukaisesta kulttuurista?



Kuva: Patrick Seabird

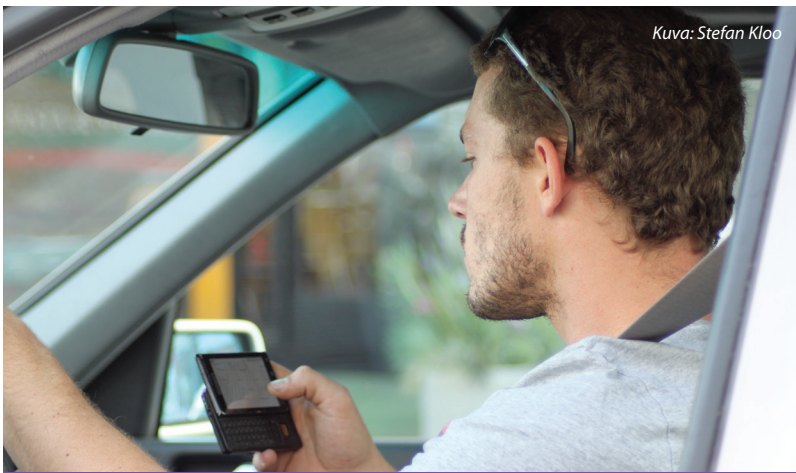


**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Epäasianmukainen käytös

Jos kollegasi ottaisi säännöllisesti tarpeettomia riskejä, mitä voisi tapahtua?

Vaarallista käytöstä voi olla hankala määritellä, mutta epäasianmukainen käytös tulee tunnistaa ja siihen tulee puuttua. Kuka määrittelee rajat ja mikä on organisaatiossa paras tapa puuttua epäasianmukaiseen käytökseen?



**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Ongelmaan keskittyminen

Keskitytkö viestiin vai viestintuojaan, kun turvallisuusongelma nostetaan esille?

Kiinnitämme joskus enemmän huomiota turvallisuusongelmasta kertovaan henkilöön kuin itse ongelmaan. Käsityksemme "ilmiantajasta" tai "riitapukarista" tai vain vastuussa olevasta henkilöstä voi vaikuttaa reaktioomme. Kuinka voimme huolehtia siitä, että keskitymme viestiin emmekä viestintuojaan?

Kuva: Steven Depolo





**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Erehtyminen on inhimillistä

Kuinka tuettaisiin henkilökunnan jäsentä, jota syytetään virheen seurauksena sattuneesta tapauksesta?

”Inhimillisessä virheessä” on itse asiassa kyse vain työsuorituksen luonnollisesta vaihtelevuudesta. Kuinka johto voi osoittaa tukeaan silloin, kun normaalit virheet johtavat syytteeseen?

Kuva: Mixy Lorenzo



delete



3h Turvallisuuskulttuuri



Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Välttä syyttelyä

Kun ihmiset ilmoittavat turvallisuuteen liittyvistä poikkeamista, syytetäänkö heitä vai kohdellaanko heitä oikeudenmukaisesti?

Se, kuinka turvallisuuspoikkeamista ilmoittavia ihmisiä kohdellaan, toimii testinä organisaation oikeudenmukaiselle kulttuurille. Kuinka voimme rohkaista oikeudenmukaista kulttuuria organisaatiossa ja tiimissä?



Kuva: Geoffrey Fairchild



**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Ilmoittaminen turvallisuuden vuoksi

Parantaako turvallisuuspoikkeamista
ilmoittaminen turvallisuutta?

Turvallisuuteen liittyvistä poikkeamista ilmoittamisella
pyritään siihen, ettei poikkeama tapahdu uudelleen. Kuinka
voimme varmistaa, että ilmoituksilla on oikeasti merkitystä
ja rohkaista ihmisiä ilmoittamaan tapauksista?



Kuva: Fabio



3j Turvallisuuskulttuuri

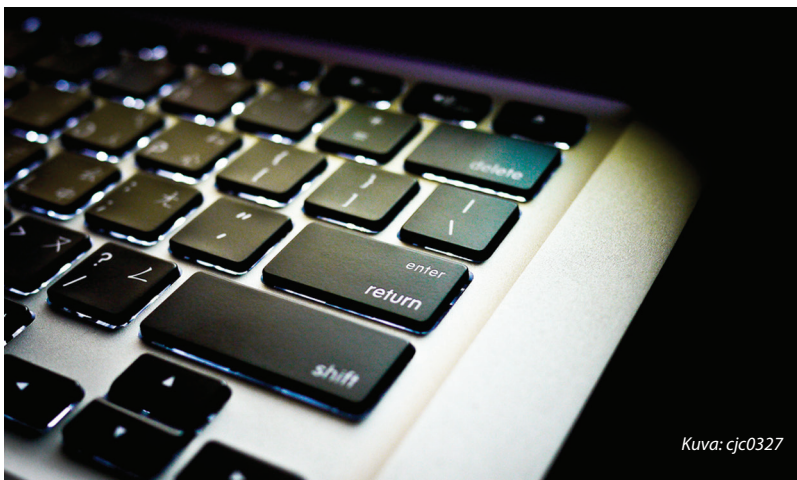


Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Kuinka ilmoittaa

Tiedätkö, kuinka ilmoittaa tilanteista, jotka voivat vaarantaa ilmaliikenteen hallinnan turvallisuuden?

Tapauksista ilmoittamisen pitäisi olla helppoa, mutta aina asia ei ole näin. Kuinka raportoinnista voisi tehdä yksinkertaista ja helppoa kenelle tahansa?



Kuva: cjc0327



Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Palaute

Saavatko ihmiset ajoissa palautetta
mainitsemistaan turvallisuusongelmista?

On erittäin tärkeää antaa ajoissa palautetta turvallisuuteen
liittyvistä ongelmista raportoiville ihmisille. Se pitää heidät
ajan tasalla ja motivoi ilmoittamaan turvallisuusongelmista
jatkossakin. Millainen palaute sopii parhaiten
turvallisuusongelmista kertoneille, ja milloin palautetta tulisi
antaa?

Kuva: Pamela Ocampo





**Oikeudenmukainen kulttuuri,
raportointi ja oppiminen**

Luottamuksellisuudesta huolehtiminen

Kuinka luottamuksellisia ovat raportointi- ja
tutkintaprosessi?

Luottamuksellisuus on tärkeä seikka turvallisuuteen
liittyvässä raportoinnissa, tutkinnassa ja kehityksessä.
Minkälaista luottamuksellisuutta tarvitaan, ja kuinka
luottamuksellisuutta voidaan ylläpitää?

Kuva: Steven Shorrock

CONFIDENTIAL



Jaa kokemuksesi

Pääsetkö tarkastelemaan tapauksiin liittyviä raportteja?

Jotta onnettomuuksista voidaan oppia, samanlaisissa tilanteissa olevien tulee voida lukea turvallisuuspoikkeamien raportit. Kuinka haluaisit vastaanottaa tai päästä käsiksi tällaisiin raportteihin?





Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Tutki kehittyäksesi

Kuinka hyvin tutkimme
turvallisuuspoikkeamat?

Hyvässä turvallisuustutkinnassa tulisi kuvailla ja kertoa tapauksesta sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä sekä esittää käyttökelpoisia ideoita, jotta samanlaiset tapaukset voidaan estää tulevaisuudessa. Mitkä ovat selvitykseen liittyvät positiiviset ja negatiiviset puolet, ja kuinka tilannetta voidaan parantaa?

Bundesstelle für
Flugunfalluntersuchung

German Federal Bureau of
Aircraft Accidents Investigation



Investigation Report

AX001-1-2/02
May 2004

Identification

Kind of occurrence: Accident

Date: 1 July 2002

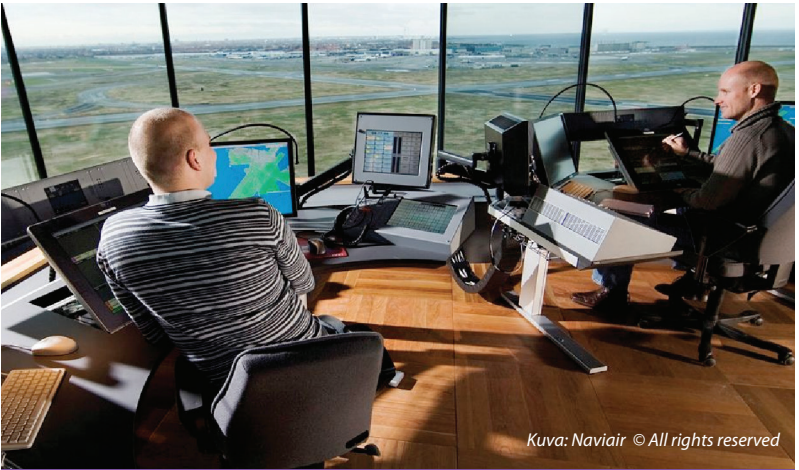


Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Asiasta keskusteleminen

Kuinka puhumme onnettomuuksista?

Avoimien ja rehellisten keskustelujen avulla kokemuksista voidaan oppia tehokkaasti heti onnettomuuksien jälkeen. Kuinka voimme luoda oikeanlaisen ympäristön näille keskusteluille ja oppia kokemuksista?



Kuva: Naviair © All rights reserved





Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

Muista lukea

Luetko turvallisuuspoikkeamia koskevat työsi kannalta tärkeät raportit?

Raporttien lukeminen on tärkeää, jotta voimme oppia niistä. Esteenä voi olla monta asiaa: raporttien saatavuus, pituus sekä motivaatiomme. Kuinka voimme pitää huolen siitä, että luemme tarvittavat raportit?



Kuva: David Goehring

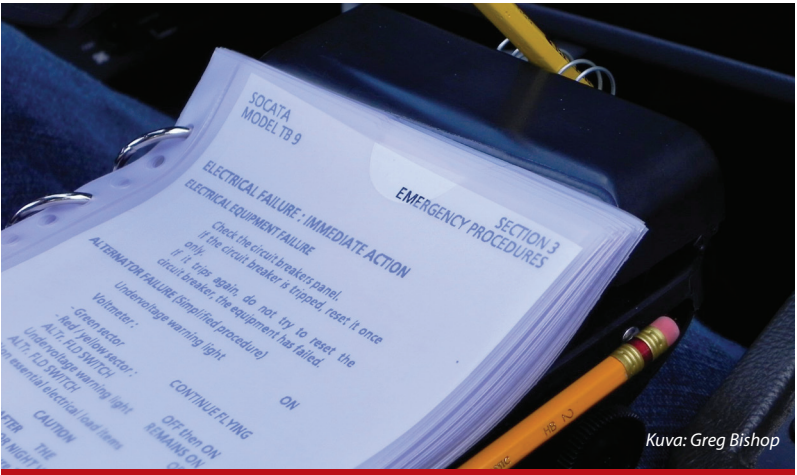


Riskien tiedostaminen ja hallinta

Turvalliset toimintatavat

Täytyykö sinun usein poiketa toimintatavoista?

Toimintatavat tulee suunnitella siten, että ne sopivat useimpiin tilanteisiin. Poikkeaminen toimintatavoista usein voi olla merkki siitä, että ollaan "hiljalleen menossa vaaraa kohti". Kuinka varmistat, että palvelu pysyy turvallisena?



Kuva: Greg Bishop



Riskien tiedostaminen ja hallinta

Tunne riskisi

Tiedätkö viisi työsi kannalta tärkeintä riskiä?

On tärkeää tietää oman työn kannalta tärkeimmät riskit, jotta ne voidaan priorisoida ja jotta niitä voidaan hallita. Tiedätkö riskit?

Kuva: Tambako The Jaguar





Riskien tiedostaminen ja hallinta

Turvallisuuden tasapainottaminen

Ovatko turvallisuus ja muut työhösi liittyvät vaatimukset keskenään tasapainossa?

Turvallisuus on tärkein asia ilmailukenteen hallinnassa, mikä heijastuu operatiivisen ja huoltohenkilöstön, johdon ja muun asiantuntija- ja tukihenkilöstön päätöksiin. Mutta se ei ole ainoa vaatimus. Kuinka voimme saada oikeanlaisen tasapainon?



Kuva: Colin Harris



Riskien tiedostaminen ja hallinta

Riskien ottaminen

Täytyykö sinun toisinaan ottaa riskejä, joiden takia olet epävarma ilmaliikenteen hallinnan turvallisuudesta?

On vaikeaa arvioida, kuinka suuria omaan toimintaamme liittyvät riskit ovat. Mutta jos meidän täytyy ottaa riskejä, joiden takia olo tuntuu epämukavalta, on aika pysähtyä ja miettiä. Kuinka reagoit riskialttiiseen toimintaan?

Kuva: Claus Rebler



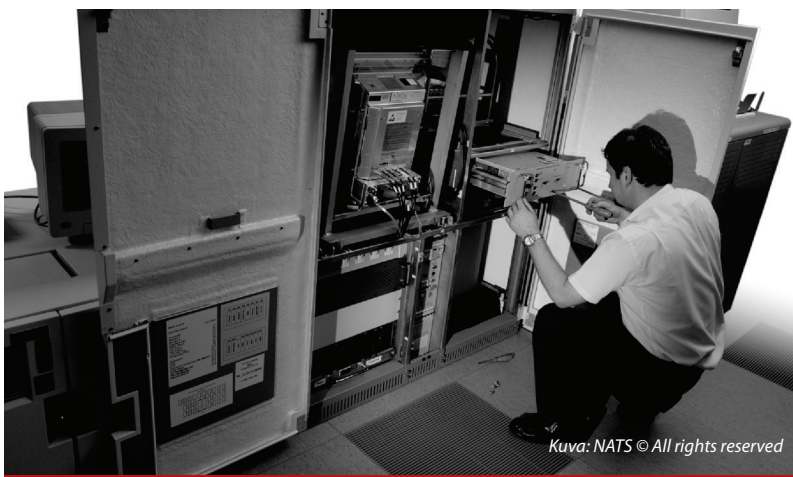


Riskien tiedostaminen ja hallinta

Turvallisuuden ylläpitäminen

Ymmärtääkö huoltohenkilöstö, kuinka laitevika vaikuttaa turvalliseen ilmaliikennepalveluun?

Huoltotoiminnasta voi koitua turvallisuusriski ilmaliikennepalvelulle. Nämä riskit tulee tunnistaa, arvioida ja hallita, esimerkiksi koulutuksen, toimenpiteiden, tiimityön ja viestinnän avulla. Kuinka voimme huolehtia huolellisesta riskien hallinnasta?





4f

Turvallisuuskulttuuri

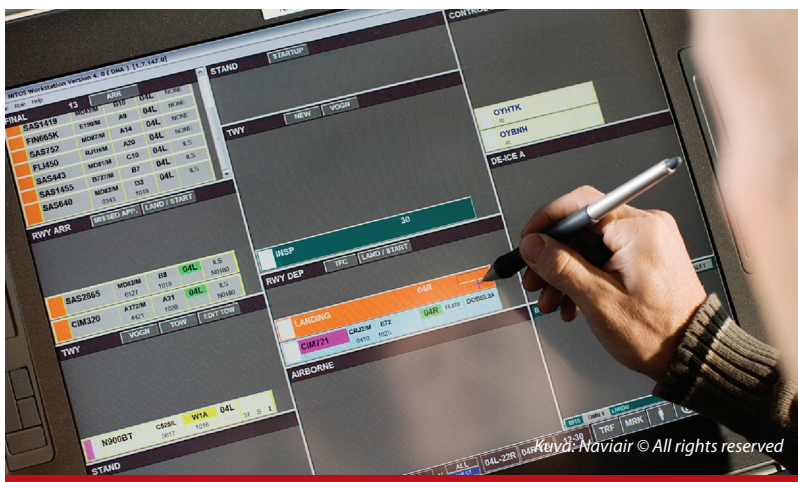


Riskien tiedostaminen ja hallinta

Riskinhallinta

Kuinka hallitsemme organisaation, järjestelmien ja toimintatapojen muutosten turvallisuusriskejä?

Erilaisista muutoksista lennonvarmistuspalvelujen tarjonnassa aiheutuu turvallisuusriskejä, tai olemassa olevat riskit muuttuvat. Ellei näitä muutoksia arvioida, riskit voivat yllättää. Kuinka voimme arvioida ja hallita erilaisten muutosten aiheuttamia riskejä?





Riskien tiedostaminen ja hallinta

Sokeat pisteet

Oletko tietoinen ilmaliikenteen hallinnan ongelmista, joihin ei puututa tarpeeksi?

Toisinaan ongelmat ovat olleet olemassa niin pitkään tai ovat niin vaikeita ratkaista, että ne jätetään huomiotta ja niistä tulee "sokea piste". Kuinka voit auttaa siinä, että turvallisuuteen liittyvät ongelmat ratkaistaan eikä niitä jätetä huomiotta?





4h Turvallisuuskulttuuri



Riskien tiedostaminen ja hallinta

Paineen alla?

Tunnetko painetta pitää palvelun käynnissä turvallisuusriskeistä huolimatta?

Me kaikki haluamme toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Joskus meitä kuitenkin painostetaan ottamaan tai hyväksymään riskejä, joiden vuoksi tunnemme olomme epämu-kavaksi. Miten reagoit, kun olet paineen alla?



Kuva: Jeff Berman





5a Turvallisuuskulttuuri



Tiimityöskentely

Me, vai me ja he?

Kuinka hyvin tiimisi toimii muiden tiimien kanssa?

Tiimit eivät toimi eristyksissä. Niiden tulee toimia tehokkaasti yhdessä, jotta syntyy vahva turvallisuuskulttuuri. Toisinaan kuitenkin työsuhteet voivat vaarantaa turvallisuuden. Kuinka hyvin tiimisi toimii muiden tiimien kanssa?



Kuva: William Warby





5b Turvallisuuskulttuuri



Tiimityöskentely

Yhdessä työskentely

Kuinka hyvin tiimimme työskentelee yhdessä?

Tehokas tiimityö tukee turvallisuuskulttuuria edistämällä turvallisuuteen liittyvien tietojen viestintää, yhteistyötä ja tukemista. Mitkä asiat teemme hyvin, ja missä on parantamisen varaa?



Kuva: Jeff Berman





Tiimityöskentely

Kysy neuvoa

Kuinka tekninen henkilöstö kysyy operatiiviselta henkilöstöltä neuvoa suunnitellessaan laitteiden huoltoa, jotka vähentävät operatiivista suorituskkyä?

Tietoisuus turvallisuuteen liittyvien laitteiden tilanteesta on tärkeää turvalliselle toiminnan kannalta. Miten haluaisit saada tietää toimintaan vaikuttavasta huollosta?





Tiimityöskentely

Järjestelmistä puhuminen

Kuinka operatiivinen henkilöstö kertoo järjestelmän ongelmista huoltohenkilöstölle?

Huoltohenkilöstön tulee tietää järjestelmään liittyvistä ongelmista, jotta he voivat varmistaa että järjestelmä toimii kunnolla. Saako huoltohenkilöstö tarvitsemansa tiedot?





Tiimityöskentely

Puutu riskeihin

Mitä teet, jos huomaat kollegasi toimivan vaarallisesti?

Vaarallisen käytökseen pitää puuttua riippumatta siitä, kenen käytöksestä on kysymys. Kuinka puuttuisit asiaan, jos kollegasi käytös häiritsi sinua, ja kuinka voimme keskustella siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei?





5f

Turvallisuuskulttuuri



Tiimityöskentely

Kollegoihin luottaminen

Luotatko ihmisiin, joiden kanssa olet tekemisissä?

Luottamus kollegoihin on tärkeä osa tiimityötä. Joskus voi tuntua siltä, että et voi enää luottaa kolleegaan. Kuinka toimit, jos näin on käynyt?





Tiimityöskentely

Negatiivisuuteen puuttuminen

Kuinka toimit sellaisten ihmisten kanssa, jotka suhtautuvat negatiivisesti turvallisuuteen?

Toisinaan tulee vastaan ihmisiä, jotka suhtautuvat turvallisuuteen niin kielteisesti, etteivät kollegat halua tehdä töitä heidän kanssaan. Miten tiimisi voi tehokkaimmin parantaa tilannetta?



Kuva: Shawn Taylor



5h Turvallisuuskulttuuri



Tiimityöskentely

Käytännön tason tiimityö

Kuinka hyvin viestintä toimii operatiivisen ja huoltohenkilöstön välillä?

Operatiivisen ja huoltohenkilöstön tulee kommunikoida keskenään, jotta järjestelmät toimivat turvallisesti. Miten viestintää voidaan parantaa lennonvarmistuspalveluiden tarjonnassa?



Kuva: Damien



Tiimityöskentely

Puhutaan

Puhutaanko tiimissäsi turvallisuusongelmista?

Joskus tuntuu siltä, ettei turvallisuudesta ole aikaa puhua. Sähköisen viestinnän aikakaudella kasvokkainen keskustelu voi jäädä vähälle. Kuinka tiimisi voisi ottaa turvallisuuden puheeksi?



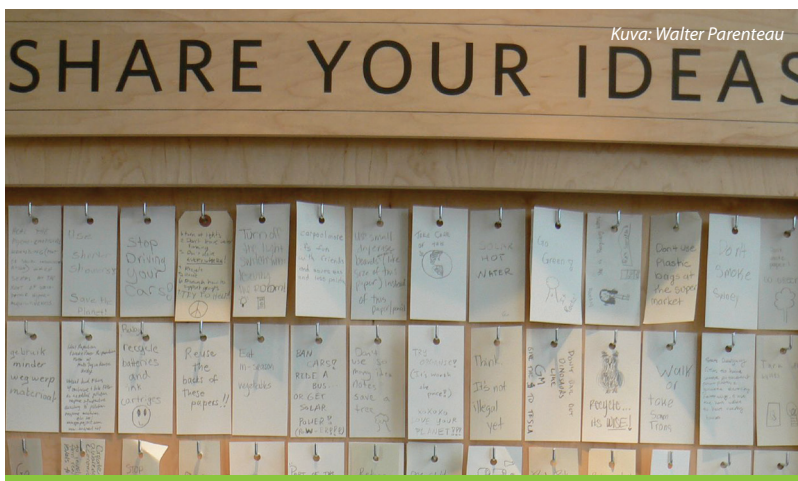


Viestintä

Jakaminen

Kuinka hyvin sinä, tiimisi ja organisaatiosi jaatte turvallisuuteen liittyviä tietoja?

Turvallisuustietojen avoin jakaminen on erittäin tärkeää, jotta riskit ja hyvät käytännöt nousevat esiin ja jotta muut voivat oppia ja toimia oikein. Mitä voit tehdä keskustelun aloittamiseksi?



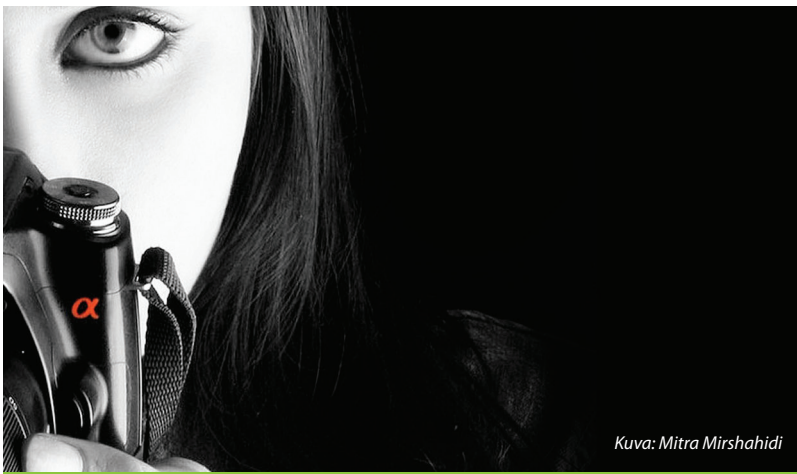


Viestintä

Ymmärrä tilanne

Tiedätkö, millä tasolla ilmaliikenteen hallinnan turvallisuus on tällä hetkellä?

Ilman tietoa turvallisuustasosta ei ole mahdollista huolehtia turvallisuudesta kunnolla. Miten tämän tiedon pitäisi mielestäsi olla saatavilla ja miten se voitaisiin tehdä ymmärrettäväksi?



Kuva: Mitra Mirshahidi





Viestintä

Yhteydenpito

Oletko tietoinen ilmaliikenteen hallintaan liittyvistä muutoksista, joilla on merkitystä turvallisuuden kannalta?

Ilmaliikenteen hallinnan maailma muuttuu jatkuvasti, ja turvallisuus voi vaarantua, jos emme ole ajan tasalla. Kuinka haluaisit saada tietoa turvallisuuteen liittyvistä muutoksista?



Kuva: Paul Shanks





Viestintä

Ylöspäin? Alaspäin?

Kuinka hyvin sujuu johdon ja työntekijöiden keskustelu turvallisuudesta?

On tärkeää, että viestintä johdon ja työntekijöiden välillä kulkee molempiin suuntiin, jotta kaikki tietävät muutoksista, ongelmista ja ratkaisuista. Millaista johdon ja työntekijöiden välisen turvallisuutta koskevan viestinnän tulisi mielestäsi olla?



Kuva: Leo Reynolds

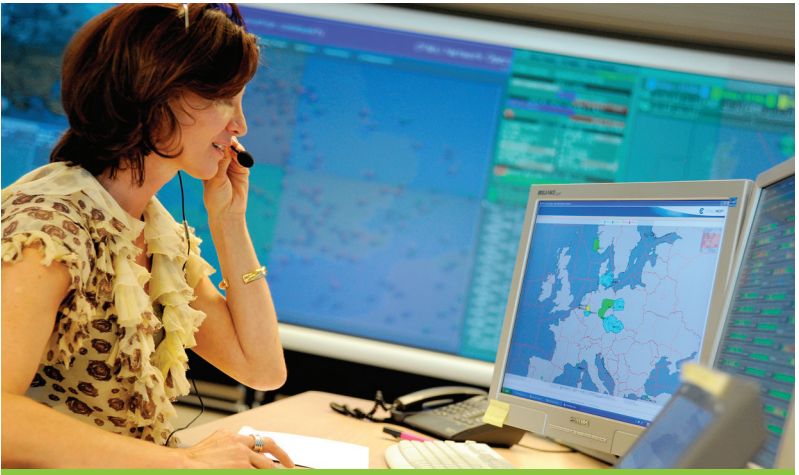


Viestintä

Katso kauemmas

Kuinka hyvin tiimisi kommunikoi muiden organisaatioiden – lennonvarmistuspalvelujen tarjoajien, lentoyhtiöiden, viranomaisten, tutkimusorganisaatioiden – kanssa?

Hyvään turvallisuuskulttuuriin tarvitaan avointa ja tehokasta viestintää ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Kuinka voimme parantaa viestintää?



**Viestintä**

Käyttöhenkilöstön tavoitettavuus

Ovatko operatiivinen henkilöstö ja -ympäristö muun henkilöstön tavoitettavissa tarvittaessa?

Operatiiviseen ympäristöön pääsy voi usein vaikuttaa hankalalta, ja operatiiviseen henkilöstöön on vaikea saada yhteyttä. Kuinka voimme huolehtia siitä, että operatiivinen henkilöstö ja -ympäristöt ovat helpommin tavoitettavissa turvallisuuteen liittyvissä asioissa siten, että myös operatiivinen henkilöstö on tilanteeseen tyytyväinen?



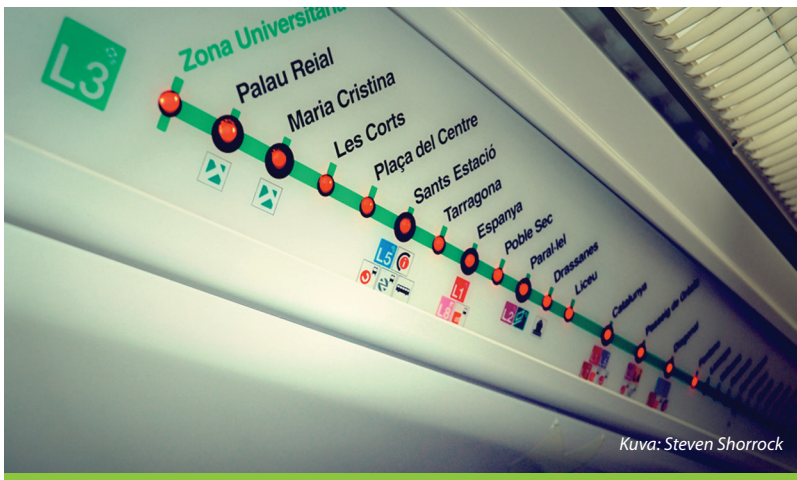


Viestintä

Suunnitelma?

Tiedätkö, millaisia tulevaisuuden kehityssuunnitelmia tarjoamiinne palveluihin liittyy?

Jos tulevaisuuden suunnitelmat ovat tiedossa, palautteen antaminen on helpompaa, jotta suunnitelman turvallisuudesta voidaan huolehtia ja jotta muutokseen voi valmistautua. Kuinka haluaisit saada tietää tulevaisuuden suunnitelmista?



Viestintä

Reitti selvillä

Tiedätkö, mistä tarvitsemasi turvallisuutta koskevat tiedot löytyvät?

Emme voi tietää turvallisuudesta kaikkea, mitä meidän mahdollisesti olisi hyvä tietää. Pitäisi kuitenkin olla selvää, mistä tiedot löytyvät. Kuinka saat tietoa ilmaliikenteen hallinnan turvallisuudesta?



SKYbrary The single point reference for aviation safety knowledge

If you wish to contribute or participate in the discussions about articles you are invited to [Join SKYbrary](#) as a registered user

Operational Issues Human Performance Enhancing Safety Safety Regulations

Highlighted Article

Aircraft Ground Running
posted 10 October 2011 in Category:Ground Operations
This article considers the risks arising from the static running of one or more aircraft engines. Unintended movement of the aircraft during engine running can result in damage to the aircraft, other neighbouring aircraft, airside structures, and put ground support personnel at risk of injury...

[Read more...](#)

Safety Alert

Aircraft Mode S Transponders - Incorrect and Missing Data - EASA Safety Information Bulletins
posted 11 August 2011 in Category:Safety Warning Message
The Airborne Monitoring Project (AMP) coordinated by EUROCONTROL has identified a number of safety issues and events related to the operation of Mode S transponders. Consequently,



Vastuu

Tiedä merkityksesi

Millainen merkitys työlläsi on ilmaliikenteen hallinnan turvallisuudelle?

Tuemme kaikki turvallisuutta suorasti tai epäsuorasti ja tiesimmästä sen tai emme. Kun ymmärrämme, miten osallistumme ilmaliikenteen hallinnan turvallisuuteen, meidän on helpompi keskittyä niihin asioihin, joilla on merkitystä. Kuinka voit ymmärtää roolisi paremmin?





Vastuu

Ota vastuuta

Kenen vastuulla turvallisuus on?

Jos turvallisuus vaikuttaa omaan vastuualueeseen kuuluvalta asialta, vaikka vaikutukset turvallisuuteen vaikuttaisivatkin kaukaisilta, turvallisuutta pohditaan todennäköisemmin päätöksissä ja toiminnassa yleensä. Kuinka voimme huolehtia siitä, että kaikki tietävät olevansa turvallisuudesta vastuussa?



Kuva: Mic Wernej





Vastuu

Kollegan sitoutuminen

Kuinka sitoutuneita kollegasi ovat turvallisuuteen?

Kollegojen sitoutuminen turvallisuuteen voi vaikuttaa voimakkaasti asenteisiimme. Turvallisuudesta tietoinen henkilö voi lakata huomioimasta turvallisuutta, jos kollegat eivät suhtaudu siihen vakavasti. Kuinka voimme ylläpitää sitoutumistamme turvallisuuteen?





Vastuu

Kokonaiskuva

Ymmärtävätkö muut, kuinka työsi edistää turvallisuutta? Ymmärrätkö, millä tavoin muut edistävät turvallisuutta?

Vaikka tiedämme itse, kuinka edistämme turvallisuutta, muiden panokset on hankalampi huomata erityisesti, jos toimimme kauempana turvallisuuden "terävästä kärjestä", kuten henkilöstöhallinnon, rahoituksen, sopimusten, lakiasioiden ja tutkimus- ja kehitystoiminnan parissa. Kuinka voisimme ymmärtää paremmin omaa osuuttamme turvallisuudessa?



Kuva: Trevor



Vastuu

Kerro asiasta

Menisitkö puhumaan esimiehellesi
turvallisuushuolistasi?

Auktoriteettiaseman ei tulisi koskaan olla esteenä
havaittujen ongelmien esiin tuomiselle. Kuinka voimme
huolehtia siitä, että voimme tarvittaessa turvallisesti puhua
huolenaiheistamme?



Kuva: Alex



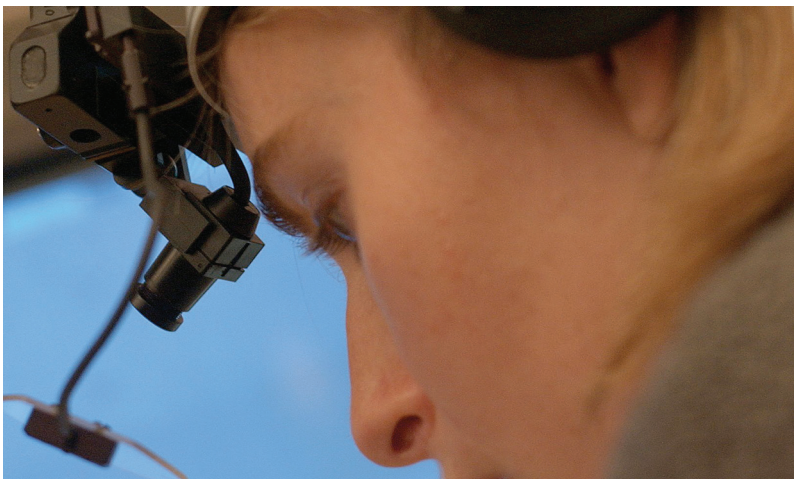


Osallistuminen

Ota mukaan ja mene mukaan

Osallistutko tarpeeksi turvallisuuteen liittyvään toimintaan?

Turvallisuus ei ole jonkun muun vastuulla. Meidän tulee kaikkien osallistua turvallisuuteen liittyvään toimintaan, kuten projekteihin, toimenpiteisiin, kyselyihin, koulutukseen tai tiedotuskampanjoihin. Kuinka voisit osallistua enemmän?



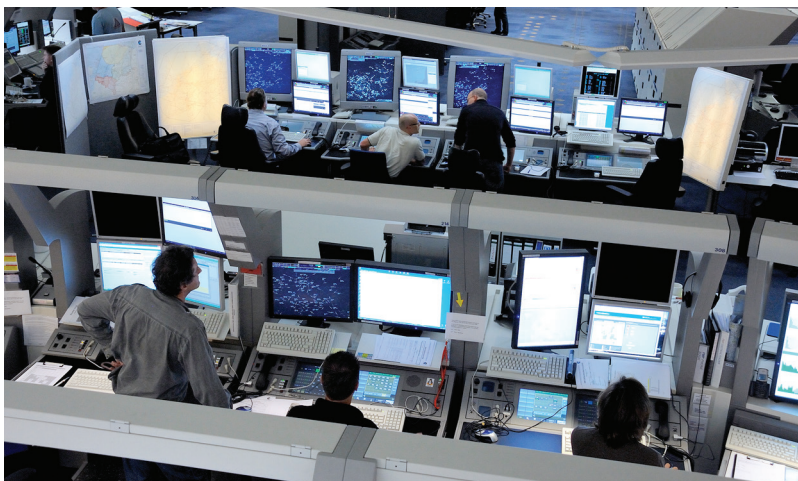


Osallistuminen

Vaikutamme asioihin

Kuinka tiimisi vaikuttaa ilmaliikenteen hallinnan turvallisuuteen?

Joidenkin henkilöstön jäsenten voi olla vaikea nähdä, kuinka heidän tekemänsä työt voivat vaikuttaa ilmaliikenteen hallinnan turvallisuuteen. Asia kuitenkin selkenee, kun ajattelemme koko tiimiämme. Kuinka tiimisi ymmärtäisi vaikutuksen paremmin?



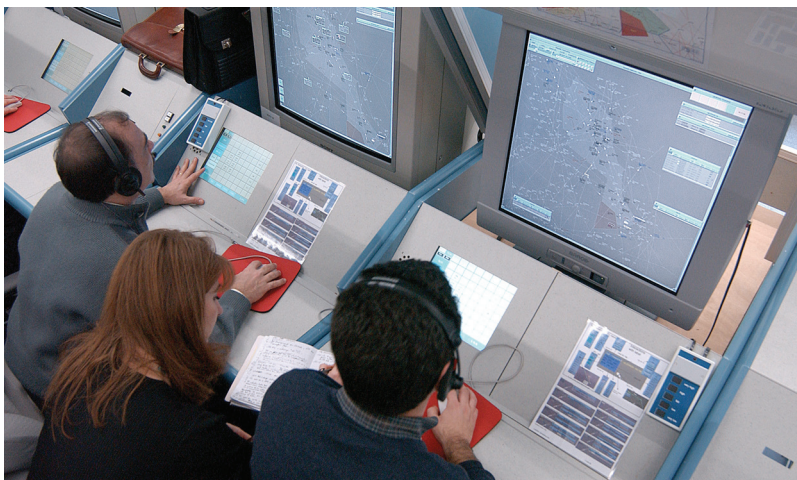


Osallistuminen

Osallistu muutokseen

Osallistutko tarpeeksi järjestelmän muutoksiin?

Järjestelmän muutoksissa tulee aina pitää käyttäjä mielessä. Kuinka voimme varmistaa, että toiminnallisen panoksen avulla muutokset menevät oikeaan suuntaan?





Osallistuminen

Toiminnallisten riskien arviointi

Mikä on roolimme ilmaliikenteen hallinnan turvallisuusarvioinneissa?

Ilmaliikenteen hallinnan turvallisuusarvioinnissa tarvitaan oikeanlainen panos oikeilta ihmisiltä. Kuinka voimme pitää huolen siitä, että osallistumme tehokkaasti ilmaliikenteen hallinnan turvallisuusarvioihin?





Osallistuminen

Toimintatapamme

Mikä on operatiivisen henkilökunnan rooli toimintatapojen muutoksissa?

Toimintatavat tulee järjestelmien tavoin suunnitella käyttäjille ja heidän ammattitaidolleen sopiviksi. Kuinka voimme varmistaa, että saamme oikeilta ihmisiltä oikeanlaisen panoksen, jotta voimme suunnitella toimintatapamme oikein?





Kuvat

Johdon sitoutuminen

- 1a Kuka välittää turvallisuudesta?: Marco Bellucci <http://flic.kr/p/6okjAW> CC BY 2.0
- 1b Sitoutuminen: NASA Goddard Space Flight Center <http://flic.kr/p/9CCbpi> CC BY 2.0
- 1c Prioriteetit: Jack Tinney <http://flic.kr/p/825X7x> CC BY-NC-ND 2.0
- 1d Luottamus: Mari Asklund © All rights reserved
- 1e Puuttuminen huolenaiheisiin: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auEMVH> CC BY-NC 2.0
- 1f Uskottavuus: Dominic Alves <http://flic.kr/p/75LAaA> CC BY 2.0
- 1g Turvallisuuteen rohkaiseminen: Nationaal Archief <http://flic.kr/p/78HVBB>
- 1h Käytännön tason turvallisuus tärkeintä: Keith Ramsey <http://flic.kr/p/86QTRq> CC BY-SA 2.0

Resursointi

- 2a Avun hankkiminen: Dimitri N. <http://flic.kr/p/5HAEj1> CC BY 2.0
- 2b Koulutus: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCwyb> © All rights reserved
- 2c Liian vähän, liian paljon: Tim Keegan <http://flic.kr/p/zHYJ8> CC BY-SA 2.0
- 2d Tee oikeat asiat oikein: Horrgacx <http://flic.kr/p/5vWLAw> CC BY-NC-ND 2.0
- 2e Koulutusta muutosta varten: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7DAL> © All rights reserved
- 2f Turvallisuus numeroina: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7DAL> © All rights reserved
- 2g Priorisointi: Addison Berry <http://flic.kr/p/8BfDrU> CC BY-NC-SA 2.0
- 2h Varaa turvallisuudelle aikaa: i_yudai <http://flic.kr/p/zeDLR> CC BY 2.0
- 2i Oikeat työohjeet: Isobel <http://flic.kr/p/rvsbV> CC BY-NC-ND 2.0
- 2j Oikeat välineet: NATS <http://www.nats.co.uk> © All rights reserved
- 2k Valmistaudu: US Air Force <http://flic.kr/p/92mRDl> CC BY-NC 2.0

Oikeudenmukainen kulttuuri, raportointi ja oppiminen

- 3a Kerro asiasta: Howard Lake <http://flic.kr/p/9rxkoD> CC BY-SA 2.0





Turvallisuuskulttuuri



- 3c Turvallisuuspoikkeamista oppiminen: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCufd> © All rights reserved
- 3d Tee oikeanmukaisesta kulttuurista totta: Patrick Seabird <http://flic.kr/p/9495fr> CC BY 2.0
- 3e Epäasianmukainen käytös: Stefan Kloos <http://flic.kr/p/8iH4En> CC BY 2.0
- 3f Ongelmaan keskittyminen: Steven Depolo <http://flic.kr/p/6QvW8s> CC BY 2.0
- 3g Erehtyminen on inhimillistä: Mixy Lorenzo <http://flic.kr/p/7bGe9M> CC BY-NC-SA 2.0
- 3h Vältä syyttelyä: Geoffrey Fairchild <http://flic.kr/p/7NvqUA> CC BY 2.0
- 3i Ilmoittaminen turvallisuuden vuoksi: Fabio <http://flic.kr/p/2bvY2T> CC BY-NC 2.0
- 3j Kuinka ilmoittaa: cjc0327 <http://flic.kr/p/91hWrX> CC BY-ND 2.0
- 3k Palaute: Pamela Ocampo <http://flic.kr/p/7xCRdu> CC BY-NC-ND 2.0
- 3l Luottamuksellisuudesta huolehtiminen: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auHrom> CC BY-NC 2.0
- 3m Jaa kokemuksesi: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/auEMBT> CC BY-NC 2.0
- 3o Asiasta keskusteleminen: Naviair <http://www.naviair.dk> © All rights reserved
- 3p Muista lukea: David Goehring <http://flic.kr/p/5bm45j> CC BY 2.0

Riskien tiedostaminen ja hallinta

- 4a Turvalliset toimintatavat: Greg Bishop <http://flic.kr/p/9JW7oe> CC BY-NC-SA 2.0
- 4b Tunne riskisi: Tambako The Jaguar <http://flic.kr/p/9Vj5oQ> CC BY-ND 2.0
- 4c Turvallisuuden tasapainottaminen: Colin Harris <http://flic.kr/p/8PW6dT> CC BY-NC-ND 2.0
- 4d Riskien ottaminen: Claus Rebler <http://flic.kr/p/5PfpUa> CC BY-SA 2.0
- 4e Turvallisuuden ylläpitäminen: NATS <http://www.nats.co.uk> © All rights reserved
- 4f Riskinhallinta: Naviair <http://www.naviair.dk> © All rights reserved
- 4g Sokeat pisteet: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Vzg4z> © All rights reserved
- 4h Paineen alla?: Jeff Berman <http://flic.kr/p/77WSk> CC BY-NC-SA

Tiimityöskentely

- 5a Me, vai me ja he?: William Warby <http://flic.kr/p/8hDCW3> CC BY 2.0
- 5b Yhdessä työskentely: tableatny <http://flic.kr/p/8zGJdn> CC BY 2.0
- 5c Kysy neuvoa: Naviair <http://www.naviair.dk> © All rights reserved





Turvallisuuskulttuuri



5d Järjestelmistä puhuminen: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCqRj> © All rights reserved
5e Puutu riskeihin: Derek Gavey <http://flic.kr/p/7mcgwa> CC BY 2.0
5f Kollegoihin luottaminen: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCAK3> © All rights reserved
5g Negatiivisuuteen puuttuminen: Shawn Taylor <http://flic.kr/p/6r2Xq> CC BY-NC-ND 2.0
5h Käytännön tason tiimityö: Damien <http://flic.kr/p/82etga> CC BY-NC-SA 2.0
5i Puhutaan: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7D7E> © All rights reserved

Viestintä

6a Jakaminen: Walter Parenteau <http://flic.kr/p/5G8Pu1> CC BY-NC-SA 2.0
6b Ymmärrä tilanne: Mitra Mirshahidi <http://flic.kr/p/4HyL6Q> CC BY-SA 2.0
6c Yhteydenpito: Paul Shanks <http://flic.kr/p/Ckunu> CC BY-NC 2.0
6d Ylöspäin? Alaspäin?: Leo Reynolds <http://flic.kr/p/5DGfA> CC BY-NC-SA 2.0
6e Katso kauemmas: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VznND> © All rights reserved
6f Käyttöhenkilöstön tavoitettavuus: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7GG9> © All rights reserved
6g Suunnitelma?: Steven Shorrock <http://flic.kr/p/aC1xtW> CC BY-NC 2.0

Vastuu

7a Tiedä merkityksesi: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCuf1> © All rights reserved
7b Ota vastuuta: Mic Wernej <http://flic.kr/p/RTz5h> CC BY-NC-ND 2.0
7c Kollegan sitoutuminen: U.S. Air Force <http://flic.kr/p/8LBqm2> CC BY-NC 2.0
7d Kokonaiskuva: Trevor <http://flic.kr/p/cHWLp> CC BY-NC-SA
7e Kerro asiasta: Alex <http://flic.kr/p/5Yb1Qp> CC BY 2.0

Osallistuminen

8a Ota mukaan ja mene mukaan: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7zs1> © All rights reserved
8b Vaikutamme asioihin: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8VCzcG> © All rights reserved
8c Osallistu muutokseen: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8Z7Fqy> © All rights reserved
8d Toiminnallisten riskien arviointi: EUROCONTROL <http://flic.kr/p/8YUnJu> © All rights reserved
8e Toimintatapamme: Naviair <http://www.naviair.dk> © All rights reserved





Turvallisuuskulttuuri



Tekijänoikeus

EUROCONTROL on julkaissut tämän asiakirjan tiedotustarkoituksessa. Tässä asiakirjassa olevan tekstin tekijänoikeudet kuuluvat Euroopan Lennonvarmistusjärjestölle (EUROCONTROL), tammikuu 2012. Kuvien tekijänoikeudet kuuluvat Kuvat-osiossa nimetyille tahoille; joistain kuvista pidätetään vain jotkut oikeudet Creative Commons licence -käyttöluvan perusteella (ks. <http://creativecommons.org/licenses/>).

Tämän asiakirjan saa kopioida kokonaan tai osittain, kunhan EUROCONTROL mainitaan lähteenä eikä asiakirjaa käytetä kaupallisiin tarkoituksiin (eli siten, että siitä saadaan taloudellista hyötyä). Tässä asiakirjassa olevia tietoja ei saa muokata ilman EUROCONTROLILTA etukäteen saatua kirjallista lupaa. EUROCONTROL ei vastaa, epäsuorasti tai suorasti, tässä asiakirjassa olevista tiedoista, eikä se myöskään ole laillisesti vastuussa näiden tietojen virheettömyydestä, kattavuudesta tai hyödyllisyydestä.

Palaute

Jos sinulla on kommentteja korteista, lähetä sähköpostia seuraaviin osoitteisiin: steven.shorrock@eurocontrol.int ja esp@eurocontrol.int.

Pyydämme teitä ystävällisesti myös vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn. Vastaamiseen kuluu aikaa vain noin kolme minuuttia: www.surveymonkey.com/s/PCC9JZY

