

# Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviikko

# 2002

T y ö s t ä s t r e s s i ä !

PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ



Euroopan työterveys- ja  
työturvallisuusvirasto

T y ö s t ä s t r e s s i ä !

PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ



Euroopan työterveys- ja  
työturvallisuusvirasto

*Europe Direct -palvelu auttaa sinua löytämään  
vastaukset EU:hun liittyviin kysymyksiisi.*

**Uusi yhteinen maksuton palvelunumero:**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

Suuri määrä muuta tietoa Euroopan unionista on käytettävissä Internetissä  
Europa-palvelimen kautta (<http://europa.eu.int>).

Luettelointitiedot ovat teoksen lopussa.

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, 2003

ISBN 92-9191-034-1

© Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2003  
Tekstin jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan.

*Printed in Spain*



# Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
2	KÄYTÄNNÖN RATKAISUT .....	11
2.1	Terveysnäkökohdat huomioon ottava ja onnistunut työn organisointi puhelukeskuksessa .....	12
2.2	Yksinkertaiset toimenpiteet ehkäisemään työstressiä: työntekijän tehokas mukaan ottaminen riskinhallintaan .....	15
2.3	Stressiä ehkäisevä ja hyvinvointia edistävä ohjelma kemianteollisuudessa .....	18
2.4	Stressin ehkäiseminen vanhainkodeissa .....	21
2.5	Jorvin sairaalan malli: työvuorojen itsenäinen suunnittelu .....	24
2.6	Johtamistyyleistä annettava koulutus johtajille työstressin vähentämiseksi .....	28
2.7	Ruotsin työhallinnon meneillään oleva stressiä torjuva ohjelma.....	30
2.8	Ateenan vuoden 2004 olympialaiset: stressin ja psykososiaalisten riskien hallinta .....	32
2.9	Opettajien stressaantumisen ja loppuunpalamisen ehkäiseminen.....	37
2.10	Stressinhallinta vaaratilanteiden jälkeen lennonjohtajien työssä.....	39
2.11	”Safe care” -suunnitelmalla sairaala yhä turvallisemmaksi .....	42
2.12	Henkilökuntaan kohdistuvan väkivallan hallinta terveydenhoitolalla....	47
2.13	Työpaikkaväkivallan ehkäisy vähittäismyöntialalla.....	51

2.14	Suunnitelma väkivallan ehkäisemiseksi julkisessa liikenteessä .....	54
2.15	Häirintää, kiusaamista ja syrjintää estävä työkuulttuurisopimus.....	57
2.16	Ohjeisto ja toimenpiteet henkiseen väkivaltaan puuttumiseksi. ....	60
2.17	Myönteisen työnteon kampanja (work positive), jossa kokeillaan pk-yrityksille sopivaa menetelmää mitata työstressiä .....	63
2.18	GiGA eli yhteinen aloite terveemmän työn hyväksi sekä sen työperäistä stressiä ja työpaikkakiusaamista koskeva alueellinen tiedotuskampanja	67
2.19	Työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä koskeva välitason strategia .....	70
2.20	Työsuojelupiiriin kehittämä malli kiusaamistapausten käsittelyyn .....	73
3	LIITTEET .....	77

# 1



PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMINEN KÄYTTÄMÄSSÄ

## JOHDANTO

## Tausta

Työstressi on selkäkivun jälkeen toiseksi yleisin työperäinen terveysongelma Euroopan unionissa, ja työntekijöistä siitä kärsii melkein kolmasosa. Työstressiä on kaikilla aloilla ja kaikenkokoisissa organisaatioissa, ja *kuka tahansa* missä tahansa asemassa voi kärsiä siitä.

Psykososiaaliset riskit, kuten väkivalta ja kiusaaminen, voivat johtaa työstressiin. Työtä tekevästä väestöstä neljä prosenttia ilmoittaa kokeneensa varsinaista fyysisestä väkivaltaa, joka on lähtöisin työpaikan ulkopuolisista ihmisistä. Uhkailusta tai loukkauksista kärsineitä on paljon enemmän. Työntekijöistä yhdeksän prosenttia Euroopassa ilmoittaa olevansa kiusaamisen kohteena. Tämänkaltaiset tilastot ovat riittävä syy ryhtyä toimenpiteisiin.

Psykososiaalisten riskien torjumiseen on kuitenkin myös muita syitä. EN:n direktiiveillä pyritään ehkäisemään jäsenmaissa työpaikkojen terveys- ja turvallisuusriskejä. Nämä direktiivit velvoittavat työnantajat varmistamaan, että työ ei vahingoita työntekijöitä eikä myöskään altista psykososiaalisille riskeille eikä työstressille. Työstressin on arvioitu aiheuttavan jäsenvaltioille vähintään 20 miljardin euron kustannukset vuosittain. Kustannuksia ei pitäisi tarkastella vain euromääräisesti yritysten menetyksinä. Sosioekonomiset kustannukset ovat hyvin huomattavia, sillä psykososiaaliset riskit vahingoittavat yhteiskuntaa ja yksilöä.

Liitteessä 1 on tietoa viraston julkaisuista, joissa on lisää tietoa psykososiaalisista riskeistä ja työstressistä, mukaan lukien määritelmät.

## Hyvän käytännön jakaminen

Viraston keskeinen rooli on tarjota tietoa sekä tukea ja edistää psykososiaalisten riskien ja työstressin ehkäisyä. Tähän sisältyy tiedonlevityksen lisääminen yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Tämän julkaisun ja viraston verkkosivuston tarkoituksena on osoittaa, että työstressiin ja psykososiaalisiin riskeihin on monia ratkaisuja. Ne tarjoavat todellisia esimerkkejä siitä, miten yritykset ja organisaatiot ovat puuttuneet asioihin ja etsineet ratkaisua työstressin vähentämiseksi.

### Laatikko 1 Riskiarvio

Ennen kuin tietoa hyvästä käytännöstä sovelletaan, työpaikan riskeistä pitäisi tehdä riskiarvio ja tilannetta pitäisi tarkastella kansallisen lainsäädännön kannalta. Riskiarvio on huolellisesti tehty tutkimus ihmisille mahdollisesti aiheutuvasta haitasta. Näin on mahdollista päättää, onko tarvittavat varotoimenpiteet jo tehty vai pitäisikö haittojen ehkäisemiseksi tehdä vielä enemmän. Tarkoituksena on varmistaa, ettei kukaan loukkaannu tai sairastu. Jos riskiarviota ei ole tehty ennen hyvän käytännön tietojen soveltamista, vaarana on riskien hallinnan puutteen lisäksi voimavarojen tuhlaantuminen.

Kukin työpaikka on erilainen. Sen vuoksi työkäytäntöjen ja ongelmien ratkaisut täytyy sovittaa erityiseen tilanteeseen siten, että arvioidaan riskit käymällä kyseisellä työpaikalla (katso laatikko 1). Psykososiaaliset riskit ovat kuitenkin harvoin ainutlaatuisia, ja ratkaisuja voidaan vaihtaa eri aloilta ja erikokoisista organisaatioista sekä jäsenvaltiosta toiseen.

## Käytännön esimerkit

Kaikki tässä esitetyt 20 esimerkkiä psykososiaalisten riskien ja stressin ehkäisemisen hyvästä käytännöstä ovat saaneet palkinnon tai kunniamaininnan Euroopan tasolla järjestetyssä kilpailussa osana Euroopan vuoden 2002 työturvallisuus- ja työterveysviikkoa. Tämän viraston aloitteen tarkoituksena on tukea tiedon levittämistä psykososiaalisten riskien ja työstressin hyvästä käytännöstä sekä edistää käytännön ratkaisujen soveltamista työpaikoilla jäsenvaltioissa ja Euroopassa.

Esimerkit ovat 13 jäsenvaltiosta, ja ne ovat hyvin eri aloilla toimivista pienistä ja keskisuurista yrityksistä, suurista yrityksistä sekä välittäjäorganisaatioista. Psykologisten riskien torjumiseen sisältyvät väkivalta ja kiusaaminen. Muut esimerkit kuvastavat sitä, kuinka työstressi on vähentynyt ja kuinka jälkitraumaattista stressiä voidaan lievittää. Joissakin esimerkeissä pyrkimyksenä on torjua psykososiaalisia riskejä paikan päällä toteuttamalla organisatorisia toimenpiteitä. Muissa esimerkeissä toimitaan yksittäisen työntekijän tasolla selviytymisstrategioiden avulla. Laatikossa 2 kuvataan väliintulon eri tasoja. Kussakin esimerkissä kuvataan ongelman luonnetta, käytettyä ratkaisua ja tuloksia. Mukaan on otettu myös joitakin huomautuksia kunkin esimerkin keskeisistä tekijöistä ja alat, joilla hyvää käytäntöä voitaisiin kehittää edelleen.

### Laatikko 2 Toimenpiteiden taso

Psykososiaalisia asioita koskevat toimenpiteet työpaikalla voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- yksilötaso
- yksilön ja organisaation taso
- organisaation taso.

Toimenpiteet organisaation tasolla torjuvat työstressin perimmäisiä syitä. Toimenpiteet suunnataan esimerkiksi muutoksiin organisaatorakenteessa tai fyysisissä tekijöissä ja ympäristötekijöissä. Yksilötasolla toimenpiteillä pyritään usein vähentämään stressiä niiltä, joilla jo on oireita. Tarkoituksena on lisätä yksilön kykyä torjua stressiä esimerkiksi rentoutumistekniikoiden tai muiden selviytymisstrategioiden avulla.

Yksilö- ja organisaatiotasolla toimenpiteillä voidaan pyrkiä esimerkiksi parantamaan työntekijöiden ja johtajien välisiä suhteita työssä tai henkilön ja ympäristön yhteensopivuutta.



Esimerkiksi työpaikkaväkivaltaa voidaan ehkäistä kolmella tasolla: työpaikkojen suunnittelu, työn organisointi ja koulutus.

Toimenpiteiden pitäisi olla aina kyseiseen ongelmaan suunniteltuja. Tilanteissa, joissa riskin aiheuttajan täydellinen poistaminen on mahdotonta, kuten rikollisten väkivaltainen käyttäytyminen, pitäisi riskiä pyrkiä pienentämään hyvän johtamisen avulla. Usein tehokkain ratkaisu on eri tasojen toimenpiteiden yhdistelmä.

Esimerkit voivat antaa ajatuksia omistajille, johtajille ja työntekijöille siitä, mitä heidän työpaikoillaan voitaisiin saada aikaan. Niiden ei ole tarkoitus olla lopullisia tai tarjota yksityiskohtaista teknistä opastusta. Kaikkien tapausten kaikki osa-alueet eivät olleet yhtä onnistuneita, ja nämä lyhyet tiivistelmät tarjoavat parhaat palat siitä, mitä käytännössä voidaan tehdä ja miten tavoitteisiin päästään. Jotkin yritykset kehittivät omia ratkaisuja käyttämällä sisäistä asiantuntemustaan. Toiset pitivät hyödyllisenä ja kustannustehokkaana käyttää konsulttia, jolla on asiantuntemusta ja käytännön kokemusta työstressin ehkäisemisestä. Suurimmassa osassa työntekijät ja heidän edustajansa otettiin mukaan ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisujen kehittämiseen, mikä on ratkaisevaa onnistumisen kannalta, koska työntekijöillä on suoraa kokemusta työtilanteesta. Laatikossa 3 kuvataan onnistuneita stressiä ehkäiseviä aloitteita.

### Laatikko 3

#### Onnistumiseen johtavia tekijöitä stressiä ehkäisevissä aloitteissa

##### 1. Riittävä riskinarviointi

Riskinarvioinnin avulla olisi määritettävä perustaso. Tähän prosessiin voi kuulua tutkimuksia, mutta niitä ei pitäisi tehdä, ellei ole selvää aikomusta ryhtyä tulosten pohjalta toimenpiteisiin sopivana ajankohtana.

##### 2. Perusteellinen suunnittelu ja asteittainen lähestymistapa

Olisi määrättävä selkeät tavoitteet ja tunnistettava kohderyhmät, tehtävät ja vastuualueet sekä jaettava resurssit.

##### 3. Työhön suunnattujen ja työntekijöihin suunnattujen toimenpiteiden yhdistelmä

Riskien käsittelemisessä paikalla etusijalle on asetettava kollektiiviset ja organisaatiota koskevat toimenpiteet. Työntekijöihin suunnatut toimenpiteet voivat täydentää muuta toimintaa.

##### 4. Tilannekohtaiset ratkaisut

Työntekijöiden kokemus työpaikaltaan on hyvin tärkeää ongelmien tunnistamisen ja ratkaisujen löytämisen kannalta. Joskus myös ulkopuolinen asiantuntemus voi olla tarpeellista.

##### 5. Kokeneet ammattilaiset ja näyttöön perustuvat toimenpiteet

Olisi käytettävä vain pätevää ulkopuolista asiantuntemusta.

##### 6. Sosiaalinen vuoropuhelu, kumppanuus ja työntekijöiden osallistuminen

Toimenpiteen jokaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää, että työntekijät sekä keski- ja ylin johto osallistuvat ja sitoutuvat asiaan.

##### 7. Jatkuva ennaltaehkäisy ja ylimmän johdon tuki

Pysyvät parannukset eivät ole mahdollisia, ellei johto ole valmis tekemään muutoksia. Riskinhallinnasta olisi tultava liiketoiminnallinen periaate.

Liitteen 2 taulukossa on luettelo esimerkkien alkuperämaista, tieto siitä, palkittiinko esimerkki (jos ei, se sai tuomariston kunniamaininnan), kohteena oleva asia, kyseessä oleva sektori ja toimenpiteen taso.

## Mitä tuomaristo haki?

Valitessaan esimerkkejä kilpailun tuomaristo etsi ratkaisuja, joista ilmenivät

- riskin torjuminen sen alkulähteellä
- todelliset parannukset
- pysyvyys
- toimiva vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä
- asiaan liittyvien oikeudellisten vaatimusten noudattaminen, mieluiten vähimmäisvaatimukset ylittäen
- sovellettavuus muilla työpaikoilla, mieluiten myös muissa jäsenvaltioissa ja muissa pk-yrityksissä.

## Kiitokset

Virasto haluaa kiittää koordinoitikeskusten verkostoaan jäsenvaltioissa (toimivaltaiset viranomaiset tai niiden nimittämät elimet, jotka vastaavat työterveydestä ja -turvallisuudesta) näiden tekemästä työstä hyvän käytännön esimerkkien arvioinnissa ja nimeämisessä viraston palkitsemisjärjestelmää varten. Kilpailu ei olisi ollut mahdollinen ilman niiden apua. Virasto kiittää myös tuomariston muodostaneita asiantuntijoita heidän antamastaan panoksesta. Viimeisenä, mutta eivät vähäisimpänä, ovat kiitokset organisaatioille, jotka ovat esillä tässä julkaisussa aloitteensa vuoksi.

## Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto

Marraskuu 2002



# 2



PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

KÄYTÄNNÖN RATKAISUT

## 2.1

# TERVEYSNÄKÖKOHDAT HUOMIOON OTTAVA JA ONNISTUNUT TYÖN ORGANISOINTI PUHELUKESKUKSESSA



## Stadtsparkasse Hannover

KommunikationsCenter (viestintäkeskus)

Postfach 145

D-30001 Hannover

Yhteydet: Udo Flowerday / Ralf Schweer

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Präventionsstab (hallinnon  
alan ammatillinen järjestö / ammattiliitto)

P. (49-40) 51 46 25 39

Sähköposti: ralf.schweer@ccall.de

Andrea Meyer

Stadtsparkasse Hannover

P. (49-511) 346 25 70

Sähköposti: a.meyer@sskhan.de

### Asia

Puhelukeskuksen kehittäminen käsittämään alusta alkaen suunnitelma työstressiä ehkäisevästä kokonaisvaltaisesta strategiasta. Näihin ehkäiseviin toimenpiteisiin sisältyvät työympäristön ja työn resurssien suunnittelu sekä takeet riittävästä työkierrosta ja vaihtelevista tehtävistä.

### Ongelma

Psykososiaaliset riskitekijät ovat yleisiä puhelukeskuksissa, koska työ voi olla yksitoikkoista ja vaativaa ja koska siihen ei voi itse vaikuttaa paljonkaan. On havaittu, että mitä pidempään aikaa käytetään puhelimesta, sitä todennäköisempää on henkinen kuormittuminen.

### Ratkaisu

Asiaa lähestyttiin kokonaisvaltaisesti. Suunnitteluvaihe perustui työnarvioinnista saatuihin kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin havaintoihin. Suunnitteluvaiheessa



käivät ilmi eri toimintamuotojen esiintyvyys ja hankaluudet. Apuna työn suunnittelussa käytettiin ohjelmistovälinettä tunnistamaan, milloin stressiä voi esiintyä. Työ suunniteltiin sisältämään helppoja ja vaativia tehtäviä, jotta henkiset vaatimukset pysyvät sopivalla tasolla. Laitteisto-, ohjelmisto- ja kalustevalmistajia samoin kuin asiaan liittyviä ammattijärjestöjä konsultoitiin. Henkilökuntaa konsultoitiin, kun puhelukeskus perustettiin.

Seuraavat organisatoriset toimenpiteet otettiin käyttöön:

- Osallistuminen: henkilökunnan ottaminen mukaan päätöksentekoon on hyvin tärkeää. Työhön tarkoitettujen resurssien jakamisesta sovitaan yhteistyössä henkilöstöneuvoston ja työntekijöiden kanssa.
- Työkierto: samalla hierarkkisella tasolla olevan henkilöstön kiertojärjestelmä.
- Tehtävän saattaminen loppuun: järjestelyt, jotka varmistavat, että työntekijä käsittelee tapausta sen tultua puhelukeskukseen siihen hetkeen asti, kun se on ratkaistu.
- Toiminta-ala: toimintavapautta yritettiin laajentaa mahdollisimman paljon, jotta henkilöstö voi valita tehtäviä ja tekemisen ajankohdan silloin, kun henkilökuntaa oli riittävästi paikalla. Henkilökunta sai puhua vapaasti: näyttöruuduilla ei ollut vuorosanoja. Heillä oli myös mahdollisuus tulla tuoteasiantuntijoiksi.
- Lyhyiden taukojen järjestelmä: tunnin välein työntekijät voivat pitää kymmenen minuutin tauon poissa näyttöruudun takaa, ja heitä kannustetaan jättämään työpöytä. Näin autetaan vähentämään äänen ja korvien kuormitusta samoin kuin annetaan tilaisuus asennon vaihtamiseen.

Ehkäiseviin toimenpiteisiin kuuluvat äänenkäytön koulutus, stressin hallinta ja rentoutuminen sekä työympäristön kohentaminen esimerkiksi ilmastoinnin, korkeudeltaan säädettävien pöytien jne. muodossa.



### Tulokset

Ehkäisevien toimenpiteiden katsotaan olleen hyvin tehokkaita. Ohjelmistotyökalun ja muiden ennakoivien analyysien käyttö ei tuonut esiin mitään merkkejä tarpeettoman rasituksen tai stressin vaikutuksista. Puhelukeskuksen avaamisen jälkeen toimenpiteitä tarkasteltiin uudestaan ensin kolmen ja sitten 12 kuukauden jälkeen. Merkkejä kasvaneesta stressitasosta tai tarpeettoman rasituksen vaikutuksista ei havaittu.

Työtyytyväisyyden ja motivaation taso on korkea. Sitoutuminen organisaatioon on voimakasta. Puhelukeskuksen taloudellinen menestys perustuu osittain hyviin työskentelyoloihin.

### Huomautukset

Tässä esimerkissä stressin ehkäiseminen on ”sisäänrakennettu” suunnitteluvaiheeseen. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa torjuu työstressiä tämän kasvavan alan useilla tasoilla – fyysisestä ympäristöstä (tuolit, pöydät jne.) työjärjestelmiin. Tuloksia seurataan niiden tehokkuuden varmistamiseksi.

Työmarkkinaosapuolien ja mukaan otettujen työntekijöiden osallistuminen on ollut kiitettävää. Suositeltavaa on lisätä tehtävien merkitystä esimerkiksi siten, että työntekijät seuraavat tapausta sen vastaanottamisesta päätökseen asti. Tämän esimerkin periaatteet voidaan siirtää puhelukeskuksista muihin yrityksiin.



## 2.2

# YKSINKERTAISET TOIMENPITEET EHKÄISEMÄÄN TYÖSTRESSIÄ: TYÖNTEKIJÄN TEHOKAS MUKAAN OTTAMINEN RISKINHALLINTAAN

### BP Grangemouth – Applied Technology Group

PO Box 21  
Boness Road  
Grangemouth FK16 6AD  
Scotland

**Yhteystiedot: David Wilson, prosessikehittämisen ryhmäjohtaja**  
P. (44-1324) 49 30 26  
Sähköposti: wilsond4@bp.com



### Asia

Petrokemian yrityksen soveltavan teknologian ryhmän toteuttama ATC:n kemian prosessiteknologian laitteiston laajennus.

### Ongelma

Laitteiston tilaaminen on hyvin aikaa vaativaa kaikille asianosaisille, koska tehtävän vastaanottanut ryhmä pyrkii selvittämään väistämättömät tekniset haasteet. Toimintaan osallistuneen ryhmän kokoa suurennettiin, samalla kun henkilökuntaa supistettiin muualla. Uusi henkilöstö oli vähemmän kokemusta, ja henkilökunnan vähentäminen johti huomattavaan epävarmuuteen työstä.

Soveltavan teknologian ryhmä oli jo ryhtynyt toimenpiteisiin fyysisten uhkien poistamiseksi ja turvallisten lähestymistapojen kehittämiseksi. Sitten he halusivat ryhtyä toimenpiteisiin vältettävissä olevan stressin ehkäisemiseksi tunnistamalla ja lieventämällä tilatun hankkeen aiheuttaman stressin syytä.

### Ratkaisu

Muodostettiin projektiryhmä, johon kuuluivat projektijohtaja ja hankkeen parissa työskentelevien kahden tärkeimmän ryhmän edustajat: päiväsaikaan työskentelevien teknisen henkilöstön, hankejohtajien ja kemistien ryhmä sekä vuorotyötä tekevien ryhmä, jonka jäsenet käyttävät ja huoltavat laitteistoa. Tarkoituksena oli luoda yhteistyötä yksiköiden välille työstressin ehkäisemiseksi.

Asiaa varten palkattu psykologi opasti heitä stressiin liittyvissä kysymyksissä. He määrittivät todennäköisiä stressin syitä, joita tilaushankkeesta saattaa aiheutua. Päivä- ja vuororyhmien jäsenet työskentelivät sitten erillään asettaakseen tärkeysjärjestykseen stressitekijänsä, koska ajateltiin, että ne saattaisivat olla erilaiset heidän erilaisen roolinsa ja tehtäviensä vuoksi.

Stressitekijät jaettiin sen mukaan, a) mikä oli niiden merkitys hankkeelle, b) olivatko ne hallinnassa sillä hetkellä ja c) aiheuttivatko ne todennäköisesti stressiä. Kummastakin ryhmästä löytyi viisi keskeistä stressitekijää, joita pidettiin yksimielisesti haitallisina. Tärkeimmät stressitekijät kummassakin ryhmässä olivat suuri työmäärä, työn epävarmuus, tarpeettomat yksityiskohtiin liittyvät vaatimukset sekä ylemmästä johdosta kohdistuva painostus.

Ryhmä työskenteli sitten yhdessä riskinarviointimenettelyn loppuunsaattamiseksi. He määrittivät, kuinka tai miksi kyseisistä stressitekijöistä oli haittaa, vaihtoivat ajatuksia siitä, mitkä organisatoriset ja yksilötason toimenpiteet lieventäisivät viiden keskeisen stressitekijän vaikutuksia, ja määrittivät käytännön hallintatoimia. Tähän sisältyi keskustelemista joistakin hyvin henkilökohtaisista kysymyksistä, kuten työn epävarmuuden vaikutuksista muihin perheenjäseniin.

”Keskustelu kaikkien mukana olleiden – päivä- ja vuorotyöryhmästä – kesken oli hyvin avointa”, kommentoi vuorotyötekniikko.

Ehdotetut hallintatoimenpiteet kirjattiin, ja myöhemmin toisessa työpajassa koko ryhmä oli niistä yksimielinen, ja se hyväksyi ne.

Silmiinpistävin esimerkki tehokkaasti identifioidusta ja hallitusta stressitekijästä oli ”tarpeettomat yksityiskohdat”. Tämä stressitekijä, joka liittyi erityisesti laitteistotilauksen vaatimuksiin, tarkoitti vaatimuksia, jotka johtuvat aikatauluista ja muiden sellaisten ihmisten vaatimuksista, jotka eivät määritä vaatimiansa teknisten yksityiskohtien määrää. Tämän seurauksena henkilökunta työskenteli pitkään ja lujasti antaakseen viipymättä yksityiskohtaisia teknisiä tietoja, joita usein ei olisi tarvittu.

Toisessa työpajassa koko soveltavan teknologian ryhmä oli samaa mieltä stressiä ehkäisevän hankeryhmän viidestä keskeisimmästä stressitekijästä, ja ryhmä vahvisti ne. Työpajassa kehitettiin motto, josta tuli ohjenuora tarpeettomien yksityiskohtien käsittelemistä varten. Tätä mottoa ”vähimmäisvaatimukset” käyttävät nyt kaikki ryhmän jäsenet vaikuttaakseen muihin henkilöihin yksityiskohtiin ja aikatauluihin liittyvissä kysymyksissä. ”Vähimmäisvaatimusten” käyttöön otolla on ollut pysyviä etuja työmäärän hallitsemiseksi sovelletun teknologian ryhmässä. Se on myös muuttanut sitä, kuinka jotkut ryhmän jäsenet selviytyvät työelämän tasapainoon liittyvistä kysymyksistä.

## Tulokset

Stressin ehkäisemishanke kehitettiin arvioimaan sen tehokkuutta haastatteleamalla sovelletun teknologian ryhmästä otannalla saatuja henkilöitä, mukaan lukien hankkeenjohtaja, sekä päivä- ja vuorotyöryhmän jäseniä. Nämä haastattelut keskittyivät siihen, miten hanke oli vaikuttanut heidän käsityksiinsä ja henkilökohtaiseen kokemukseensa stressistä, ja siihen, oliko heidän käyttäytymisensä tai muiden käyttäytyminen muuttunut ja, jos oli, niin miten. Heidän haastattelujaan on käytetty kuvaamaan hankkeen tehokkuutta.



Yhteenvetona todettakoon, että tätä suhteellisen yksinkertaista, edullista ehkäisemishanketta ohjasivat työntekijät eri osastoilta ja että ulkopuolinen panostus oli mahdollisimman vähäistä. Hankkeen suunnittelu ja toteutus ylittävät vaatimukset, joita on Yhdistyneen kuningaskunnan lainsäädännössä ja työn psykososiaalisten vaarojen terveys- ja turvallisuusriskien ehkäisemisestä määrävissä ohjeistossa.

Stressitekijöiden käsittäminen uhkatekijöinä, joita on hallittava samalla tavalla kuin tavanomaisia prosesseja ja kemikaaleista aiheutuvia vaaratilanteita, oli looginen jatko nykyisille riskinarviointiprosesseille, ja siitä avautui kypsä keskustelu muutoin arkaluonteisista aiheista, esimerkiksi hallintotyöliien vaikutuksesta muihin.

Hanke normalisoi keskustelun stressistä ja stressitekijöistä ryhmässä sekä paransi ryhmähenkeä ja avointa vuorovaikutusta.

Teknologi: ”Siitä oli valtavasti hyötyä ryhmän yhdistämisen ja inhimillisistä asioista puhumisen kannalta, mitä emme tee usein.”

Hankkeen kustannukset olivat alhaiset. Jos henkilökunnan työaika ei oteta huomioon, tärkein menoerä aiheutui ulkopuolisesta psykologista, joka selvitti stressin luonnetta ja oireita. Hankkeen johtaja uskoo vakaasti, että hanke johti syvempään viestinnän tasoon, työhön liittyvien tunteiden jakamiseen ja entistä parempaan luottamukseen. Myös ryhmän jäsenille jäi tämä käsitys, josta esimerkkinä teknologin näkemys:

”Koko ryhmä on nyt avoimempi stressiin liittyvien kysymysten käsittelemisessä ja entistä todennäköisemmin stressaantuneiden työtovereiden tukena ja haasteena.”

Stressiä ehkäisevän hankeryhmän johtaja: ” – mielestäni siitä on ollut apua ehkäisemään hankkeesta johtuvaa tarpeetonta stressiä.”

Stressinehkäisyhankkeesta lähtien sovelletun teknologian ryhmästä kirjatut terveys- ja turvallisuustiedot ovat olleet moitteettomat, eikä niissä ole ollut työstressistä johtuvia poissaoloja. Hankkeen yksinkertaisuus ja alhaiset kustannukset merkitsevät sitä, että tämä lähestymistapa on erityisen sopiva pk-yrityksiin, joille ajan, rahan ja sisäisen asiantuntemuksen puute voi asettaa rajoituksia.

## Huomautukset

Tässä esimerkissä onnistuttiin ehkäisevässä ja kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa työstressiin hankkeen alussa. Se osoittaa, kuinka suunnitteluvaiheessa uhkaavat vaarat voidaan tunnistaa ja poistaa tai minimoida. Vaikutusten pitäisi olla pysyviä. Se myös kuvaa sitä, kuinka työntekijät voivat olla mukana riskien arvioinnissa ja hallintaprosessissa. Koska kustannukset olivat alhaiset ja menetelmä oli yksinkertainen, tämä aloite sopi myös muille, mukaan lukien pienet ja keskisuuret yritykset. Aloitteesta kuvastuu myös ulkopuolisen asiantuntijan, psykologin, asiallinen käyttö ryhmän apuna riskien arvioinnissa.



## 2.3

STRESSIÄ EHKÄISEVÄ JA  
HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ OHJELMA  
KEMIANTEOLLISUUDESSA

## Dow Benelux B.V.

Postbus 48  
4530 AA Terneuzen  
Nederland

Yhteystiedot: Henry P. Martens  
P. (31-115) 67 34 81  
Sähköposti: [hpmartens@dow.com](mailto:hpmartens@dow.com)

## Asia

Stressin ehkäiseminen isossa yrityksessä, joka valmistaa kemian-, muovi- ja maataloustuotteita.

## Ongelma

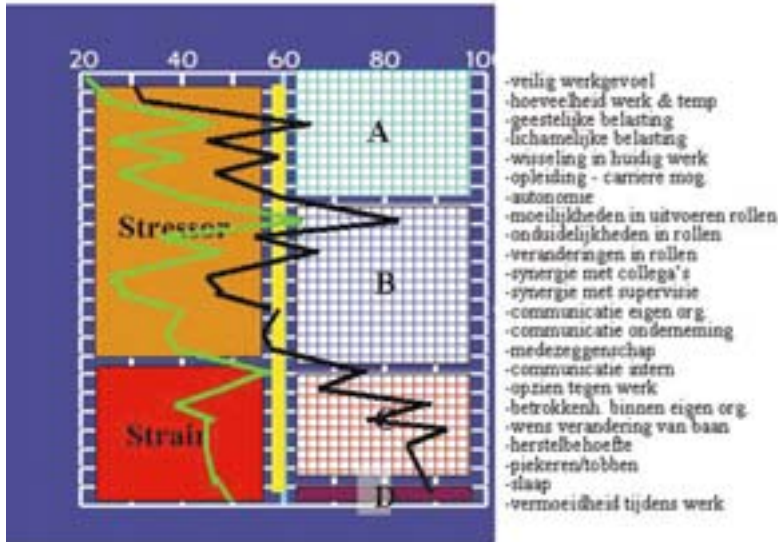
Työstressin ehkäisyohjelmasta huolehtiminen osana terveys- ja turvallisuusfilosofian jatkuvaa kehittämistä sekä työstä johtuvien sairauspoissaolojen vähentäminen.

## Ratkaisu

Kyselylomake on tärkein työväline, jota käytetään säännöllisesti tunnistamaan stressi varhaisvaiheessa ja päättämään toimenpiteistä, joita tarvitaan torjumaan stressi sen alkulähteellä, sekä seuraamaan tuloksia. Kyselylomakkeeseen vastaaminen on vapaaehtoista. Vastatut kysymyssarjat voidaan arvioida monin tavoin, esimerkiksi osastoittain, työn tyyppin mukaan jne. Yleensä yrityksen tulokset vastaanotetaan ja puretaan osastoittain. Vertailukohteena käytetään aikaisempien vuosien tuloksia. Ohjelman keskeisin painotus on tunnistaa ongelmia ja määrittää tarvittavat väliintulon toimenpiteet kutakin osastoa varten. Tulokset sisällytetään yleiseen riskinarviointiprosessiin ja suunnitelmaan riskien vähentämisestä.

Kyselylomake kattaa neljä työympäristön ulottuvuutta: yleiset työn ominaisuudet, suhteet ja viestintä työssä, psykososiaaliset näkökohdat sekä uupumus. Yrityksessä tehdään vuorotyötä ja erityistä huomiota on kiinnitetty

Lijndiagram: procentuele welzijnsscore



kaikkiin kysymyksiin, jotka liittyvät työvuoroihin, yötyöhön ja ylitöihin sekä niihin liittyviin terveyttä heikentäviin vaikutuksiin. Yritys myös tarjoaa säännöllisiä terveystarkastuksia kaikille yövuoroja tekeville työntekijöille.

Terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiva henkilöstö käytti tuloksia riskinarviointien tekemisen apuna yksittäisissä osastoissa. Tutkimustuloksista ja tarvittavista toimista keskustellaan kussakin osastossa. Tähän keskusteluun osallistuvat osastojen toiminnalliset johtajat, yrityksen terveydenhoidon vastuhenkilöt, turvallisuus- ja terveyshenkilöstö ja työneuvoston edustaja. Toiminnalle asetetaan prioriteetit ja määrätään vastuun ottamisesta toimenpiteiden suorittamiseksi sovitussa aikataulussa. Jos tietyssä henkilöstöryhmässä havaitaan erityisiä ongelmia, perustetaan työpajoja tutkimaan asiaa lähemmin kyseisessä henkilöstöryhmässä. Näin meneteltiin esimerkiksi turvallisuus- ja paloturvallisuushenkilöstön osalta.

Toimenpiteissä on kiinnitetty huomiota esimerkiksi työn suunnittelun parantamiseen, ryhmätyöskentelyyn ja roolien selyyteen. Eräitä asioita, kuten mahdollisuuden tarjoaminen jatkuvaan oppimiseen, on käsitelty "ihmisiin liittyvien strategioiden" yhteydessä.

Kyselylomakkeessa on myös ehdottoman luottamuksellinen osio henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöt, joiden saama tulos on heikko, voidaan ohjata yrityksen asiantuntijalääkäriin puheille. Ohjelmaan kuuluu myös henkilökunnan tukeminen ongelmissa, jotka eivät liity työhön. Ohjelman keskeisin painotus on kuitenkin ongelmien tunnistamisessa ja ehkäisemisessä organisaation tasolla.

Työneuvostojen osallistuminen on tärkeä osa prosessia. Ohjelman toteuttaminen on työneuvostojen kanssa tehdyssä sopimuksessa. Kunkin osaston on oltava mukana työneuvoston toiminnassa vuosittain ja raportoitava toimenpiteistä, joihin ne ovat ryhtyneet riskien vähentämisestä tehdyn suunnitelman toteuttamiseksi omalla osastollaan tutkimuksessa esiin tulleiden tulosten pohjalta. Työneuvosto saa säännöllisesti tehtävät raportit yleisestä etenemisestä keskustelua varten. Työneuvosto on tarttunut joihinkin erityisiin kysymyksiin, esimerkiksi työpaineeseen.

Ryhmätason tulokset ovat koko henkilökunnan saatavilla intranetin välityksellä, ja lisäksi ne ovat myös työterveysyksikön vuosiraportissa.

### **Tulokset**

Yrityksessä käydään tällä hetkellä vilkkaasti keskustelua stressistä, myös työneuvostossa. Poissaoloja on vähän, noin 3–4 prosenttia vuodessa. Ohjelma tukee yrityksen mainetta hyvänä työnantajana.

### **Huomautukset**

On hyvin tärkeää, että työstressiin puuttumista ei pidetä ainutkertaisena toimenpiteenä, vaan osana jatkuvaa ja seurattavaa ohjelmaa. On toteutettava järjestelmiä varmistamaan kaikkien kerättyjen henkilökohtaisten tietojen luottamuksellisuus.

## 2.4 STRESSIN EHKÄISEMINEN VANHAINKODEISSA

### Llar d' Ancians de Calvia

Calvià, kaupunginvaltuusto  
Plaça Nova n° 1  
Mallorca – Balearic Is.  
E-07184 Calvià

Yhteystiedot: Vicens Sastre Ferrà, ehkäisevän terveydenhuollon ja  
-valvontaosaston päällikkö  
P. (34) 971 67 03 03  
Sähköposti: llardecalvia@calvia.com

Esperanza Menchón Sánchez  
Mutua Universal  
Sähköposti: emenchon@muniversal.net



#### Asia

Stressiä ehkäisevä ohjelma, joka koskee 42:ta työntekijää vanhainkodissa. lääkäiden asukkaiden henkinen ja fyysinen kunto saattaa olla heikentynyt, ja työntekijät huolehtivat perushoidosta eli ruokailusta, puhtaudesta ja lääkityksestä sekä henkisestä tuesta. Tämä on henkilökuntaa sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa.

#### Ongelma

Henkilöstö kärsi huomattavasta henkisestä ja fyysisestä rasituksesta, ja stressistä johtuvia poissaoloja, esimerkiksi masennuksen ja ahdistuksen takia, oli paljon. Vanhainkodissa sattui myös paljon pikku onnettomuuksia, ja siellä havaittiin lisäksi tarve tarttua joihinkin organisatorisiin ongelmiin. Vanhainkoti oli suunniteltu asukkaille, jotka olivat suhteellisen riippumattomia. Asukkaiden avuntarve oli kuitenkin kasvanut, ja he tarvitsivat paljon entistä enemmän sekä fyysistä, myös voimia vaativaa käsittelyä, että henkistä tukemista.

#### Ratkaisu

Työntekijät, johtajat ja asiantuntija otettiin mukaan terveys- ja turvallisuusasioita käsittelevään



komiteaan. Johto sekä terveys- ja turvallisuusalan ammattiliiton työntekijöiden edustajat tutkivat heikentyneestä terveydentilasta johtuvien ongelmien esiintymistä. He päättivät, että oli tarpeen tehdä tutkimus, jotta voitaisiin tunnistaa stressin syyt ja mahdolliset toimenpiteet, joihin voitaisiin ryhtyä stressin ehkäisemiseksi sekä työn ja sen organisoinnin parantamiseksi. Avuksi otettiin paikallinen työtapaturvavakuutusorganisaatio.

Ohjelmaan sisältyivät

- riskinarviointi, mukaan lukien kyselyt henkilökunnalle, työn ja työolojen analysointi sekä vapaaehtoisista tehdyt haastattelut
- parannusehdotusten määrittäminen
- ehdotusten toteuttaminen asteittain.

Seuraavat stressitekijät tunnistettiin:

#### Stressitekijät tunnistettiin työstä ja työskentelyoloista tehdyssä analyysissä.

##### **Yleiset työolot**

- mahdollisuudet edetä ammatillisesti
- tiedottaminen yrityksestä
- taukojen ja lomien jakautuminen
- työryhmien organisointi
- odottamattomat poissaolot työstä tai sairauslomat
- palkat

##### **Olot, joissa työtä tehdään**

- työn fyysiset olot
- työmäärä

##### **Työn sisältö**

- odottamattomat tilanteet tai meneillään olevat muutokset
- mahdollisuus päätöksentekoon

##### **Välitön ympäristö**

- valvonnan muoto

#### Työntekijöistä tehdyssä kyselyssä tunnistetut stressitekijät:

- työmäärä
- keinojen ja voimavarojen puuttuminen
- nopea työrytmi
- tiedonpuute
- huomattava vastuu

Työn vaatimuksista aiheutuvat henkiset vaikutukset:

- vähäiset kehittymismahdollisuudet yrityksessä
- odottamattomat tilanteet ja/tai suunnitelman muutokset
- tulevaisuuden epävarmuus yrityksessä
- epäviihtyisät pukuhuoneet ja pesutilat
- taitojen riittämättömyys
- vaadittava fyysinen kunto, riskit ja fyysinen ponnistelu

Seuraavat toimenpiteet tehtiin:

- Tilapäisen henkilöstön määrää lisätään kiireisimpinä aikoina eli kello 7.30–11.30 ja 17.30–21.30. Näin on tullut mahdolliseksi vähentää työn kuormittavuutta ja parantaa vuorojen, poissaolojen sekä satunnaisten sijaisuuksien organisointia.
- Henkilökuntaa koulutetaan vanhainkodin tilanteisiin kohtaamaan esimerkiksi kuolema, kipu ja parantumaton sairaus.
- Tehtävät määritetään ja tilapäiselle hoitohenkilökunnalle annetaan vastuuta: esimerkiksi lääkkeiden annostelu, avustaminen lääkityksessä sekä avun ja tuen tarjoaminen hoidossa.
- Luodaan viestintämenettely niihin tilanteisiin, joissa työntekijät arvioivat terveytensä ja turvallisuutensa vaarantuvan, niin että he tavoittavat vaivattomasti turvallisuusasioita käsittelevän komitean ja hätätapauksissa menevät suoraan ehkäisevään yksikköön pikaisen ratkaisun saamiseksi. Turvallisuusasioista ja ammatillisten riskien ehkäisemisestä järjestetään koulutusta.
- Vuoteenomana olevien potilaiden nostamiseen ja käsittelemiseen tarjotaan nostolaitteita ja työntekijöitä koulutetaan niiden käyttöön.
- Itsenäisyyden ja päätöksenteon parantamiseksi otetaan käyttöön jonkinasteinen harkintavalta joillekin työntekijäryhmille joidenkin tehtävien suorittamisessa sairaalan antamien ohjeiden mukaan.
- Kaikki tehtävät ja vastuualat määritetään ja selvitetään selvästi, mukaan lukien niiden esittäminen yhteisessä sopimuksessa.
- Työntekijöiden osallistumista tuetaan kokousten avulla, työntekijöille tarjotaan mahdollisuus ehdotusten, ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen.



## Tulokset

Ennen tutkimuksen tekemistä vuonna 1998 sairauspoissaoloja oli niiden esiintyvyyttä kuvaavan indeksin mukaan 18 prosenttia. Toimenpiteiden jälkeen määrä putosi vuonna 1999 kahteen prosenttiin, jossa se on pysynyt: 2,5 prosenttia vuonna 2000 ja kolme prosenttia vuonna 2001. Työmoraali on parantunut, samoin työskentelysuhteet sekä henkilöstön ja asukkaiden väliset suhteet.

## Huomautukset

Koska monilla tekijöillä on vaikutusta stressin syihin, esimerkiksi henkilöstön hankintaan liittyvät kysymykset, työmäärä, työn organisointi ja fyysiset työolot, kaikkia näitä syitä on torjuttava yhdessä, jotta asiaan puuttuminen olisi tehokasta.

## 2.5

## JORVIN SAIRAALAN MALLI: TYÖVUOROJEN ITSENÄINEN SUUNNITTELU



### **HYKS, Jorvin sairaala (Suomi)**

**Fysikaalinen osasto**  
Turuntie 150  
FIN-02740 Espoo

**Yhteystiedot: Raija Kasanen, suunnittelija**  
P. (358-9) 81 64 74 02  
Sähköposti: Raija.Kasanen@espoo.fi

### **Asia**

Pilottihanke sairaalan fysioterapeuttien työvuorojen suunnittelun kehittämiseksi. Fysioterapiaa tarjotaan sairaalan kaikilla osastoilla ja poliklinikoilla. Fysioterapeuttisia palveluja annetaan potilaille kaikilla sairaalan lääketieteen aloilla.

Jorvin sairaalan fysioterapeutit tekevät ”joustavaa” työvuoroa, ja lauantait ja sunnuntait ovat heillä vapaat. Vanhan työvuorokäytännön mukaan työvuorot suunniteltiin kolmen viikon jaksoissa. Työvuoroja tehtiin perinteisesti maanantain ja perjantain välillä kello 8.00–16.00. Työvastaava (vastaava sairaanhoitaja) suunnitteli työntekijöiden tuntilistan tietokoneelle käyttäen työvuoro-ohjelmistoa.

### **Ongelma**

Fysioterapeuttien työtaakka oli kasvanut, koska potilaiden ohjaaminen fysioterapiaan lisääntyi jatkuvasti. Poliklinikka oli erityisen ruuhkautunut. Myös vuodeosastoilla työtahti kiristyi, koska toipilasaika vuodeosastoilla oli lyhentynyt. Näissä tapauksissa työvuorojen joustamaton käyttö voi aiheuttaa ongelmia työntekijöille ja vähentää fysioterapian saatavuutta. Fysioterapeutit tekevät työtä yleensä vuodeosastojen kiireisimpinä aikoina (kello 8.00–16.00). Heidän on kilpailtava potilasajasta muiden hoitajien, tutkijoiden ja terapeuttien kanssa. Fysioterapia on terapian muoto, jossa potilaan keskeinen tehtävä on



toimia aktiivisena oppilaana. Potilaan on pystyttävä olemaan aktiivisesti mukana terapiaistunnolla.

Työvuorojen entistä joustavampi käyttö voisi mahdollistaa yhä enemmän aikaa kokouksille ja tiedonvaihdolle fysioterapeutin ja potilaan perheen/sukulaisten välillä. Työvuorojen porrastaminen voisi vähentää ylikuormitettuihin fysioterapiahuoneisiin liittyviä ongelmia. Kävi ilmi, että fysioterapeuttien työ sujui aiempaa joustavammin uuden järjestelmän puitteissa.

Terveydenhoitoalan työ on sekä henkisesti että fyysisesti väsyttävää. Asiakastyössä, esimerkiksi fysioterapiassa, henkisen stressin osuus työtaakasta on kasvanut. Suurin osa fysioterapeuteista on naisia. Pääasiallinen vastuu perheestä ja kodinhoidosta on yhä naisilla. Parantamalla työn teon joustavuutta ja työntekijöiden mahdollisuutta itse vaikuttaa työvuorojen järjestelyyn työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen helpottuisi, mikä puolestaan parantaisi sekä työntekijöiden että työnjohdon hyvinvointia.

## Ratkaisu

Jorvin sairaalan fysioterapiaosaston kehittämishankkeen tavoitteena oli

1. työvuorokokeilun toteuttaminen siten, että työntekijöiden omaan työaikaan liittyviä vaikutusmahdollisuuksia (työaika-autonomia) lisättiin ja että työntekijät suunnittelivat itse työaikansa ja työvuorolistat työvastaavan tekemän kehyksen puitteissa
2. työntekijöiden ja työnjohdon hyvinvoinnin arvioiminen lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön
3. työaika-autonomian tuottavuuteen, työn mielekkyyteen ja fysioterapiapalvelujen saatavuuteen liittyvien vaikutusten seuraaminen.

Hankkeen aikana kehitettiin erityinen Jorvin työaika-autonomian malli. Siihen sisältyi kaksi vaihtoa: työntekijöiden itsensä suunnittelemat ja toteuttamat työvuorot työaika-autonomian mukaisesti; työntekijöiden kouluttaminen työvuorojen suunnitteluun.

Fysioterapiapalveluja tarjottiin aina kiinteinä työaikoina kello 8.00–16.00. Työaikakokeen aikana palveluja tarjottiin myös kello 7.00–8.00 sekä kello 16.00–18.00. Toimivuuden ja yhteistyön varmistamiseksi työntekijöiden edellytettiin suunnittelevan työaikansa niin, että osallistuminen osaston ja yksikön järjestämiin yhteisiin kokouksiin ja opetusjaksoihin olisi mahdollista. Työajat suunniteltiin atk-pohjaisen järjestelmän avulla.

Vastaava hoitaja tarkasti työvuorolistat viimeistään viikkoa ennen niiden käyttämistä ja jakoi lisätunteja ajanjaksoina, jolloin työntekijöitä ei ollut tarpeeksi. Työntekijöiden oli mahdollista muuttaa työaikoja yllä mainittujen rajoitusten puitteissa edellyttäen, että vastaava hoitaja oli hyväksynyt muutoksen ennen sen tekemistä.

Fysioterapeutit saivat puolentoista tunnin koulutuksen työaikojen suunnitteluun. Koulutukseen sisältyivät työaikalaki (rajoitukset) sekä



kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Kaikki työaikakokeiluun osallistuneet fysioterapeutit osallistuivat koulutukseen.

### Tulokset

Jorvin sairaalan työaika-autonomiakokeilu tehtiin Euroopan yhteisön voimassa olevien työaikasääntöjen, Suomen työlainsäädännön ja voimassa olevien työehtosopimusten mukaisesti. Kokeilun käytännön toteutusta sekä työaikojen suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä seurattiin kokonaisen vuoden ajan. Kokeilun vaikutusta fysioterapiapalvelujen saatavuuteen tutkittiin potilaiden ja sairaalan henkilöstön kyselyjen ja haastattelujen muodossa sekä ennen työaikakokeilun alkamista että sen päättymisen jälkeen.

Fysioterapeuttien mukaan työaikakokeilu lisäsi ennen kaikkea vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, työn tuloksellisuutta, työn toimivuutta ja mielekkyyttä. Työntekijöiden mukaan kokeilu osoitti sen, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen parani. Perhenäkökulmasta uusi työaikajärjestely oli lisäpalkkio. Kokeilun todettiin myös vähentäneen työn henkistä rasittavuutta.

Fysioterapeuttien uuden työaikakäytännön katsottiin parantaneen potilaiden fysioterapiapalvelujen saantia. Avohoidossa olevien potilaiden tarve tehdä erityisjärjestelyjä fysioterapiahoidon varten poliklinikalla väheni ratkaisevasti. Vuonna 2001 fysioterapeuttien hoidossa oli huomattavasti enemmän avohoidossa olevia lääkärin läheteellä hoidettavia potilaita kuin vuonna 2000.

Työaikojen suunnittelu Jorvin työaika-autonomiamallin mukaisesti ei nostanut työnantajan työaikakäytäntöön liittyviä kustannuksia.

Koska sekä työnantaja että fysioterapeutit Jorvin sairaalassa halusivat jatkaa työaika-autonomiamallin käyttöä, kokeilu muutettiin osaston pysyväksi käytännöksi.

Jorvin sairaalan työaika-autonomiahankkeen myönteisten kokemusten ja tulosten jatkona on käynnistynyt Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin sosiaali- ja terveysosaston yhteinen kehittämishanke, jossa tavoitteena on uusien, innovatiivisten työaikamallien kehittäminen kolmivuorotyötä tekevälle hoitohenkilöstölle.

## Huomautukset

Tämä kokeilu on hyvä esimerkki ”kohdistetusta” toimenpiteestä, jossa keskitytään työaikakäytäntöjä koskeviin kysymyksiin. Työaikakysymykset ovat keskeisiä terveydenhoitoalalla. Kokeilun perusteella voitiin näyttää, että fysioterapiapalvelut ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet parantuivat. Hoidettujen potilaiden määrä lisääntyi. Henkilöstö oli koko ajan mukana hankkeen suunnittelussa ja toteuttamisessa, minkä jälkeen vaikutuksia mitattiin. Aloite helpotti työn ja perheen yhteensovittamista. Nämä kohdenneet parannukset oli mahdollista tehdä ilman kalliita tai perinpohjaisia muutoksia vaativia uudistuksia työympäristössä. Tämä oli pilottikokeilu, jonka tuloksia sovelletaan laajemmin. On mahdollista, että aloitetta sovelletaan myös muilla työaikajärjestelmiä käyttävillä aloilla.

## 2.6

JOHTAMISTYYLEISTÄ ANNETTAVA  
KOULUTUS JOHTAJILLE TYÖSTRESSIN  
VÄHENTÄMISEKSI

## RHI AG

Millstätterstrasse 10  
A-9545 Radenthein

Yhteystiedot: Stefan A. Bayer,  
työterveyden ja työlääketiien asiantuntija  
P. (43-4246) 21 00  
Sähköposti: stefan.bayer@rhi-ag.com

## Asia

Stressin ehkäisy valimo-, kaivos- ja louhintateollisuudessa.

## Ongelma

Kaivos- ja louhintayrityksissä haluttiin torjua työstressiä, mutta tietoa siitä, miten ongelma arvioitaisiin tai ratkaistaisiin, ei ollut tarpeeksi.

## Ratkaisu

Kaivosyritysten ryhmä päätti yhdistää voimavaransa ongelman ratkaisemiseksi. Tämä tehtiin *Versicherungsanstalt des österreichischen Bergbauesin* (Austrian Mining Insurance Office – "VadöB") tukemana. Mahdollisia toimenpiteitä varten yrityksissä tehtiin työntekijöiden työstressiä koskeva tutkimus ongelmien arvioimiseksi. Työpaikan stressitekijät, esimerkiksi melu, työtaakka, monotoninen työ, tehtävien suorittamiseen annettu aika jne., ja ongelmaindikaattorit, kuten ylityön ja työstä poissaolon osuudet ja työonnettomuudet, analysoitiin myös. Saadut tulokset yhdistettiin sosiaaliturvaa koskeviin lisätietoihin. Tutkimus, muut tiedot ja tietoja koskevat analyysit on säilytetty elektronisessa tietokannassa. Näin on mahdollista tehdä vertailuja (*benchmarking*) ja seurata muutoksia.

Sen jälkeen tarvittavat toimenpiteet määriteltiin. Työterveysosastot näkivät erityisen tärkeänä sen, että stressin arviointi johtaisi positiivisiin toimenpiteisiin, koska jos stressin syyt tuodaan esille ja ne tutkitaan, ilman että asialle tehdään

mitään, voidaan joutua tilanteeseen, jossa vaikutukset ovat vastakkaisia.

Tutkimuksessa todettiin, että johto ja esimiehet eivät aina ole tietoisia siitä, että he voivat vaikuttaa stressin vähentämiseen esimerkiksi työn paremman suunnittelun tai muutetun hallintotavan kautta. Jotta johto ja esimiehet ymmärtäisivät stressiä aiheuttavat työn organisaatioon ja hallintoon liittyvät syyt ja jotta he voisivat määritellä mahdolliset ja välttämättömät tehtävät työstressin vähentämiseksi, he tarvitsivat tukea. Hyvät hallintotavat määriteltiin; esimiehet saivat tietoa ja koulutusta niiden käytöstä ja motivoituivat soveltamaan niitä. Prosessiin kuuluivat myös työntekijöiden osallistumisen parantaminen ja palautetta koskevan tietoisuuden herättäminen esimerkiksi työsuunnittelun yhteydessä. Tämän seurauksena yrityksissä esitettyjen ehdotusten käsittely uusittiin viestintäjärjestelmäksi, joka oli osa integroitua hallintojärjestelmää.

Arviointitulosten ja työstressiä koskevan tiedon palaute annettiin työntekijöille esimerkiksi yrityksen Internet-sivuston välityksellä ja tutkimuksen tieto sisällytettiin yrityksen hallintoa koskevaan käsikirjaan.



## Tulokset

Henkilöstön terveyden ja motivaation parantaminen vaikuttaa myönteisesti työsuoritukseen. Tietokannan avulla tuloksia voidaan seurata ja arvioida.

## Huomautukset

Tässä esimerkissä tehtiin työntekijöitä koskeva alustava tutkimus ongelman arvioimiseksi. Yksilöiden antamien tietojen luottamuksellisuus on erittäin tärkeää tämäntyyppisiä tutkimuksia tehtäessä. Se on erityisen tärkeää, jos työyhteisö on pieni, jolloin on varmistettava siitä, että yksilöitä ei vahingossakaan voida tunnistaa ikää, sukupuolta tai osastoa koskevien tietojen pohjalta. Jos tutkimus on tehokas, tietoa kysytään työstressiä aiheuttavista ilmeisistä syistä, mukaan lukien organisatoriset kysymykset, eikä yksilön terveydestä eikä elintavoista. Tämän hankkeen tarjoaman esimerkin mukaisesti koulutuksen tulee keskittyä todellisiin ongelmiin osana laajempaa toimenpideohjelmaa syiden torjumiseksi.

## 2.7

RUOTSIN TYÖHALLINNON MENEILLÄÄN  
OLEVA STRESSIÄ TORJUVA OHJELMA

## Arbetsmarknadsstyrelsen, Ruotsi

Kungstensgatan 45  
S-113 39 Stockholm

Yhteystiedot: Rolf Strömberg  
P. (46-8) 58 60 60 00  
Sähköposti: rolf.stromberg@ams.amv.se



## Asia

Kattavan ohjelman kehittäminen työstressin torjumiseksi työhallinnossa.

## Ongelma

Ruotsin Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) seuraa jatkuvasti sairauspoissaolojen kehittymistä maan työhallinnossa (AMV). Viimeisten viiden vuoden aikana sairauspoissaolot ovat vuosittain lisääntyneet yhden tai kahden prosenttiyksikön verran. Suuri osa sairauspoissaaloista johtuu työstressin aiheuttamista sairauksista.

## Ratkaisu

Tämä kielteinen suuntaus pyrittiin kääntämään, ja vuoden 2002 alussa AMS aloitti kattavan ohjelman, johon sisältyi kolme alahanketta. Hankkeet on suunniteltu jatkumaan vuoteen 2003 saakka, sen ensimmäinen neljännes mukaan lukien, ja niihin osallistuu noin 800 työntekijää.

Hankkeiden tavoitteena on luoda myönteinen työympäristö ja työilmapiiri, joka vaikuttaa myönteisesti työterveyteen, motivaatioon ja työntekijöiden osallistumiseen, jolloin myös työn tehokkuus paranee.

Konkreettisesti määriteltyihin tavoitteisiin kuuluivat sairauspoissaolojen vähentäminen kahdella prosenttiyksiköllä mukana olevissa työvoimatoimistoissa hankkeen keston aikana ja vähennetyn poissaolotason ylläpitäminen jatkossa. Tämän lisäksi haluttiin saavuttaa merkittäviä parannuksia asiakastutkimusten tulosten ja sisäisen asennetutkimuksen (työpaikkatutkimus) osalta.

**Alahanke 1** (stressiprofiilihanke)

Hankkeen tarkoituksena oli määritellä sekä myönteiset että kielteiset tekijät, jotka vaikuttavat työstressiin ja sairauspoissaoloihin ja jotka vaikuttavat siihen,

miten me käsitämme psykososiaalisen työympäristön. Näiden tekijöiden tunnistaminen on meneillään kuudessa hankkeessa mukana olevassa työvoimatoimistossa. Koko henkilöstö, mukaan lukien johto, on mukana analyttisessä prosessissa, jossa hankeryhmä antaa osittaista tukea.

## **Alahanke 2** (johto ja henkilöstöhallinto)

Aikaisemman kokemuksen perusteella on todettu, että esimiehet kokevat monimutkaisten henkilöstöasioiden ja kuntoutustapausten hoitamisen aikaa vievänä, vaikeana ja tämän vuoksi stressiä aiheuttavana tehtävänä. He kokevat, että he eivät tiedä tarpeeksi voidakseen vastata kaikkiin heille näissä asioissa esitettyihin vaatimuksiin, mikä tietysti vaikuttaa heidän rooliinsa esimiehenä suhteessa alaisiin.

## **Alahanke 3** (stressin torjunta yksilötasolla)

Alahanke 3 perustuu oletukseen, että jos stressintorjuntatoimenpiteiden vaikutusten halutaan jatkuvan, ne on yksilötasolla kytkettävä työhön, esimiehen on sitouduttava toimintaan ja työntekijän itseymmärryksen ja vastuuntunnon omasta terveydestään on kasvettava.

## **Ratkaisu**

Tässä vaiheessa seitsemän osa-aluetta on saatettu loppuun kaikissa yksiköissä. Työterveyden osalta loppuun suoritettuja asioita ovat lihasten rentoutus, hieronta ja vesivoimistelu.

Hankkeen johtaja on seurannut jokaista mukana olevaa yksikköä. Seurannan tulosten perusteella työntekijät arvostavat aloitteita. Hankkeen alussa tehty lääkärintutkimus teki monet tietoisiksi terveyden huomioonottamisen tärkeydestä oman hyvinvoinnin parantamiseksi, mikä myös voi olla keino stressin vähentämiseksi.

Tässä alahankkeessa käytetään myös edellä mainittua stressimoduulia mittausräätelöineenä. Tämän lisäksi osaa työntekijöistä haastatellaan käytetyn työmenetelmän vaikutusten arvioimiseksi. Fysiologisia kokeita (veren rasvapitoisuuden ja stressihormoni kortisolin mittaaminen) on käytetty aloitteiden tehokkuuden määrittämiseksi.

## **Tulokset**

Hankeryhmän työ tehtyjä toimenpiteitä koskevien analyysien ja johtopäätösten tekemiseksi on meneillään. Koska kaikkien alahankkeiden seurannassa käytetään osittain samoja kriteerejä/mittausmenetelmiä, psykososiaalista työympäristöä parantavia ja työstressistä johtuvia sairauspoissaoloja vähentäviä erityyppisiä toimintoja voidaan verrata keskenään.

Tarkoituksena on se, että hyödyllisiä vaikutuksia edistäviä aloitteita kokeillaan edelleen muissa yksiköissä. Jos niiden merkitys osoittautuu yleiseksi, ne otetaan käyttöön myös muilla aloilla.

## **Huomautukset**

On tärkeää tarttua työstressin syihin ja auttaa yksilöitä kestämään heidän kokemaansa stressiä yhä paremmin.

## 2.8

## ATEENAN VUODEN 2004 OLYMPIALAISET: STRESSIN JA PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTA



### ATEENA 2004 S.A., olympialaisten järjestelykomitea

Iolkou & Filikis Eterias  
GR-14234 Nea Ionia  
Ateena  
Kreikka

**Yhteydet: Marios Rivans ja Apostolos Nathanail**  
P. (30-10) 200 40 54 ja (30-10) 200 49 11  
Sähköposti: [msrivans@athens2004.com](mailto:msrivans@athens2004.com) ja  
[anathana@athens2004.com](mailto:anathana@athens2004.com)

#### Asia

Aiheeseen kuuluvat myös vuoden 2004 olympialaisten ja vammaisten olympialaisten järjestelyssä esiintyvät psykososiaaliset riskit.

#### Ongelma

Vuoden 2004 Ateenan olympialaisten järjestelykomitea on työntensiivinen yritys, jonka palveluksessa on tällä hetkellä 1 100 työntekijää eri maista. Olympialaisten aikana työntekijöitä on arviolta 4 000, ja heidän alaisuudessaan on 60 000 vapaaehtoistyöntekijää. Henkilöstöresurssien merkitys on keskeinen vuoden 2004 olympialaisten onnistumisessa. On kuitenkin todettu, että stressi, väkivalta ja terveyteen liittyvät psykososiaaliset riskit, kuten tupakka, alkoholi, huumeet ja HIV/aids, ovat psykososiaalisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijöille psyykkisiä ja mielenterveysongelmia. Seurauksena voivat olla työtaturmat, henkilöstön runsas vaihtuvuus, lisääntyneet poissaolot, alentunut motivaatio, vähentynyt tyytyväisyys ja luovuus sekä julkisuusongelmat, jotka ovat organisaation suorituskykyä uhkaavat pääasialliset tekijät.

#### Ratkaisu

ATEENA 2004 kehitti integroidun toimintamallin ("plan-do-check-act") työterveyden ja työturvallisuuden hallintojärjestelmää varten, jonka avulla



pyrittiin tarttumaan työstressin psykososiaalisiin riskeihin. Tässä hallintojärjestelmässä otetaan erityisesti huomioon työtilanne, yrityksen lyhyt elinaika ja yrityksen palkkaamien yksilöiden erilaiset luonteet ja kulttuuritaustat. Edellä mainittu järjestelmä rakentuu seuraavista keskeisistä tekijöistä:

- Työperäiset psykososiaaliset ongelmat sisältyvät työterveyttä ja työturvallisuutta koskevaan poliittiseen linjaukseen.
- Työntekijöillä on saatavissa kaikki tarvittavat työturvallisuutta ja hyvinvointia edistävät voimavarat.
- Vastuuta ja tilityselvollisuutta edellyttävää tehokasta johtamisrakennetta tukevat henkilöstön osallisuus ja riittävä viestintä kaikilla tasoilla.
- Kurinpidon sijasta suositaan ohjausta, hoitoa ja kuntoutusta.
- Yrityksen yhteisen vision sekä sen arvojen, uskomusten ja myönteisen kulttuurin sisäistäminen edistää työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista kaikilla tasoilla.
- Tätä politiikkaa toteutetaan soveltamalla suunnitelmallista ja systemaattista lähestymistapaa, jonka tavoitteena on riskien minimointi, mukaan lukien psykososiaalisista tekijöistä johtuvat riskit.
- Suoritusten aktiivinen seuranta ja mittaaminen suhteessa sovittuun arviointiin perustuvaan standardiin auttavat havaitsemaan, milloin parannuksia tarvitaan.

Stressin, väkivallan ja muiden mainittujen terveyteen liittyvien psykososiaalisten ongelmien hoitamiseksi on toteutettu erityistoimenpiteitä. Niihin kuuluvat seuraavat:

## **Politiikka ja osallistuminen**

- Kaikki osapuolet osallistuvat (mukaan lukien työntekijät ja esimiehet) politiikan ja ehkäisytöimenpiteiden muotoilemiseen.
- Palkataan kokopäiväinen työturvallisuusinsinööri ja työterveyslääkäri.



Työtila

- Palkataan kaksi psykologia, jotka käsittelevät työntekijöiden psykososiaalisia tekijöihin liittyviä ongelmia.
- Otetaan huomioon kaikki olemassa olevat lakisääteiset tai hallinnolliset vaatimukset.
- Tutkitaan sellaisia toimintalinjoja ja menettelyjä, jotka ovat onnistuneet vastaavissa yrityksissä ja jotka voitaisiin sisällyttää omaan toimintalinjaan tai joita voitaisiin käyttää opastuksena.
- Kaikki terveyteen liittyvät ohjelmat ovat sukupuoleen liittyviä, ja niissä on otettava huomioon rotuun ja sukupuoliseen suuntautumiseen liittyvät näkökohdat. Tähän kuuluu mies- ja naispuolisten työntekijöiden erilaisten riskityyppien tunnistaminen.
- Kaikki työntekijöitä koskeva lääketieteellinen tieto on ehdottomasti luottamuksellista.
- Yksityinen sairausvakuutusjärjestelmä kattaa kaikki työntekijät.
- Kaikkia työntekijöitä, olipa heillä työterveysongelmia tai ei, kohdellaan tasa-arvoisesti ja ilman syrjintää, mukaan lukien työnhaku, vuokraus, koulutus, ylennykset, työstä erottamiset ja muuta työsuhdetta koskevat ehdot ja oikeudet.

### **Harjoittelu, koulutus, tiedotus ja viestintä**

- Tarjotaan koulutusta ja harjoittelua tietoisuuden, psykososiaalisia ongelmia koskevan tietämyksen ja ymmärryksen lisäämiseksi työpaikalla tavoitteena asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen.
- Jaetaan itsearviointikaavakkeita kaikille työntekijöille tiedon saamiseksi henkilöstön asennoitumisesta edellä mainittuihin psykososiaalsiin riskeihin.
- Tarjotaan tietoa ja opastusta työntekijöille psykososiaalisista työterveysriskeistä sekä näitä ongelmia ehkäisevistä palveluista ja ohjelmista työpaikalla tai sen ulkopuolella.
- Henkilösuhde- ja viestintätaitoja käytetään potentiaalisesti uhkaavien tilanteiden rauhoittamiseksi.



*Työntekijöiden  
valmennuskurssi*

- Työterveys- ja työturvallisuuspolitiikkaa sekä sen strategiaa ja menettelyjä levitetään laajasti esimerkiksi ilmoitustaulujen, sähköpostin, erityiskokousten, valmennuskurssien ja koulutuksen muodossa.
- Tarjotaan riittävä koulutus, jotta työntekijät voivat hankkia ajankohtaisten työvaatimusten edellyttämät taidot.
- Tarjotaan riittävä kertauskoulutus sekä uusimpien tietojen ja taitojen oppimismahdollisuudet.

Kahdeksantoista kuukauden aikana tarjottiin 120 yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella järjestettyä kurssia, ja jokainen työntekijä osallistui vähintään kahteen kurssiin. Käsiteltäviä aiheita olivat seuraavat:

- psykososiaalisten ongelmien käsittely työssä
- hankehallinta
- ryhmätyö ja hallinta
- ajankäyttö
- johtaminen
- neuvottelutaito
- kreikan kieli ulkomaalaisille työntekijöille.

## **Työtaakka, suunnittelu ja sisältö**

- Henkilöstöä koskevat vaatimukset suunnitellaan riittävästi.
- Työtehtävät annetaan kokemusten ja kykyjen perusteella.
- Tehtävät määritellään selkeästi ja taitoja käytetään asianmukaisesti.
- Päätöksentekoon osallistutaan kaikilla tasoilla, omaksutaan ihmiskeskeinen johtaminen ja tehokas kaksisuuntainen viestintä.
- Yritys tarjoaa kaikille työntekijöille urakehitysmahdollisuuksia.
- Roolit määritellään selkeästi ja vältetään rooliristiriitoja sekä roolin epäselvyyksiä.
- Työtehtävät vastaavat fyysisiä ja psykologisia kykyjä ja taitoja.
- Arvioidaan jatkuvasti ajan asettamia vaatimuksia ja asetetaan hyväksyttävät määräajat.
- Esimiesten, johdon ja kaikkien työntekijöiden välisiä tukea antavia suhteita ja sosiaalisia yhteyksiä kannustetaan.
- Annetaan työtä koskevaa riittävää tunnustusta ja palautetta.
- Työpaikoilla ei ole fyysistä eikä psykologista väkivaltaa.
- Työntekijöiden valituksia käsitellään avointa ja oikeudenmukaista menettelyä soveltaen.
- Työntekijöitä kannustetaan keskustelemaan kaikista työn ja kodin asettamien vaatimusten välisistä ristiriidoista.
- Työtiimit järjestetään suhteessa työtaakkaan.
- Henkilöstö vuorottelee erityisen vaativissa tehtävissä.
- Tarjotaan sopiva ja terveellinen työympäristö (valaistus, välineet, ilman laatu, melu, työasennot).
- Tarjotaan riittävät, puhtaat saniteetti- ja taukotilat.
- Tarjotaan maksuttomat kuljetukset työntekijöille työpaikalle ja sieltä pois sekä lähimmälle metro- tai bussiasemalle.
- Hälytysjärjestelmiä, turvatarkastuksia, suojaesteitä ja vartioita käytetään luvattoman pääsyn estämiseksi.
- Tupakoitsijoiden ja tupakoimattomien välisiä hyviä suhteita ylläpidetään sopimalla siitä, miten suhtaudutaan tupakkaan liittyviin kysymyksiin

*Sisäiset urheilukilpailut kollegoiden välisten hyvien suhteiden kehittämiseksi*



työpaikalla, mukaan lukien tupakoinnille varatuista alueista sopiminen ja asianmukaisen tuuletusjärjestelmän asentaminen, jos työpaikalla on lupa tupakoida.

Työpaikan sisällä on järjestetty erilaisia palkintoja tarjoavia urheilukilpailuja, joiden tavoitteena on luoda hyvät suhteet kaikkien työntekijöiden välille.

### Tulokset

Järjestelmässä on hoidon sijasta pyritty ehkäisyyn, joka on halvempi vaihtoehto, joka vaikuttaa tehokkaammin, saavuttaa useampia henkilöitä ja joka on toteutettavissa kaikissa työympäristöissä. ATEENA 2004 järjestelykomitean tapaturmatilastojen pohjalta voidaan osoittaa, että työterveyden ja työturvallisuuden hallintajärjestelmä tehoaa.

Vuoden 2002 loppuun mennessä jokaiselle työntekijälle toimitetaan kyselykaavake, jonka avulla pyritään mittaamaan, onko heidän tietoisuutensa psykososiaalisista kysymyksistä kasvanut.

Tähän mennessä on pystytty saavuttamaan korkean tason motivaatio ja hyvät suhteet koko henkilöstön osalta.

### Huomautukset

Tässä esimerkissä kuvaillaan psykososiaalisten riskien ehkäisyä koskevan hallintojärjestelmän suunnittelua ja tähänastista toteuttamista. Järjestelmä on suunniteltu lyhyen ajan toimivalle yritykselle, jonka eri maista tulevilla työntekijöillä on erilaiset taustat. Vaikka olympialaisten järjestäminen ei ole tulevaisuudessa ajankohtaista useimmille maille, esimerkiksi voidaan käyttää muiden suurimuotoisten tilaisuuksien, esimerkiksi urheilu- ja viihdetapahtumien, järjestämisessä. Sitä voitaisiin myös käyttää laajoissa rakennushankkeissa.

# 2.9 OPETTAJIEN STRESSAANTUMISEN JA LOPPUUNPALAMISEN EHKÄISEMINEN

## Skovgården

Sneslevvej 67  
DK-4550 Fuglebjerg

Yhteystiedot: Inge Lind Sørensen, rehtori  
P. (45) 55 45 30 67  
Sähköposti: skovgaarden@vestamt.dk



### Asia

Sellaisten lasten opettaminen koulutus- ja hoitokeskuksessa, joilla on vakavia sosiaalisia ja emotionaalisia ongelmia.

### Ongelma

Nämä lapset voivat olla aggressiivisia ja väkivaltaisia, mikä asettaa suuria vaatimuksia ja emotionaalista painetta heidän opettajilleen. Tämän seurauksena voi olla stressiä, ahdistusta, väsymystä, masennusta ja loppuunpalamista.

### Ratkaisu

Opettajille annetaan systemaattista, jatkuvaa koulutusta riskinhallinnassa. Kaikille työntekijöille ja esimiehille laaditaan vuotuinen kehityssuunnitelma.

Kaikki uudet työntekijät koulutetaan. Heille annetaan koulutusta viestintätaidoissa, ja he oppivat tunnistamaan kehitystä kaipaavat alueet itsessään ja työtovereissa rakentavan palautteen muodossa. Henkilöstön esimiehet varmistavat, että palaute annetaan. Tämä työtovereiden välillä tapahtuva "ajatustenvaihto" jatkuu kehittämisen kaikissa vaiheissa. Uudet työntekijät esitetään koulun työsuojeluvastaavalle, psykologille, kuraattorille ja rehtorille. Rehtori varmistaa, että tapaamiset järjestetään.

Roolipelejä käytetään vastausmuotojen kehittämisen oppimismenetelmänä lapsien ongelmien ehkäisemiseksi. Koulutuksessa käytetään ammattinäyttelijöitä ja näyttelijätyön opettajia.



Tavoitteena on kehittää avoin ja kaikkia kunnioittava työympäristö, jossa jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja muut ottavat sen huomioon positiivisessa hengessä.

Jos on käytetty fyysistä väkivaltaa, työtoverit ja esimiehet keskustelevat asiasta. Rehtori tai vararehtori pyydetään aina paikan päälle, jos työntekijän kimppuun käydään. Työntekijä voi myös aina mennä kriisipsykologin luo.

### Tulokset

Lasten ja opettajien välisten fyysisen väkivallan tapausten määrä on vähentynyt. Henkilöstön poissaolot ovat myös vähentyneet. Opettajat eivät ole yhtä turhautuneita vaan entistä tyytyväisempiä, ja sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Lapset ovat aiempaa onnellisimpia ja vähemmän aggressiivisia.

### Huomautukset

Tämä on psykososiaalisia riskejä torjuvan toiminnan painopistealue. Kyseisessä esimerkissä väkivaltariskejä ei voida poistaa kokonaan, minkä takia hyvä riskinhallinnan tarve on erityisen suuri. Roolipelien käyttö on innovatiivinen menetelmä, jonka avulla opitaan kehittämään vastausmalleja ja selviytymisstrategioita. Psykososiaalisia riskejä vähentävän tehtäväalueen uudistaminen on myös tärkeää.



# 2.10 STRESSINHALLINTA VAARATILANTEIDEN JÄLKEEN LENNONJOHTAJIEN TYÖSSÄ

## NAV-PORTUGAL (Navegação Aérea de Portugal-E.P.)

António Abreu Guerra  
Portugali

P. (351) 218 55 34 73  
Sähköposti: Antonio.Guerra@nav.pt



### Asia

Stressin ehkäisy vaaratilanteiden jälkeen lennonjohtajien työssä.

### Ongelma

Lennonjohtajien työstressiin on kiinnitetty paljon sellaista huomiota, joka liittyy henkiseen ja kognitiiviseen työtaakkaan, joka johtuu huomattavan paineen alaisesta, virheettömyyttä vaativasta työstä. Lennonjohtoa avustavaan henkilöstöön, joka on ollut mukana tai silminnäkijänä vaaratilanteessa ja joka kärsii tämän johdosta stressistä tai traumasta, on kiinnitetty huomattavasti vähemmän huomiota. Vaaratilanteita ovat todelliset lento-onnettomuudet tai ”läheltä piti”-tilanteet. Vaaratilanteen kokeminen voi aiheuttaa seuraavan reaktion:

” – olin valvontavuorossa yövuoron lopussa. Ilma-alus joutui niin kutsuttuun lintutörmäystilanteeseen, jolloin moottori imee sisäänsä lintuparven. Ensimmäisen ohjaajan ilmoitus moottorin olevan tulessa. Näin tornista, että ilma-alus ei pystynyt jatkamaan nousua vaan jatkoi alhaista lentoa kiitotien yläpuolella. Vähän ajan kuluttua ohjaaja ilmoitti, että yksi moottori oli tulessa ja että toisen moottorin teho oli vähentynyt mutta että ilma-alus lensi vielä alhaisella korkeudella kaupungin yläpuolella. Lopulta ohjaaja onnistui sammuttamaan tulen, ja toinen moottori saatiin toimimaan täydellä teholla, minkä jälkeen kone teki hätälaskun. Vaikka ohjaamomiehistö oli onnellinen vaaratilanteen onnellisesta lopusta, minä näin seuraavina päivinä jatkuvasti toistuvaa painajaista, jossa lentokone syöksyi kaupunkiin – –.” (ote lennonjohtajan raportista)



Painajaisien lisäksi reaktioihin kuuluvat myös kykenemättömyys muistaa vaaratilanteen tiettyjä näkökohtia, takamat, ärtyneisyys, keskittymisvaikeudet, työhön paluuseen liittyvät ongelmat jne. Myös sellaiset henkilöt, jotka pystyvät reagoimaan rauhallisesti ja tehokkaasti itse vaaratilanteessa, voivat kärsiä negatiivisista reaktioista vaaratilanteen jälkeen.

### Ratkaisu

Henkilöstö tarvitsee vaaratilanteiden stressinhallintaa (Critical Incident Stress Management, CISM), joka on tarpeen sekä itse stressin että mahdollisten

pitkäaikaisten vaikutusten vähentämiseksi.

Tämän tekniikan avulla työntekijöitä kannustetaan ymmärtämään, mitä heille tapahtuu itse vaaratilanteessa ja sen jälkeen, jotta he eivät jäisi järkytyksen eivätkä hämmennyksen valtaan. Tekniikassa käytetään vertais- ja asiantuntijatukea. Vaaratilanteen jälkeen stressinhallinta sisältää henkilökohtaisia keskusteluja niiden työntekijöiden kanssa, joita ongelma koskee, selvitysten pyytämistä ryhmältä ja jännityksen laukaisemistekniikkaa.

Ohjelmaan ja sen aloittamiseen sisältyy seuraavaa:

- Tiedotusvaiheeseen kuuluu ohjelman tavoitteiden julkistaminen kohderyhmälle (NAV:n tapauksessa lennonjohtajat ja ilmailutiedotuksen ja -viestinnän asiantuntijat) selityssistuntojen, julisteiden, alan lehdissä julkaistavien artikkelien, postituskampanjoiden, cd-rom-levyjen jne. muodossa.
- Hallinnolle suunnattu tiedotus ja kokoukset kuuluvat myös tähän vaiheeseen.
- Tehtäviin koulutetaan kaksi keskeistä johtajaa – hankejohtaja ja kansallinen koordinoija. Koulutus järjestettiin Kanadassa, koska samankaltaista ohjelmaa ei ollut Portugalissa.
- Tarvittava määrä vertaisryhmän vapaaehtoisia rekrytoidaan ja heille tarjotaan koulutus (vähintään yhden viikon pituinen kurssi). Nämä vapaaehtoiset toimivat tukena kaikilla työpaikoilla. 400 työntekijälle tarvitaan 32 vapaaehtoista.
- Kolme vaaratilanteiden stressinhallintaan ja ilmailupalveluihin perehtynyttä terveydenhoidon asiantuntijaa valitaan.
- Palvelun on toimittava jatkuvasti, joten vertaisryhmään kuuluvia jäseniä on sen takia oltava riittävä määrä.
- Istuntoja pidetään 24 tunnin kuluessa vaaratilanteen tapahtumisen jälkeen.
- On varmistuttava siitä, että vertaisryhmän jäsenet pystyvät arvioimaan, milloin henkilöt, joita he auttavat, tarvitsevat muuntyyppistä (asiantuntija)apua.
- Vertaisryhmän jäsenille on tarvittaessa tarjottava apua, koska he voivat tarvita psykologista tukea liian raskaan emotionaalisen taakan takia.
- Ohjelma otetaan käyttöön.

Seuraavat tekniikat ovat työntekijöiden käytössä vaaratilanteen jälkeen:



- Käydään henkilökohtaiset keskustelut, joissa työntekijä voi keskustella tapahtuneesta ja kertoa kokemuksistaan vertaisryhmän jäsenelle. Jos henkilö tahtoo, tapaamiset voidaan uusia vertaisryhmän saman jäsenen kanssa. Tätä tekniikkaa käytetään todennäköisesti useimmiten ilmailualan palveluissa.
- Ryhmäistunnoissa annetaan selvityksiä seuraavasti:
  - aloitus
  - faktat
  - ajatukset vaaratilanteessa
  - tunteet
  - oireet.
- Vaaratilanteen stressinhallintaryhmän näyttää, että reaktiot ovat normaaleja.
- Stressinhallintaryhmä vakuuttaa antavansa kokonaisvaltaista tukea ja olevansa käytettävissä.
- Tunnin kestävä jännityksenlaskutekniikan käyttö opetellaan pienessä 2–4 hengen ryhmässä, joka käy läpi seuraavat vaiheet:
  - aloitus (esitys, pelin säännöt ja täydellisten luottamuksellisuustakeiden antaminen)
  - faktat, ajatukset, reaktiot ja oireet (verbalisointi)
  - tuki.

## Tulokset

Jälkitraumaattinen stressi vaikuttaa lennonjohtajien sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Lennonjohtajien rekrytointi- ja koulutuskustannukset ovat korkeat. Vaaratilanneohjelman käyttöönotto auttaa näiden kustannusten vähentämisessä.

## Huomautukset

Vaaratilanteiden sattua osallisten työntekijöiden stressireaktiot voivat olla merkittäviä. Niissä tilanteissa on erityisen tärkeää toimia mahdollisten jälkitraumaattisten stressiongelmien vähentämiseksi. On myös tärkeää, että tällainen vaaratilanteiden stressinhallinta on osana laajempaa stressinehkäisyohjelmaa, jossa otetaan huomioon muita työstressin syitä. Saamme jatkuvasti lisää tietoa vaaratilanteiden stressinhallinnasta, ja alan ohjelmia tulisi jatkuvasti tarkistaa uuden tiedon valossa.



## 2.11

SAFE CARE -SUUNNITELMALLA  
SAIRAALA YHÄ TURVALLISEMMAKSI

## Sectorfonds Zorg en Welzijn

Oudlaan 4  
3515 GA Utrecht  
Netherland

Yhteyshenkilö: Jan Franx  
P. (31-30) 273 94 08  
Sähköposti: [j.franx@fondsenzw.nl](mailto:j.franx@fondsenzw.nl)

## Asia

”Safe Care” -suunnitelman tarkoituksena on etupäässä vähentää sairaalohenkilöstöön kohdistuvia henkisten ja fyysisten häirintä- ja väkivaltatapausten määrää. Suunnitelman tärkein tavoite on ottaa käyttöön nollatoleranssipolitiikka aggressiivisuutta ja väkivaltaa vastaan. Nollatoleranssipolitiikkaa toteutetaan esimerkiksi alueen poliisivoimien ja syyttäjäviranomaisten toimenpiteissä, joiden avulla aggressiivisille vieraille tai potilaille voidaan antaa jopa porttikielto sairaalaan.

## Ongelma

Tuoreen, 130 yleissairaalassa tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet näiden sairaaloiden työntekijöistä ilmoittaa tulleensa uhatuksi aseella. Sairaaloissa työskentelevistä 200 000 lääkäristä ja sairaanhoitajasta 90 prosenttia on joutunut henkisen ja fyysisen väkivallan kohteeksi, 78 prosenttia on kokenut seksuaalisella väkivallalla uhkailua, ja 51 prosenttia heistä pitää näin ollen turvallisuutta riittämättömänä.

Viime vuonna Westfries Gasthuisin sairaalassa Hoornissa ilmoitettiin tapahtuneeksi 300 häirintä- ja väkivaltatapausta. Henkilökunta tuntee itsensä yhä turvottomammaksi. Juuri tästä syystä laadittiin ”Safe Care” -suunnitelma. Hanketta kokeiltiin ensimmäisenä Westfries Gasthuisin sairaalassa.

## Ratkaisu

Ensi vaiheessa neuvotellaan sairaalan hallinnon kanssa hankkeen suunnittelemisesta, siihen liittyvistä tehtävistä ja velvollisuuksista sekä

pääasiallisista ehdoista hankkeeseen osallistumiselle. Hankkeen toimintasuunnitelma perustuu edellä mainittuja neuvotteluja koskevaan muistioon. Hanke etenee, jos sairaalalaitos ja suunnitelman järjestäjät pääsevät näistä asioista yhteisymmärrykseen.

Ehdot hankkeeseen osallistumiselle ovat seuraavat:

- Jokainen sairaala aloittaa hankkeen tyhjästä. Muita hankkeita, joilla on samat tavoitteet, ei saa olla käynnissä "Safe Care" -hanketta aloitettaessa. Näin kyseisen sairaalan lähtötilannetta voidaan arvioida luotettavasti. Toimintasuunnitelma laaditaan lähtötilannearvion perusteella.
- Hankkeen toteuttamiseksi laitosten on saatava käyttöönsä tarvittavat voimavarat (hankevastaava, aikaa tehdä laitoksesta lähtötilannearvio, työpaikkakokous hankkeen aloittamiseksi).
- Laitoksen on oltava valmis tekemään yhteistyötä tiedon välittämisessä muille laitoksille.

Sairaalan hallituksen/johtokunnan ja työpaikkaneuvoston on päästävä sopimukseen toimintasuunnitelmasta.

Kun sopimukseen on päästy, toimintasuunnitelman toteuttaminen alkaa. Toimintasuunnitelma perustuu Westfries Gasthuisin sairaalan hankesuunnitelmaan. Hanke kestää lähes vuoden.

Toimintasuunnitelma esitellään hanketta aloitettaessa järjestettävässä kokouksessa. Esittelyn jälkeen hankevastaava, poliisin ja syyttäväviranomaisten edustajat sekä sairaalan hallitus keskustelevat asiasta. Häirinnälle ja väkivallalle riskialttiilla osastoilla työskentelevän henkilökunnan jäsenistä muodostetaan työryhmä. Tutkimus osoitti, että suurin osa häirintä- ja väkivaltapauksista sattuu ilmoittautumisessa/puhelinvaihteessa ja ensiavussa sekä psykiatrisella osastolla viikonloppuisin, iltaisin ja öisin.

Sairaalan lähtötilanteen arvio tehdään seuraavien tietojen perusteella:

- raportit häirintä- ja väkivaltilanteista
- häirintä- ja väkivaltilanteiden ehkäisemiseksi jo toteutettujen toimien tarkastelu; kyseessä voivat olla työorganisaation, rakennussuunnittelun ja henkilökunnan koulutuksen alalla toteutetut toimet
- häirinnälle ja väkivallalle riskialttiilla osastoilla työskentelevästä henkilökunnasta tehtyjen tutkimusten ja haastattelujen tulokset.

Työryhmä laatii ensin luettelon riskeistä. Turvattomimmat alueet merkitään sairaalan kerroskarttoihin väreillä. Henkilökunta ja hankevastaava merkitsevät huoneet asiaankuuluvilla väreillä. Merkintöjen perusteella keskustellaan siitä, kuinka parannuksia voitaisiin tehdä.

- Punainen: suuri aggression ja väkivallan riski. Alueella on arvoesineitä, jotka herättävät rikollisten mielenkiinnon.
- Keltainen: ei kovin suurta aggression tai väkivallan riskiä. Alueella on tavaroita, jotka herättävät rikollisten mielenkiinnon, mutta arvoesineitä ei ole.
- Vihreä: alueella ei ole arvoesineitä. Aggression ja väkivallan riski on vähäinen.

Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on hälytín mukanaan. Hälytín saadaan toimintavalmiiksi heti, kun tilanne muuttuu jollakin tavalla uhkaavaksi. Turvahenkilöstö tulee paikalle hetkessä. Kun tilanne arvioidaan vakavaksi, turvahenkilöstö yrittää ensiksi saada tilanteen hallintaan. Jos turvahenkilöstö ei onnistu tehtävässään, paikalle voidaan soittaa poliisi.

Käytetään "korttijärjestelmää", jolla voidaan jakaa häirintä- ja väkivaltatapaukset seuraaviin ryhmiin:

- sanallinen hyökkäys: kiroilu, uhkaava käytös, lievä uhkailu, seksuaalisella väkivallalla uhkailu
- vakavat uhat: vakava uhkailu, kiusaaminen, seuraaminen, perheen uhkailu, esineellä uhkailu, yritys vahingoittaa, yritys lyödä tai potkia toista ihmistä, syrjivät huomautukset
- fyysinen väkivalta: päällekkarkaus, seksuaalinen väkivalta, huonekalujen rikkominen, esineiden heittäminen, huoneesta poistumisen estäminen, töniminen, kiskominen tai sylkeminen, pureminen tai raapiminen, lyöminen, potkiminen tai päällä iskeminen, vammojen aiheuttaminen.

Kun lääkäri tai sairaanhoitaja joutuu sanallisen hyökkäyksen kohteeksi, hän yrittää rauhoittaa potilasta tai vierasta ja tekee tapauksesta raportin. Jos kyseistä vierasta tai potilasta ei pystytä rauhoittamaan, apua saadaan hälytysnappia painamalla. Tapauksesta tehdään raportti.

Vakavissa uhkatilanteissa hälytysnappia painetaan välittömästi. Turvahenkilöstö puuttuu asiaan, tekee tapauksesta raportin ja antaa uhkaavalle henkilölle



”keltaisen kortin”. Kun henkilö saa keltaisen kortin, tapauksesta ilmoitetaan poliisille.

Kun on kyseessä fyysinen väkivaltatapaus, hälytysnappia painetaan välittömästi. Turvahenkilöstö puuttuu asiaan, tekee tapauksesta raportin ja antaa uhkaavalle henkilölle ”punaisen kortin”. Tällöin turvahenkilöstö ilmoittaa tapauksesta poliisille ja asia annetaan yleisen syyttäjänviraston päätettäväksi. Asiasta joko päästään sovintoon tai kyseessä olevaa henkilöä vastaan nostetaan kanne. Tekijälle voidaan myös antaa porttikielto sairaalaan, jolloin hän pääsee sairaalaan ainoastaan kiireellisissä sairaustapauksissa tai tarvittaessa psykiatrin hoitoa. Tekijälle ilmoitetaan edellä mainitusta seuraamuksesta kirjeitse. Sairaalaan voidaan antaa porttikielto, kun asiasta on tehty sopimus syyttäjäviranomaisten kanssa.

Poliisin kanssa ollaan tiiviissä yhteistyössä. Voidaan esimerkiksi antaa ennakkoilmoitus, että keskenään tapelleet osapuolet ovat matkalla sairaalaan. Sairaala voi ryhtyä toimenpiteisiin, jotta tappelu ei ala sairaalassa uudelleen.

Kamerat alkavat toimia, kun hälytysnappia painetaan. Kameroissa on sinetit, eikä kuvia voida väärentää, joten syyttäjäviranomaiset voivat käyttää kuvia todisteina.

Ilmoittautumistiskin lähellä on kuvaruutu, joka pitää potilaat selvillä nopeasti muuttuvista tapahtumista. Näin odottajille voidaan esimerkiksi tiedottaa kiireellisestä sairaustapauksesta, jonka vuoksi heidän vastaanottoaikansa siirtyy myöhemmäksi. Tieto auttaa ymmärtämään myöhästymisen syyt ja vähentämään turhautumista.

Henkilökunnan koulutukseen kuuluu useita eri asioita: potilassuhteet, aggressiivisten potilaitten kanssa selviytyminen ja itsepuolustus. Henkilökunnan jäsenistä on koulutettu traumaneuvontaan erikoistunut ryhmä. Tämä voidaan kutsua auttamaan uhreja häirintä- tai väkivaltatapauksen jälkeen.

”Safe Care” -hanke on joka kuudes viikko häirintä- ja väkivaltariskeille alttiiden osastojen hallinnon ja henkilökunnan neuvotteluiden esityslistalla. Yleensä paikalla on poliisin edustaja, jolle henkilökunta voi esittää kysymyksiä. Poliisilta voidaan esimerkiksi kysyä, miten tulee toimia, jos potilaalta löydetään aseita tai huumeita. Poliisille annetaan myös palautetta jokaisesta häirintä- tai väkivaltatapauksesta, johon se on puuttunut. Tapaamisissa keskustellaan esimerkiksi siitä, kuinka hälytysjärjestelmä on toiminut, kuinka kauan poliisin tulo tapahtumapaikalle on kestänyt ja mihin toimiin tekijöiden kanssa on ryhdytty.

”Safe Care” -suunnitelmasta järjestetään koulutusta muille organisaation jäsenille.

Hankkeesta kertovia julisteita ja ilmoituksia on yleislääkärin, hammaslääkärin ja fysioterapeutin vastaanotoilla, monitoroimitaloissa, poliisiasemilla ja sairaaloissa. Hanke huomioidaan säännöllisesti sanomalehdissä. Näin ollen jokainen on tietoinen toimenpiteistä, joihin on ryhdytty.

## Tulokset

Tuore tutkimus osoittaa, että ”Safe Care” -suunnitelman toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen fyysinen väkivalta on vähentynyt Westfries Gasthuisin

sairaalassa 30 prosenttia. Sanalliset hyökkäykset ovat vähentyneet 27 prosenttia. Westfries Gasthuisin sairaala on nyt kärkisijoilla niiden sairaaloiden joukossa, jotka kuuluvat sairaaloiden työterveyttä ja työturvallisuutta koskevan sopimuksen piiriin. (!) Alankomaissa etsitään parhaillaan yhdeksää sopivaa paikkaa ”Safe Care” -hankkeen toteuttamiselle. Hankkeeseen aiotaan ottaa mukaan kolme suurta, kolme keskikokoista ja kolme pientä sairaalaa. Näin saadaan kokemuksia ja voidaan selvittää, eroavatko eri alueiden raportit häirintä- ja väkivaltapauksista lukumäärältään ja laadultaan.

Kun hankkeeseen soveltuvat sairaalat löytyvät, hanketta kehitetään edelleen. Parhaillaan ollaan kehittämässä ”Safe Care” -hankkeen laatumerkkiä. Tarkoituksena on se, että laatumerkki olisi esillä jokaisen ”Safe Care” -hankkeeseen osallistuvan sairaalalaitoksen sisään-tulo-ovella.

### Huomautukset

Tässä kirjasessa, jossa on aloitteita työpaikkahäirinnän ja -väkivallan vähentämiseksi terveydenhoitoalalla, on kaksi esimerkkiä. Alalla ollaan hyvin huolestuneita yhä vakavammaksi käyneestä häirintä- ja väkivaltaongelmasta. Mainituissa esimerkeissä on esitetty ajatuksia, joita voitaisiin hyödyntää muissakin yhteyksissä.

Kyseessä on esimerkki nollatoleranssipolitiikasta työpaikalla tapahtuvaa häirintää ja väkivaltaa kohtaan. Siinä sairaalan hallinto ja työntekijöiden edustajat hyväksyvät yhdessä toimintasuunnitelman. Suunnitelmaan on kuulunut ehkäiseviä toimia työympäristön muutoksista yhä parempiin järjestelmiin.

Innovatiivista värikarttajärjestelmää käytetään vaarallisimpien osastojen ja paikkojen tunnistamiseksi. Sen jälkeen sovitaan, miten häirintä- ja väkivaltariskejä voidaan vähentää.

Keltaisen ja punaisen kortin järjestelmää sovelletaan rikollisiin. Fyysisesti väkivaltaiset voivat saada porttikiellon sairaalaan. He pääsevät sairaalaan ainoastaan kiireellisissä sairaustapauksissa tai tarvittaessa psykiatrin hoitoa.

---

(!) Hospital Health and Safety Agreement -sopimus (terveyttä ja turvallisuutta sairaalaan -sopimus). Työnantaja- ja työntekijäjärjestöt sekä hallitus ovat tehneet monivuotisia Hospital Health and Safety Agreement -sopimukseen liittyviä sopimuksia. Sopimusten tarkoituksena on parantaa työolosuhteita, vähentää poissaoloja työstä ja parantaa työilmapiiriä.

# 2.12 HENKILÖKUNTAAN KOHDISTUVAN VÄKIVALLAN HALLINTA TERVEYDENHOITOALALLA

## Mid-Western Regional Hospitals

Risk Management Department  
Dooradoyle  
Limerick  
Ireland

Yhteyshenkilö: William Reddy  
P. (353-61) 48 23 81  
Sähköposti: wreddy@mwhb.ie



### Asia

Väkivallan hallinta ja ennaltaehkäisy terveydenhoitoalalla.

### Ongelma

Henkilökuntaan kohdistuva häirintä, väkivalta ja aggressiot ovat yleistyneet yhä enemmän terveydenhoitoalalla. Vuonna 2000 Irlannin Mid-Westernin sairaaloista saatiin ilmoitus 12 tapauksesta, joissa henkilökuntaa kohtaan oli käyttyädytty väkivaltaisesti tai loukkaavasti. Vuoteen 2001 mennessä luku on kasvanut yli viisinkertaiseksi, mikä tarkoittaa 64:ää tapausta. Luvun kasvu vain vahvisti henkilökunnan ongelmasta antamaa palautetta. Henkilökunnan jäsenet olivat stressaantuneita, turhautuneita ja peloissaan. He tunsivat itsensä myös haavoittuviksi.

Sairaaloiden hallinto tunnusti, että sillä oli sekä laillinen että moraalinen vastuu suojella työntekijöitään ja tarjota heille turvallinen työympäristö. Riskinhallintaosasto ja sairaalan terveys- ja turvallisuuspäällikkö pyrkivät saavuttamaan tämän tavoitteen ryhtymällä kehittämään järjestelmää, jonka avulla työpaikkahäirintää ja -väkivaltaa voitaisiin käsitellä järjestelmällisesti.





Henkilökunnan  
palautejärjestelmä

## Ratkaisu

Perustettiin pieni, monen alan edustajista koostuva työryhmä esittämään suosituksia toteutettaviksi toimiksi. Alusta alkaen tunnustettiin, että organisaation sisäinen aggression ja väkivallan hallinta on vaikea ja monimutkainen asia erityisesti terveydenhoitoalalla. Terveydenhoito-organisaatioilla on (joissakin tapauksissa) velvollisuus hoitaa häirintä- ja väkivaltatapaukseen osallisia tekijöitä.

Johdon sitoutuminen ja näkyvä johtajuus olivat ensiarvoisen tärkeitä asiassa edistymiseksi.

Kehitettiin myös uusi häirintä- ja väkivaltatapausten ilmoittamiskäytäntö ja menettely, jonka avulla voitaisiin entistä paremmin ilmoittaa avoimesti kaikista varsinaisista ja ”läheltä piti” -tapauksista kulttuurissa, jossa ei tuolloin vielä ollut tapana syyttää ketään mistään. Kaikki tapaukset merkittiin tietokantaan, jotta tietoa voitaisiin käsitellä joustavasti kuukausien ja neljännesvuosien perusteella.

Tärkein suositus koskee tarvetta kehittää kattavat puitteet ja ohjelma väkivallan ja aggressioiden hallitsemiseksi. Jotta ohjelma olisi tehokas, siinä olisi keskityttävä ennakointiin, ennaltaehkäisyyn, tilanteeseen puuttumiseen, tukemiseen ja arviointiin.

Oltiin yhtä mieltä siitä, että paras tapa asiassa etenemiseksi olisi muodollinen riskinhallinnan kehys, jonka avulla voitaisiin tunnistaa, analysoida, hallita ja arvioida riskejä.

Häirinnän ja väkivallan hallinnan yhteydessä on huomattu, että riskinarvioinnin on oltava lähtökohtana kaikissa tapauksissa. On olennaista, että ehdotetuissa toimissa on otettu tasapuolisesti huomioon puhtaasti ehkäisevät toimet sekä suojele-, hoito- ja turvallisuustoimenpiteet.

Häirintää, väkivaltaa ja aggressioita on käsiteltävä samalla tavalla kuin muitakin työpaikalla esiintyviä riskejä. Riskit on tunnistettava ja arvioitava. Valvontatoimenpiteisiin on ryhdyttävä ja niiden tehokkuus on arvioitava.

Henkilökunnalle laadittiin luonnos kirjasesta, jossa pyritään edistämään häirinnän ja väkivallan hallintamenettelyjä.

On tunnustettava selkeästi, että terveydenhoitoalan henkilökunta todella joutuu tilanteisiin, joissa sen on puuttuttava aggressioon, häirintään ja väkivaltaan. Osallisina tällaisiin tilanteisiin ovat usein potilaat, joilla on käyttäytymishäiriö. Tällöin henkilökunnalla on oltava erityinen koulutus työntekijöiden tai asiakkaiden loukkaantumisriskien torjumiseksi.



## Tulokset

Neljäntoista sairaalan henkilökunnat Mid-Western-alueen sairaaloista on koulutettu yleisesti hyväksytyyn ”Non-Violent Crisis Intervention” -ohjelman kouluttajiksi. Ohjelma koskee kriisitilanteiden ratkaisemista väkivallattomin keinoin. Ohjelmaa teki tunnetuksi maailmanlaajuisesti tunnettu käyttäytymisen hallinnan johtava asiantuntija, koska ohjelmaa sovelletaan kriisinhallintaan. Ohjelmassa yhdistyvät jo hyväksytyt käsitteet, joissa tarkastellaan väkivaltaista käyttäytymistä opetuksellisesta näkökulmasta. Ohjelmassa esitetään koko henkilökunnalle selkeitä käyttäytymismalleja, joita voidaan soveltaa levottomiin, vihamielisiin tai väkivaltaisiin henkilöihin. Kouluttajat ovat käynnistäneet koulutusohjelmia, joissa on mukana ongelman kanssa tekemisiin joutuvaa henkilöstöä monelta alalta.

Huomautuksia ja valituksia koskeva menettelytapa otettiin käyttöön marraskuussa 2001. Menettelyn tukena ovat koulutus, jossa opetetaan asiakkaista huolehtimista, sekä muut aloitteet. Erityistä huomiota on kiinnitetty viestintään ja odotustilojen parantamiseen ensiavussa ja poliklinikoilla.

Nykyään Mid-Western-alueen kaikissa sairaaloissa käytetään muodollista riskinarviointimenettelyä, jonka käyttökoulutus on parhaillaan käynnissä.

Terveys- ja turvallisuusasiantuntijat ovat työskennelleet monen alan edustajista koostuvan ryhmän kanssa suurten riskien arvioimiseksi ensiapuosastolla ja saaneet tunnistetuksi henkilökuntaan kohdistuvaan aggressiiviseen ja väkivaltaiseen käyttäytymiseen liittyviä suuria riskejä. Tämän perusteella on ryhdytty seuraaviin toimiin:

- ”Non-Violent Crisis Intervention” -koulutusohjelma on otettu käyttöön.
- Turvahenkilöstön läsnäoloa on lisätty.
- Osastolla tiedotetaan osaston menettelytavasta häirintää ja väkivaltaa aiheuttavia henkilöitä kohtaan.
- Hälytysjärjestelmiä on otettu käyttöön.
- Valvontakameran kattavuusalueetta on laajennettu.
- Ollaan yhä läheisemmässä yhteistyössä Gardain (poliisi) kanssa. Poliisista hankittiin yhteyshenkilö tekemään yhteistyötä sairaala-henkilökunnan kanssa.
- Rikollisia vastaan on nostettu onnistuneesti kolme syytettä.
- Osaston ergonomiaan on kiinnitetty huomiota ennaltaehkäisyyn ja turvallisen työskentelyn näkökulmasta.

Yleistä tietoisuutta asiasta on lisätty kertomalla ongelmasta paikallisissa tiedotusvälineissä.

*Odotusaikatietoja potilaille*



Muodollista arviointia ei ole vielä suoritettu, koska ohjelma on vielä käynnistysvaiheessa. Henkilökunnalta aiotaan kerätä sekä määrällistä että laadullista palautetta häirintä- ja väkivaltatapausraporttien tutkimisen, kyselylomakkeiden, seurantaryhmien ja haastattelujen perusteella.

Seuraavat merkittävät muutokset ovat jo kuitenkin nähtävissä:

- Ilmoitettujen häirintä- ja väkivaltatapausten määrä on vuoden 2002 ensimmäisellä puoliskolla noussut jyrkästi 59 tapaukseen. Jos suuntaus jatkuu, luku kaksinkertaistuu vuoden 2001 vastaavaan lukuun nähden. Erilaisten häirintä- ja väkivaltatapausten ilmoittaminen on lisääntynyt dramaattisesti vuosien 2000–2002 aikana.
- Department of Health & Children (Irlannin sosiaali- ja terveysministeriö) on kaksinkertaistanut sairaalalle vuonna 2002 myöntämänsä määrärahat työterveys- ja työturvallisuusasioita varten.
- Kolmea rikollista vastaan nostettiin onnistuneesti syyte.
- Monialaisen työryhmän näkökulmaa riskinhallinnasta tarkastellaan soveltamalla sitä muilla monimutkaisilla alueilla (esimerkiksi leikkaussaleissa).
- Luotetaan yhä vahvemmin siihen, että todisteiden perusteella, esimerkiksi häirintä- ja väkivaltatapauksista tehtyjen raporttien perusteella, voidaan kiinnittää huomiota ongelmiin ja tarpeisiin muuttaa käytäntöjä.

### Huomautukset

Kun yhä paremmat ilmoitusjärjestelmät otetaan käyttöön, ilmoitettujen tapausten määrä voi usein nousta. Riskinarviointi ja -hallinta ovat tärkeimpiä osatekijöitä tässä lähestymistavassa, jossa keskitytään suurimpiin riskitekijöihin. Joskus on tarkoituksenmukaista käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita paikallisten työterveys- ja työturvallisuusasiantuntijoiden tukena. Käyttöön on otettu valvontatoimenpiteitä, mukaan lukien työpaikkaa ja uusien järjestelmien kehittämistä koskevat toimet. Tällaisia toimenpiteitä toteutettaessa on tärkeää neuvotella työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa kaikissa vaiheissa.

# 2.13 TYÖPAIKKAVÄKIVALLAN EHKÄISY VÄHITTÄISMYYNTIALALLA

## Debenhams Retail PLC

1 Welbeck Street  
London  
United Kingdom

**Yhteyshenkilö: Abigail Miller, Environmental Health and Safety  
Manager**  
P. (44-207) 408 44 44 / (7885) 27 06 62  
Sähköposti: [abigail.miller@debenhams.com](mailto:abigail.miller@debenhams.com)



### Asia

Työpaikalla tapahtuvan laajamittaisen häirinnän ja väkivallan estäminen tavarataloissa. Pääasiallisia myyntiartikkeleita ovat muotivaatteet ja asusteet, kosmetiikka sekä taloustavarat.

### Ongelma

Kansalliset vähittäiskauppajärjestöt olivat ottaneet esille häirinnän ja väkivallan kaupan alan työntekijöitä kohtaan. Myös kyseessä olevassa tavarataloketjussa pidettiin muutamia yhden päivän mittaisia riskinarvioinnin ja onnettomuuksien tai vahinkojen tutkinnan kurseja tavaratalonjohtajille. Yksi kurssien aikana eniten huolta aiheuttaneista asioista on työpaikoilla tapahtuvan häirinnän ja väkivallan lisääntyminen. Työkäytäntöjen muutokset ovat myös lisänneet riskejä. Esimerkiksi iltavuorojen ja aikaisten aamuvuorojen käyttöönoton vuoksi työntekijöiden työmatkat ajoittuivat aikoihin, jolloin yleisissä kulkuvälineissä on vähän muita matkustajia ja muuta työmatkaliikennettä. Lisäksi oli sattunut tapaus, jossa henkilökunnan jäsen oli



yrittänyt estää esimerkiksi myymälävarkauden. Hänen kimppuunsa oli hyökätty ja hänen kotiinsa oli lähetetty uhkauksia.

Tunnistettiin kaksi pääasiallista riskitekijää: 1) rahan ja tavaroiden käsittelyyn liittyvä väkivaltarikollisuus; 2) kontaktit vihaisten asiakkaiden kanssa. Asiakkaat voivat olla huumausaineiden tai alkoholin vaikutuksen alaisia. Häirintää ja väkivaltaa voidaan ehkäistä pääasiassa kahdella tavalla: 1) vähentämällä henkilökuntaan kohdistuvien häirintä- ja väkivaltatapausten esiintyvyyttä mahdollisimman pieneksi; 2) vähentämällä häirintä- ja väkivaltatapausten vaikutusta ja jälkivaikutusta henkilökuntaan.

### Ratkaisu

Kampanja henkilökohtaisen turvallisuuden puolesta ja alueellisen tukiryhmän perustaminen.

Yrityksen terveys- ja turvallisuuskomitea keskusteli ongelmasta, ja asiaa tarkastelemaan perustettiin työryhmä, joka tutki, ovatko tilanteen parantamiseksi toteutetut toimenpiteet olleet riittäviä. Työryhmän jäsenet tulivat organisaation eri osista. Aikaisemmat ehkäisevät toimet olivat jääneet pois käytöstä. Työryhmä teki riskinarviointeja tarkastelemalla häirintä- ja väkivaltatapauksista tehtyjä ilmoituksia ja selvittämällä asiaa henkilökunnan ja johdon kanssa kyselylomakkeiden ja haastattelujen avulla. Käytössä oleva koulutusmateriaali tarkastettiin.

Riskinarviointien jälkeen laadittiin suunnitelma henkilökuntaan kohdistuvan häirinnän ja väkivallan ehkäisemisen puitteiksi. Kehittäminen koskee pitkää aikaväliä. Turvallisuusasioita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, jolloin otetaan huomioon työmatkat sekä toimeksiannon perusteella työskentelevät työntekijät, kuten siistijät. Suunnitelmaan kuuluu seuraavaa:



- riskinarviointi – työympäristöön ja työtehtäviin perustuvat riskitekijät; riskinarviointiin kuuluvat tarkistuslistat, opaskirjat, koulutus ja parhaiden käytäntöjen mukaisten ratkaisujen kokoaminen
- henkilökunnan kouluttaminen ja henkilökunnalle tiedottaminen, toimeksiannon perusteella työskentelevät siistijät mukaan luettuina; kaikille johtajille ja päälliköille tiedotettiin kampanjasta, jokaiselle lähetettiin kirje ennen kampanjan käynnistämistä, osastopäälliköt antoivat koko henkilökunnalle toimintaohjeet, jokaiselle annettiin opaskirjanen, henkilökuntaa koulutettiin ja esimerkiksi varkaustapauksiin puuttuville vartijoille annettiin erikoiskoulutusta – on tehty myös koulutusvideo
- riittävien voimavarojen järjestäminen ja erillisen talousarvion laatiminen
- yhteistyö muiden tahojen kanssa, esimerkiksi toiminta paikallisten rikostenehkäisy suunnitelmien piirissä ja yhteistyö poliisivoimien kanssa
- valvontakamerat ja hälytysjärjestelmät; tarpeiden kartoittamiseksi on tehty tutkimus: järjestelmiä voidaan asentaa työntekijän kotiin, jos hän kokee, että työpaikan riskitekijöitä esiintyy myös hänen kodissaan
- tiedotus, neuvonpito henkilökunnan kanssa ja palaute henkilökunnalta; pyydetään aktiivisesti parannusehdotuksia henkilökunnalta
- toiminta häirintä- ja väkivaltatilanteessa; toimenpiteet liittyvät seuraaviin asioihin: toiminta häirintä- ja väkivaltatilanteessa, asiantuntijan tukineuvonta työntekijöille, koulutettujen alueellisten tukiryhmien tuki työntekijöille häirintä- ja väkivaltatilanteen jälkeen
- alueelliset tukisuunnitelmat; alueellisten tukiryhmien tehtäviin kuuluvat häirintä- ja väkivaltatilanteiden jälkeen annettavan tuen lisäksi paikallisjohtajien tukeminen riskinarvioinnissa, tiedon jakaminen yrityksen sisällä kehitetyistä parhaista käytännöistä sekä yhteysverkoston ylläpitäminen yrityksen ulkopuolisiin organisaatioihin, kuten poliisiin
- häirintä- ja väkivaltatapausten ehkäisemiseen liittyvien asioiden sisällyttäminen uusien työntekijöiden koulutukseen
- henkilökohtaisen hyökkäyksen yhteydessä käytettävien hälyttimien hankkiminen.

On tunnustettu, että kyse on pitkäaikaisesta ongelmasta. Siksi on suunniteltu jo koulutuksen seuraavaa vaihetta.

## Tulokset

Kyse on parhaillaan toteutettavista toimenpiteistä, joiden seuranta jatketaan vielä. Lukuja häirintä- ja väkivaltatilanteista ei ole vielä saatavissa. Tähän mennessä saavutetut tulokset ilmenevät henkilökunnan ja työnantajien myönteisestä palautteesta.

## Huomautukset

Laitteiden, kuten henkilökohtaisten hälyttimien, käyttö on arvioitava huolellisesti jokaisen tilanteen mukaan. Hälyttimien käytöllä on merkitystä vain osana laajempaa holistista suunnitelmaa häirintä- ja väkivaltatapausten ehkäisemiseksi.

# 2.14

## SUUNNITELMA VÄKIVALLAN EHKÄISEMISEKSI JULKISESSA LIIKENTEESSÄ

---



### **SEMTA Transports Publics Urbains Amiénois** (Amiéns'n kaupungin liikennelaitos)

45, rue Dejean  
F-80040 Amiéns Cedex 1  
P. (33) 322 91 64 68

### **ASMIS Service Interentreprises de Santé au travail de la Somme** (Association pour les Service Médicaux de la Somme)

77, rue Debaussaux  
F-80001 Amiéns Cedex 1

**Yhteyshenkilöt: Yves Helbecque, työterveyslääkäri, ja Pascale  
Gombert, psykoterapeutti**  
P. (33) 322 54 58 00  
Sähköposti: [y.helbecque@asmis.net](mailto:y.helbecque@asmis.net)

### Asia

Huolehditaan joukkoliikennejärjestelmästä, joka toimii yli 16 reitillä, joilla matkusti vuonna 2001 yli 14 500 000 ihmistä ja jonka henkilökuntaan kuuluu 335 ihmistä.

### Ongelma

Henkilökunta, joka on tekemisissä yrityksen asiakkaiden kanssa, joutuu ulkopuolisen häirinnän ja väkivallan kohteeksi. Enimmäkseen kyseessä on ihmisiin kohdistuva väkivalta, esimerkiksi sanalliset ja fyysiset hyökkäykset, mutta myös aineellinen vahingonteko, esimerkiksi ikkunoiden rikkominen. Häirintä ja väkivalta heikentävät työolosuhteita ja aiheuttavat niiden kohteeksi joutuvalla henkilökunnalla pysyvää stressiä.

## Ratkaisu

Toteutetaan suunnitelma kolmannen osapuolen häirintä- ja väkivaltariskien ehkäisemiseksi. Suunnitelmaan kuuluvat

- henkilöresurssit ja aineelliset voimavarat, jotka tuotiin esille yrityksen 4. maalikuuta 1999 tehdystä sopimuksessa "Accord sur la sécurité des personnes et des matériels à la SEMTA Transports Publics Amiénois" (sopimus Amiéns'n kaupungin julkisen liikenteen yrityksen henkilökunnan ja ajoneuvojen turvallisuudesta)
- apu hyökkäystilanteissa tai vakavissa onnettomuuksissa sekä oikeusapu ja -neuvonta
- yrityksen osallistuminen Amiéns'n esikaupungin viranomaisten toimintaan; yritys on liittynyt valvontakomitean toimintaan, johon monet muut yhteistyökumppanit osallistuvat (Amiéns'n kaupunki ja sen kaupunkipiiri, kansalliset ja kunnalliset poliisivoimat, oikeusviranomaiset, yhteisöhankeiden sponsorit, kouluviranomaiset, psykoterapeutti ja monet muut)
- kiinteä yhteistyö henkilökunnan valitsemien edustajien sekä työterveyttä, työturvallisuutta ja työoloja käsittelevän komitean (CHSCT) kanssa; neljännesvuosittain laaditaan tilastokatsaus, johon sisältyvät yksityiskohtaiset raportit vahingontekotapauksista ja hyökkäyksistä henkilökuntaa kohtaan, uusista ehkäisevistä toimista ja turvallisuustoimenpiteistä on tehty yksityiskohtainen selvitys
- avoin viestintä kaikkien henkilökunnan jäsenten kanssa; henkilökunnalle tiedotetaan välittömästi yrityksen verkostossa parhaillaan tapahtuvista häirintä- ja väkivaltatapauksista keskusradiolähetyksissä tai ilmoitustaululla, samaan aikaan häirintä- ja väkivaltatapauksesta toimitetaan raportti asiasta vastaaville viranomaisille.



## Tulokset

Vuodesta 2002 lähtien toteutetut ehkäisevät toimet ovat alkaneet tuottaa myönteisiä tuloksia, jotka ilmenevät havaittujen hyökkäysten ja ikkunoiden rikkomistapausten määrässä. Kolmannen osapuolen häirintä- ja väkivaltatapauksen ehkäiseviin toimiin kuuluvat erityisesti seuraavat asiat:

- Tarkastusryhmiä vahvistetaan palkkaamalla lipuntarkastajille apulaisia.
- Valvontakameroita asennetaan vähitellen kaikkiin linja-autoihin.
- Turvallisuusvastaava ja väliintulosta vastaavat virkamiehet valvovat tarkasti alueita, joissa kiviä heitetään usein ikkunoihin. Turvallisuusvastaava ja



virkamiehet oppivat tuntemaan alueet hyvin ja tapaavat yhdistyksiä, jotka osallistuvat vähän aikaa sitten "Anti-Aggression Week" -tapahtumaan (aggressiivisuuden vastainen viikko).

- Oikeusviranomaiset nopeuttavat häirintä- ja väkivaltatapausten käsittelyä ja helpottavat oikeudellisten menettelyjen kaikkia vaiheita arkistoimalla kanteet järjestelmällisesti.

Suunnitelmaa kolmannen osapuolen häirintä- ja väkivaltatilanteiden estämiseksi tässä julkisen liikenteen yrityksessä voidaan

pitää esimerkkinä hyvästä käytännöstä.

Kustannuksiin kuuluvat

- henkilöstöresurssit: kahdeksantoista väliintulosta vastaava virkamiehestä koko yrityksen verkostossa, ennaltaehkäisystä vastaava virkamies, jonka velvollisuudet ulottuvat kouluihin, ulkopuolisia stressinhallinnan ja ongelmatilanteiden hallinnan kouluttajia ja psykoterapeutti, joka vastaa psykologisesta seurannasta
- voimavarat, jotka mahdollistavat nopean väliintulon, esimerkiksi radiopuhelin, ajoneuvojen paikantaminen GPS-tekniikalla, valvontakameroiden asentaminen busseihin ja erikoisvarusteiden asentaminen kuljettajalle (bussin sivuikkunoiden suojakäsittely, kuljettajan turvahytti, joka erottaa kuljettajan tilan matkustamosta).

Ehkäisevillä toimilla on saavutettu seuraavia etuja:

- Yhteisössä: väkivaltaisuuden puuttumista koskevasta työmarkkinaosapuolten välisestä aiemmasta yhteistyökyyvyyttömyydestä johtuvilta työtaistelutoimilta on vältytty 18 kuukauden ajan. Työmarkkinaosapuolet tekevät nyt yhteistyötä allekirjoittamalla yhteissopimuksia joustavasta ja lyhennetystä työajasta.
- Yksilön tasolla: yksilön huolenaiheisiin on alettu kiinnittää huomiota.

Edellä mainitut tekijät osoittavat, että häirintä- ja väkivaltatilanteiden estämiseksi toteutettu suunnitelma on edistänyt myös yrityksen sisäistä sosiaalista vuoropuhelua.

### Huomautukset

Työpaikalla tapahtuvaa häirintää ja väkivaltaa on tärkeintä vähentää joukkoliikenteen alalla. Edellä käsitelty aloite kertoo, kuinka toimivat kumppanuussopimukset ja toiminta paikallisissa kouluissa auttavat selviytymään työpaikkahäirinnästä ja -väkivallasta. Työmarkkinaosapuolet ja työntekijät etsivät aktiivisesti ratkaisuja, joista on turvallisuuden kannalta laajempaa hyötyä. Myös työmarkkinasuhteet ovat parantuneet.



# 2.15 HÄIRINTÄÄ, KIUSAAMISTA JA SYRJINTÄÄ ESTÄVÄ TYÖKULTTUURISOPIMUS

## ATM – SATTI

Corso Filippo Turati 19/6  
I-10128 Torino  
P. (39) 115 76 41  
Sähköposti: atm@atm.to.it

## FILT-CGIL

Via Nizza, 36/a  
I-10125 Torino

## UIL-Trasporti

Via Nizza, 40/a  
I-10125 Torino

## FIT-CISL

Corso Re Umberto 11  
I-10121 Torino

Yhteyshenkilö: Luigi Vigneri  
P. (39) 115 61 37 50  
Sähköposti:  
cisl\_torino@libero.it



## Asia

Otetaan käyttöön toimenpiteet häirintää, kiusaamista ja syrjintää vastaan joukkoliikenteessä ja liikennepalveluissa (bussit, raitiovaunut, pysäköintialueet, asiakaspalvelupisteet jne.).

## Ongelma

Asiassa oli ryhdyttävä toimenpiteisiin seuraavista syistä:

- Euroopassa tehdyt tutkimukset olivat lisänneet tietoisuutta häirinnästä.
- Oli varmistettava, että alan lainsäädäntöä noudatetaan.
- Oli suojeltava yhä useampia asiakaspalvelussa työskenteleviä naisia ja ulkomaalaisia työntekijöitä häirinnältä ja syrjinnältä.
- Asiasta oltiin huolestuneita, koska ongelmaa piilotellaan usein.
- Pidettiin tärkeänä periaatetta, jonka mukaan hyvää työpaikkakulttuuria, hyviä työntekijöiden välisiä suhteita ja tyytyväisiä työntekijöitä tarvitaan, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota tehokasta ja ystävällistä palvelua.

## Ratkaisu

Päätettiin, että asiaan liittyviä toimenpiteitä oli tuettava yhteissopimuksella. Yhteissopimusta tarvittiin erityisesti yrityksen sisäisten työkalutuuuriasioiden huomioonottamiseksi, oikeudenmukaisen ja asiantuntevan näkemyksen esittämiseksi ja raportointiin liittyvien ongelmien sekä valitusten tutkinnan jne. sisällyttämiseksi toimenpiteisiin.

”Työkulttuurisopimus” laadittiin ja otettiin käyttöön osana yleistä näkemystä tehokkaasta henkilöstöressurssien hallinnasta. Sopimus tehtiin yhdessä ammattijärjestöjen ja tasa-arvovaliokunnan kanssa, ja siihen kuului toiminta koko työvoiman kanssa.

Työkulttuurisopimukseen kuuluu seuraavia asioita ja periaatteita:

- Sopimus koskee koko henkilökuntaa (johtajat, ruumiillista työtä ja muuta työtä tekevät työntekijät).
- Syyllisen ja uhrin asema ja henkilökohtainen tilanne työpaikalla eivät ole sopimuksen kannalta olennaisia.
- Jokaisen työntekijän on kunnioitettava toisen työntekijän persoonallisuutta ja ihmisarvoa.
- Jokaisella työntekijällä on oikeus kunnioittaa omaa persoonallisuuttaan ja säilyttää omanarvontuntonsa.
- Sopimus kattaa seksuaalisen häirinnän, kiusaamisen ja syrjinnän.
- Sopimuksessa tuodaan esille käyttäytymistavat, joiden katsotaan rikkovan sopimuksen velvoitteita ja jotka voivat johtaa kurinpidollisiin toimenpiteisiin. Ne voivat myös olla perusteena siviili- tai rikoskanteelle.
- Kiellettyihin käyttäytymistapoihin liittyvien ilmaisujen ja määritelmien merkitykset on selitetty sopimustekstissä, ja ne vastaavat Euroopan unionin asiaa käsittelevien määritelmien suuntaviivoja.
- Sopimuksessa esitetään menettelytapoja, joita noudatetaan valitustapauksissa ja sopimuksen rikkomistapauksissa.
- Sopimukseen kuuluvat
  - epävirallinen menettely (uhrin henkilökohtainen toiminta)
  - virallinen menettely (kun edellinen menettely epäonnistui tai sitä ei pystytty toteuttamaan).
- Uhri voi kysyä yllä mainituilta sopimuskumppaneilta (johtajat, ammattijärjestö, tasa-arvovaliokunta tai henkilöstöosasto) apua kääntyessään työkalutuurilautakunnan puoleen.
- Sopimuksessa perustetaan työkalutuurilautakunta – elin, jonka jäsenet tulevat yrityksen ulkopuolelta. He eivät tunne yrityksen hierarkiaa, eikä yritys voi vaikuttaa heihin kovin helposti.
- Työkulttuurilautakunta on yhteiselin. Yritys nimittää valiokunnan jäsenistä kolme ja unioni kolme. Valiokunta nimittää eläkkeelle jääneen oikeusoppineen (tuomarin tai virkamiehen) puheenjohtajakseen ja seitsemänneksi jäsenekseen.



#### ACCORDO DI CLIMA

##### Premesso

- che l'ambiente nel quale operano ATM e SATTI sta vivendo trasformazioni epocali quali la multiculturalità e la multirazzialità ed il crescente livello quantitativo delle donne occupate nel mondo del lavoro;
- che tali tendenze sono destinate ad accentuarsi;
- che i problemi correlati alle situazioni di cui sopra debbono essere governati;
- che è opportuno costruire un quadro di valori ed una strumentazione culturale, formativa e preventiva che, all'occorrenza, sia atta a regolare forme di provocazione.

Tra ATM, SATTI, FILT COIL, FIT CISEL e ULTRASPORTI

Si conviene quanto di seguito:

- Työkulttuurilautakunta toimii oman työjärjestyksensä mukaisesti. Valiokunta päättää tapauskohtaisesti, milloin se kokoontuu. Sen päätökset tehdään enemmistöllä.
- Itsenäinen ja yhteinen tasa-arvovaliokunta huolehtii sopimuksen toteuttamisen seurannasta.
- Sopimus ei turvaa rahoitusta, mutta siinä otetaan huomioon tiedotus- ja koulutuspolitiikka.

## Tulokset

Sopimuksen toteuttaminen on vielä käynnissä. Ongelmaksi on muodostunut ihmisten luottaminen niin, että he pystyisivät ilmoittamaan häirintä-, kiusaamis- ja syrjintätapauksista. Viestinnän ja koulutuksen lisäämistä pidetään tärkeänä edellä mainitun ongelman ratkaisemiseksi. Sopimus on joka tapauksessa tehnyt ihmistenvälisistä suhteista yhä selkeämpiä ja avoimempia. Sopimus on myös ollut selkeä viesti kyseisen palvelualan asenteista ja arvoista nykyisille työntekijöille ja mahdollisille uusille työntekijöille.

## Huomautukset

On tärkeää laatia monimutkaisia asioita, kuten häirintää ja kiusaamista koskevia menettelytapoja ja toimenpiteitä selkeiden ja kattavien periaatteiden mukaisesti. Työntekijät ja heidän edustajansa osallistuvat periaatteiden laatimiseen ja täytäntöönpanoon. Periaatteet eivät ole kuitenkaan tehokkaita, ellei niitä sovelleta aktiivisesti ja ellei niiden tehokkuutta seurata eikä tarkasteta.

## 2.16

OHJEISTO JA TOIMENPITEET  
HENKISEEN VÄKIVALTAAN  
PUUTTUMISEKSI

### Outokumpu Poricopper Oy

Kuparitie  
FIN-28101 Pori

**Yhteyshenkilö: Anja Mäkelä, henkilöstöpäällikkö**  
P. (358-2) 626 60 02  
Sähköposti: [anja.makela@outokumpu.com](mailto:anja.makela@outokumpu.com)

#### Asia

Valmistellaan suuntaviivat nollatoleranssipolitiikalle yrityksessä tapahtuvaa kiusaamista, häirintää ja syrjintää vastaan.

#### Ongelma

Outokumpu on metallin perusteellisuuden yritys, jossa 80 prosenttia työntekijöistä on miehiä. Yhä useammat naiset työskentelevät valmistustehtävissä, joihin kuuluu uusia työskentelytapoja. Työn luonteen muutokset johtavat usein keskusteluihin ja mielipide-eroihin vanhempien ja nuorempien työntekijöiden välillä. Mielipide-erot voivat johtaa epämiellyttävään käyttäytymiseen ja syrjintään millä tahansa tasolla.

Tilastollisesti tarkasteltuna henkisestä väkivallasta johtuvia sairauspoissaoloja oli suhteellisen vähän. Luku oli myös pysynyt likimain samana vuodesta toiseen. Tilanne johtuu siitä, että työntekijät ilmoittavat usein sairautensa mutta eivät juurikaan kerro sen syistä.

Työterveyshuollon henkilökunta sai selville joitakin kiusaamistapauksia. Havaittiin myös yksi seksuaalinen häirintätapaus. Asiaa käsiteltäessä alettiin uskoa, että työpaikalla tapahtuvien seksuaalisten häirintätapauksien ja kiusaamis- ja syrjintätapauksien käsittelyä varten tarvittaisiin konkreettisia suuntaviivoja sekä käsittelymalli. Johtajisto kannatti voimakkaasti ajatusta,

jonka mukaan kehitettäisiin malli työpaikkakiusaamisen estämiseksi ja kiusaamistilanteiden ratkaisemiseksi heti, kun niitä syntyy.

### Ratkaisu

Ensiksi tunnistettiin kiusaamisen laukaisevat tekijät. Kiusaamiseen mahdollisesti johtavia syitä ovat

- ratkaisemattomat ristiriidat
- muutoksen pelko
- yksilöiden välinen kilpailu
- epäselvät vastuut ja valtuudet.

Edellä mainittuja ongelmia käsittelemään perustettiin työryhmä, johon kuului työnantajan edustajia, eri työntekijäryhmiä, työterveyshuolto ja turvahenkilöstön edustajia. Suomen työterveyslaitoksen psykologi antoi asiantuntijalausunnon. Työryhmä tarkasteli muita käytettävissä olevia järjestelmiä ja malleja edellä mainittujen ongelmien käsittelemiseksi. Työryhmä laati ”Emme salli henkistä häirintää” -suuntaviivat, jotka jaettiin kirjasena henkilökunnalle toukokuussa 2001.

Kirjasessa esitetään selkeä malli siitä, kuinka kiusaamistilanteissa toimitaan. Lisäksi mallissa kerrotaan yksityiskohtaisesti, kuinka työnjohtajien on toimittava. Kirjasessa työterveyshuolto nähdään ammattitaitoisena organisaationa, joka auttaa työnantajaa yhä paremmin selviytymään velvoitteistaan. Samanaikaisesti oli käynnissä kampanja työpaikkakiusaamista vastaan.

Myös koulutustilaisuuksia järjestettiin työnjohtajille, luottamusmiehille, turvahenkilöstön edustajille sekä työterveyshuollolle. Koulutuksessa pidettiin erityisen tärkeänä, että häirinnästä, kiusaamisesta tai syrjinnästä kertovat merkit tunnustetaan ja että asiat käsitellään välittömästi. Erityisen tärkeänä pidettiin myös käytännön toimenpiteitä tilanteen ratkaisemiseksi.

Työpaikkakiusaamisen uhrit ottivat yhteyttä työterveyshuoltoon ja kertoivat kauan sitten tapahtuneista kiusaamistapauksista, joita ei ollut koskaan käsitelty. Työpaikalla oli vallinnut ”vaikenemisen ilmapiiri”, ja ainoastaan erittäin räikeistä tapauksista oli tullut julkisia. Avoin keskustelu kiusaamisesta helpotti kyseisiä työntekijöitä käsittelemään asiaa ja pääsemään vuosia kestäneestä kärsimyksestä.



Kaikille henkilökunnan jäsenille viikoittain jaettavassa tiedotuslehdessä kiinnitettiin erityistä huomiota kiusaamiseen. Suuntaviivat sisällytettiin yrityksen yleisiin sääntöihin, jotka jo sisälsivät muita suuntaviivoja ja toimintaperiaatteita. Säännöt sitovat jokaista toimimaan sovitulla tavalla. Valmistettiin myös sopimusmalli ongelmatilanteissa toimimista varten silloin, kun joudutaan käyttämään toimenpiteitä tilanteeseen puuttumiseksi. Sopimusmalli laadittiin yhdessä pääluottamusmiehen kanssa.

Vuosi edellä mainitun järjestelmän käyttöönottamisesta sopimusmalliin oli turvaututtava kolme kertaa. Kokemukset ovat siis osoittaneet, että järjestelmä on tarpeellinen. Sen avulla on voitu ennaltaehkäistä kiusaamis-, häirintä- ja syrjintätilanteita silloin, kun ne eivät ole vielä riistäytyneet käsistä. Henkilöt, jotka olivat joutuneet henkisen väkivallan kohteeksi, olivat helpottuneita, kun heidän tilanteensa oli ratkaistu. He vakuutuivat siitä, etteivät he olleet jääneet ongelmiansa kanssa yksin. Pidemmällä aikavälillä tilanteet olisivat saattaneet johtaa lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin, työolosuhteiden heikkenemiseen ja jopa irtisanomisiin.

### Tulokset

Kirjasesta ja sen jälkeen pidetyistä koulutustilaisuuksista aiheutuneet kustannukset ovat pieniä, jos niitä verrataan sairauspoissaoloista, huonoista työolosuhteista ja huonoista työmarkkinasuhteista aiheutuneisiin kustannuksiin. Kun työntekijät ja johtajat oppivat, kuinka kiusaamistilanteita käsitellään, he myös oppivat tekemään yhteistyötä yhä paremmin. Tämä puolestaan johtaa tuottavuuden paranemiseen.

### Huomautukset

On tärkeää, että kaikki osapuolet pääsevät sopimukseen siitä, millainen käytös on hyväksyttävää ja millaista käytöstä ei voida hyväksyä. Siksi kaikkien osapuolten on osallistuttava ehtojen laatimiseen. Työympäristön parantaminen vähentää usein samanaikaisesti kiusaamisen syitä. Näin ollen kaikkein tehokkaimmissa toimenpiteissä pyritään parantamaan työympäristöä ja ottamaan käyttöön menettelytavat, joiden avulla epäsovivasta käyttäytymisestä selviydytään juuri silloin, kun sitä esiintyy.

# 2.17

## MYÖNTEISEN TYÖNTEON KAMPANJA (WORK POSITIVE), JOSSA KOKEILLAAN PK-YRITYKSILLE SOPIVAA MENETELMÄÄ MITATA TYÖSTRESSIÄ

### Midland Health Board

Health Promotion Service  
3rd floor, the Mall  
William Street  
Tullamore, Co. Offaly  
Ireland

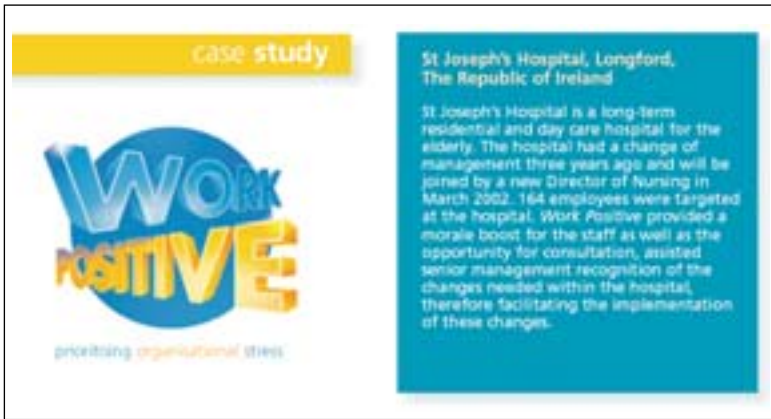
Health & Safety Authority  
10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

Yhteyshenkilö: Patricia Murray  
P. (353-1) 614 70 00  
Sähköposti: Patricia\_Murray@hsa.ie  
Tietoa "Work Positive" -aineistopakettista on saatavana osoitteesta <http://www.hsa.ie/pub/publications/wppack.htm>  
Lisätietoa Health Boardin tapaustutkimuksesta on saatavana osoitteesta <http://www.hsa.ie/pub/publications/wpsjhops.pdf>



### Aihe

Irlannissa toimiva Midland Health Board (alueellinen terveydenhuoltoelin) halusi sisällyttää henkilöstön stressiä ehkäisevän ohjelman organisaation kokonaisstrategiaan ja parantaa näin työelämän laatua. Prosessin yhteydessä tuli esille organisaation stressinseurantavälineen tarve. Kansallinen työsuojeluviranomainen (Health and Safety Authority, HSA) halusi kehittää ja ottaa koekäyttöön yksinkertaisen ja helppokäyttöisen riskinarviointivälineen, jossa noudatetaan riskinarviointia ja riskinhallintaa koskevaa lähestymistapaa ja joka soveltuu paitsi pk-yritysten myös suurten organisaatioiden itsenäiseen käyttöön. Se halusi kehittää välineen, jonka käyttö ei edellytä ammattitaitoista henkilöstöä ja jota on helppo analysoida.



Health Boardissa on paljon henkilöstöä, mutta se on jaettu useisiin itsenäisiin yksiköihin, joten sitä voidaan pitää joukkona pienempiä yrityksiä: se käsittää useita sairaaloita (akuuttisairaala, psykiatrisen sairaala ja geriatrisen sairaala), terveyskeskuksia ja alueosastoja.

### Ratkaisu

Health Board ryhtyi toteuttamaan yhteistä aloitetta HSA:n kanssa. Tavoitteena oli kehittää väline ja koekäyttää sitä Health Boardissa.

HSA ja Skotlannissa toimiva Health Education Board tilasivat organisaatioille stressinhallintaan soveltuvan "Work Positive – Prioritising Occupational Stress" -aineistopakettin, jotta työsuojelussa voitaisiin ottaa käyttöön ohjeita sisältävä riskinarviointimenetelmä. Järjestelmä sisältää jäsennetyn viestintä- ja kuulemisrakenteen, jossa voidaan selvittää, ehkäistä ja hallita työperäistä stressiä. Välineen koekäyttö toteutettiin 14 organisaatiossa, joista yksi oli Midland Health Board. Prosessin yhteydessä varsinaisen hankkeen tutkijat tekivät tutustumiskäyntejä niihin organisaatioihin, joissa arvioitiin, miten hyvin välineet toimivat ja miten helppo niitä on käyttää.

"Work Positive" on työperäisen stressin hallintaan tarkoitettu prosessi, jossa on viisi vaihetta:

Vaihe 1: Tiedon lisääminen, sitoutuneisuuden osoittaminen ja lisääminen

Vaihe 2: Esikuva-analyysi

Vaihe 3: Riskien selvittäminen riskinarviointilomaketta käyttäen

Vaihe 4: Ratkaisujen selvittäminen ja toteuttaminen

Vaihe 5: Ratkaisujen arvioiminen ja riskien tarkasteleminen

Tämä prosessi on yhdistetty aineistopakettiin, joka sisältää esikuva-analyysivälineen, riskinarviointilomakkeen, neuvonta-aineistoa (esimiehille ja työntekijöille sekä toteuttamista varten yhdelle tai useammalle riskinarvioijalle tai ohjelmapäällikölle), soveltamishojeita, riskien vähentämistä koskevia neuvoja, tapaustutkimuksia ja analyysipaketin.

Health Boardin sisällä kokeiluhankkeeseen valittiin eräessä maaseutukaupungissa sijaitseva pieni sairaala, jossa ei ollut aiemmin juuri kiinnitetty huomiota stressiongelmaan.



- Koko henkilöstölle lähetettiin kirje, jossa kerrottiin hankkeesta, sen tavoitteista ja sen eri vaiheista.
- HSA:n tarkastajat järjestivät koko henkilöstölle seminaareja, joissa annettiin perustietoa työperäisestä stressistä ja niistä toimista, joita stressin ehkäisemiseksi voidaan toteuttaa sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Johto järjesti näihin seminaareihin osallistuville sijaiset.
- Koko henkilöstölle lähetettiin kyselylomake, joka täytettiin nimettömänä. Siinä yksilöitiin kolme ensisijaista ongelmaa.
- Henkilöstön kanssa pidettiin työryhmätapaamisia, joihin osallistui Health Boardin työterveysvastaava ja joissa vahvistettiin tulokset ja asetettiin ongelmat tärkeysjärjestykseen.

Tärkeimmät stressiä aiheuttavat ongelmat olivat seuraavat:

- Hoitoapulaiset eivät työvuoronsa alkamisajankohdan takia päässeet hoitohenkilöstön aamukokouksiin, joten he eivät saaneet tietoa hoitamistaan potilaista.
- Työvuoromallit olivat epäjohdonmukaisia, ja työntekijät kokivat, etteivät he pystyneet hallitsemaan työjärjestelmiä.
- Suihku- ja sosiaalitalat puuttuivat.

Näihin ensisijaisiin ongelmiin ehdotettiin ratkaisuja, jotka myös hyväksyttiin:

- Hoitoapulaisten työvuoron alkamisajankohtaa muutettiin siten, että he pystyivät osallistumaan hoitajien kokouksen jälkimmäiselle puoliskolle. Tämä sopi hoitohenkilöstöllekin, joka piti uutta järjestelmää hyvänä myös itselleen. Muutos aloitettiin kokeiluvaiheissa ja toteutettiin asteittain. Muutos lisäsi myös ammatti- ja hoitohenkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta.
- Kuultiin vuorotyön asiantuntijaa, jotta voitaisiin kehittää uusia malleja ja auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmiaan järjestelmän sisällä.
- Sairaalan käyttämättömään osaan rakennettiin kaksi suihkua.

Lisäksi toteutettiin täydentäviä toimia:

- Health Promotion Service tarjoaa henkilöstölle erilaisia elämäntapaa ja hyvinvointia koskevia ohjelmia, kuten tietoiskuja terveellisestä ruokavaliosta, painonhallinnasta, kuntoilusta ja stressinhallinnasta.

Health Boardissa toteutetun kokeiluvaiheen tulokset sekä muissa organisaatioissa toteutettujen kokeilujen tulokset on otettu huomioon "Work Positive" -aineistopakettien kehittämisessä. Välineitä on muutettu ja kehitetty edelleen ja yksittäisten kokeilujen tulokset on kirjoitettu tapaustutkimusten muotoon sekä lisätty nyt myös aineistopakettiin.

## Tulokset

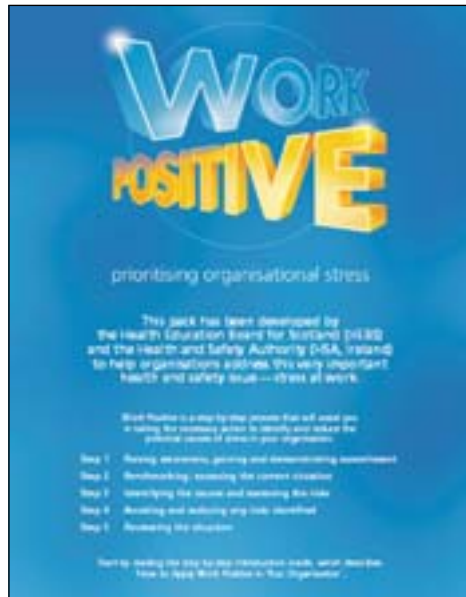
Aloitteen käynnistämisen jälkeen sosiaalinen vuorovaikutus työpaikalla on lisääntynyt huomattavasti – työajan ulkopuolella pidettäviin tilaisuuksiin osallistutaan innokkaasti, myös aktiivisuus työssä on lisääntynyt, ja työryhmätapaamisten ja muutosta käsittelevien ryhmien osanottajamäärät ovat nousseet.

Health Board laajentaa toimintaansa edistääkseen tavoitettaan, jonka mukaan stressiä ehkäisevä ohjelma sisällytetään organisaation kokonaisstrategiaan. Henkilöstöä on kuultu siitä, miten asiassa voitaisiin edetä, ja näissä kuulemisissa on sovittu, että hanke ulotetaan Health Boardin koko toiminta-alueen 16 000 työntekijään. Stressin seurantaan tarkoitettua "Work Positive" -välinettä sovelletaan koko terveydenhuoltoalalla, jotta voitaisiin pohtia pitkän, keskipitkän ja lyhyen aikavälin ratkaisuja ja sisällyttää ne paikallisesti laadittavaan yksityiskohtaiseen toteutussuunnitelmaan. Toteutussuunnitelmissa käsitellään ongelmia ja niihin löytyneitä ratkaisuja, suorituskyvyn indikaattoreita, toteutusmenetelmiä, vastuukysymyksiä, aikataulua ja kustannuksia. Toteutussuunnitelma otetaan mukaan Health Boardin vuotuisen palvelusuunnitelmaan, jotta stressiä ehkäisevä ohjelma voitaisiin sisällyttää organisaation kokonaisstrategiaan. Henkilöstön osallistuminen on erittäin tärkeää asian edistämisessä. Johdon ja henkilöstön on hyväksyttävä suunnitelmat.

Health Boardin onnistumista arvioidaan myöhemmin vuonna 2002 esimerkiksi hoitohenkilöstön pysyvyyden osalta, mutta vaikuttaa siltä, että henkilöstön pysyvyys on suurta tässä erittäin liikkuvassa ryhmässä.

### Huomioita

Työnantajan ja viranomaisen välinen kumppanuus toteutettiin suunnitteleamalla toimintaa, jonka tulokset hyödyttävät kumpaakin. Organisaatio on erittäin suuri. Ohjelma on ensin sisällytetty onnistuneesti organisaation yhteen osaan ja sille on saatu tuki, ennen kuin ohjelma on laajennettu koko organisaatioon.



# 2.18

## GIGA ELI YHTEINEN ALOITE TERVEEMMÄN TYÖN HYVÄKSI SEKÄ SEN TYÖPERÄISTÄ STRESSIÄ JA TYÖPAIKKAKIUSAAMISTA KOSKEVA ALUEELLINEN TIEDOTUSKAMPANJA

### Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.

c/o Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und  
Technologie NRW  
Horionplatz 1  
D-40213 Düsseldorf

Yhteyshenkilö: Gottfried Richenhagen, Chief executive  
P. (49-211) 86 18 34 19  
Sähköposti: [gesuender@rbeiten.org](mailto:gesuender@rbeiten.org)



### Aihe

Yhä terveempiä työoloja koskevan tiedon ja työpaikalla tapahtuvan toiminnan edistäminen sekä työperäisen stressin ja työpaikkakiusaamisen käsittely, johon sitoutuvat keskeiset kumppanit.

### Ongelma

Nordrhein-Westfalenissa työntekijöiden ja yritysten keskuudessa tehdyistä tutkimuksista saatiin seuraavia tuloksia:

- Työperäiseen stressiin liittyvät tekijät (raskas työtaakka, aikapaineet, liian suuret vaatimukset, työpaikkakiusaaminen) ovat lisääntyneet.
- Työntekijät ja yritykset katsoivat, että näillä ongelmilla ei ole lainkaan tai niillä on vain vähän tekemistä työsuojelun kanssa. Monet liittävät työterveyden ja työturvallisuuden ainoastaan perinteisiin turvatoimenpiteisiin, kuten suojakenkien, suojalasien, suojakypärien ja muiden vastaavien käyttöön.

Siksi tarvittiin toimia, jotta voitaisiin lisätä tietoa näistä kysymyksistä ja mahdollisista toimenpiteistä.

## Ratkaisu

Suunniteltiin työperäistä stressiä ja työpaikkakiusaamista koskeva alueellinen tiedotuskampanja useiden kumppanien avulla. Heti alussa tehtiin toteutettavuustutkimus, jossa päätettiin parhaasta tavasta lähestyä aihetta. Hankkeen alullepanijana oli eräs kansalaisjärjestö (GiGA, ”yhteinen aloite terveemmän työn hyväksi”), mutta keskeisellä sijalla oli Nordrhein-Westfalenin alueen kumppanien ottaminen mukaan käytännön työhön.

Kumppaneita olivat muun muassa työnantajat, ammattiliitot sekä vakuutusalan organisaatiot julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudessa.

Koko kampanjan on suunniteltu kestävän kolme vuotta.

Kampanjan yleisenä tavoitteena on edistää muilta oppimista ja luoda verkostoja,

- jotta voidaan lisätä tietoa keskeisten toimijoiden – työnantajien, ammattiliittojen sekä tapaturma- ja sairausvakuutusyhtiöiden – sekä yleisen mielipiteen muodostumiseen vaikuttavien tahojen keskuudessa; näitä ovat esimerkiksi sanomalehtiin, aikakauslehtiin ja erikoislehtiin kirjoittavat toimittajat, uutistoimistot, radio- ja televisiouutiset sekä ajankohtaisia asioita käsittelevät ryhmät
- jotta voidaan tukea kokonaisvaltaisen lähestymistavan kehittymistä eri toimijoiden keskuudessa, erityisesti työntekijöiden, työnantajien, esimiesten, yritysneuvostojen, työsuojeluvaltuutettujen sekä työterveyslääkärien keskuudessa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä).

Kampanjan tärkeimmät toteutustavat ovat

- tehokas mainonta ja näkyvyys tiedotusvälineissä
- tiedotus
- neuvonnan ja käytännön avun antaminen
- hyvien käytännön esimerkkien löytäminen ja julkistaminen
- verkostojen luominen.

Erityistoimia ovat olleet

- parhaan käytännön palkinto pk-yrityksille
- päivystyspuhelin työpaikkakiusaamisen uhreille; ensimmäisellä viikolla päivystyspuhelimeen tuli yli 5 000 soittoa
- ”kuuma linja” kaikista terveyteen ja työhön liittyvistä kysymyksistä
- tiedotus GiGAn kotisivulla
- työministerin käynnistämä kampanja
- työpaikkakiusaamista käsittelevä suora radiolähetys ministerin kanssa.

### Työpaikkakiusaamista koskeva Nordrhein-Westfalenin päivystyspuhelin

Päivystyspuhelin on perustettu yhteistyössä *C@ll NRW:n*, Nordrhein-Westfalenin osavaltion hallituksen kansalaispalvelukeskuksen, ja *KomNetin* kanssa.

Työpaikkakiusaamiseen liittyvistä jo olemassa olevista neuvontapalveluista muodostettiin verkosto ja helmikuussa 2002 käynnistettiin työpaikkakiusaamista koskeva Nordrhein-Westfalenin päivystyspuhelin (*MobbingLine NRW*). Soittajat saavat päivystyspuhelimesta asiantuntijoiden neuvoja maanantaista torstaihin kello 17–20.

Yhteinen aloite ja sen kumppanit (Rheinlandin ja Westfalenin protestanttinen kirkko, Aachenin ja Essenin katoliset hiippakunnat, paikallinen yleinen sairauskassa AOK) tuottivat käsikirjan päivystyspuhelimien neuvojien tueksi Rheinlandille ja *KomNetille*, Nordrhein-Westfalenin työsuojelun taitoverkostolle. Näin voitiin antaa tietoja ongelmasta ja kertoa lisäävun tarjoajista, kuten oma-apuryhmistä, lääkäreistä, psykologeista, neuvontatoimistoista tai juristeista. Päivystyspuhelimien käynnistämisen yhteydessä pidettiin laaja tiedotuskampanja. Pelkästään ensimmäisellä viikolla työpaikkakiusaamista koskevaan päivystyspuhelimien tuli yli 5 000 soittoa. Tällä hetkellä soittoa ja sähköpostiviestejä tulee keskimäärin 200 viikossa.

### Työperäistä stressiä koskevan kampanjan aloitteita:

- nuorille ikäryhmille tarkoitettu stressiaiheinen tiedotusaineisto, jota käytetään kouluissa ja joka koostuu erityisestä tietopaketesta, johon liittyy julisteaihe ja kilpailu
- tietokoneohjelmistojen helppokäyttöisyyttä koskeva tietokansio, jossa selvitetään riskit ja ongelman taustat sekä annetaan tietoa helppokäyttöisten ohjelmistojen laatusinetistä; käyttäjien testi löytyy yhteisen aloitteen kotisivulta
- verkossa olevat tiedot ergonomisista riskeistä, stressistä ja entistä terveemmistä työasemista (*Gesünder am PC*)
- yrityksen teatteriryhmän esittämä stressiä käsittelevä näytelmä ja performanssitaiteilijan levittämä viesti stressipalloja jakamalla esimerkiksi julkisissa tilaisuuksissa ja messuilla.

### Tulokset

Kampanjaa arvioidaan seuraavin keinoin: lehti-ilmoitusten perusteella tehtävät yhteydenotot, verkkosivuston latauskerrat, jaettu tiedotusaineisto sekä puhelintiedustelujen, sähköpostiviestien ja kirjeitse tulleiden tiedustelujen määrä. Yhteistyökumppanuuksista ja verkostojen luomisesta saadaan myönteisiä ja kustannustehokkaita tuloksia. Kun käytetään kampanjassa mukana olevien yritysten tiedotusrakenteita, kampanjalla voi olla suuri vaikutus.

### Huomioita

Verkostointi ja keskeisten toimijoiden ottaminen mukaan ovat tärkeitä osia onnistuneissa kampanjoissa. Tällaisissa kampanjoissa tiedostetaan yhä paremmin, että kampanja on tuotava luokkahuoneeseen tai laajan yleisön tietoisuuteen erilaisissa tapahtumissa. On tärkeää yhdistää tiedon lisääminen ja myönteiset tukitoimenpiteet.

The image shows a poster for 'MobbingLine NRW'. At the top, it says 'Gesünder Arbeiten in NRW:'. Below that, there is a photograph of a person holding a sign with the numbers '01803 100113'. The main title of the poster is 'MobbingLine NRW'. Below the title, it reads 'Allein unter Kollegen? Wir helfen weiter.' At the bottom, there is the website 'www.gesuender-arbeiten.de', the logo for 'Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten NRW', and a phone icon followed by the number '01 80 3-100 113'.

## 2.19

## TYÖPAIKKAKIUSAAMISEN EHKÄISEMISTÄ KOSKEVA VÄLITASON STRATEGIA



### Kansallinen työsuojeluviranomainen (Health and Safety Authority)

10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

**Yhteyshenkilö: Patricia Murray**  
P. (353-1) 614 70 00  
Sähköposti: [Patricia\\_Murray@hsa.ie](mailto:Patricia_Murray@hsa.ie)

#### Aihe

Tällä toimenpiteellä pyrittiin puuttumaan työpaikkakiusaamiseen. Tunnustettiin, että työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi tarvitaan maanlaajuinen järjestelmä.

#### Ongelma

Esille tuotiin useita ongelmia: ei esimerkiksi ollut mitään tiettyä virallista elintä, johon asianomaiset voisivat ottaa yhteyttä, parhaita käytäntöjä varten ei ollut normeja, ja virallisten ja epävirallisten elinten vuorovaikutus toiminnan koordinoinnissa oli hyvin vähäistä. Ongelman yleisyydestä Irlannissa ei myöskään ollut tuoreita tutkimuksia. Työpaikkakiusaamisen määritelmästä esiintyi näkemuseroja, joten se, mitä pidettiin työpaikkakiusaamisena, vaihteli eri organisaatioissa. Sekä työnantajien että työntekijöiden lukemattomista sääntelyvelvoitteista ei käynyt selkeästi ilmi, mitkä niistä liittyivät työpaikkakiusaamiseen.

Kansallisen työsuojeluviranomaisen (Health and Safety Authority, HSA) tehtävänä oli laatia ministerille raportti näistä kysymyksistä ja ottaa sitten käyttöön raportin tulokset.

## Ratkaisu

Ensimmäinen askel ongelman käsittelemisessä kansallisella tasolla oli perustaa työryhmä, joka laatii suosituksia työllisyyssasioista vastaavalle ministerille Tom Kittille.

HSA perusti työryhmän, jossa oli edustajia kustakin ministeriöstä ja myös työmarkkinaosapuolten edustajia. Työryhmä laati kattavan raportin, jossa annettiin suosituksia hallintoviranomaisille. Työryhmä toimi itsenäisesti mutta HSA:n alaisuudessa. Työryhmä kehitti työpaikkakiusaamiselle hyväksytyt määritelmän, jonka mukaan työpaikkakiusaaminen on "toistuvaa asiattonta käyttäytymistä – , jonka voidaan kohtuudella katsoa heikentävän yksilön oikeutta ihmisarvoiseen kohteluun työssä".

Kaikilta asianosaisilta pyydettiin lausuntoja kansallisissa tiedotusvälineissä. Kaikkiaan saatiin 256 esitystä, jotka analysoitiin ja sisällytettiin kokonaisraporttiin. Lisäksi HSA järjesti aiheesta valtakunnallisia työryhmätapaamisia ja seminaareja. Näin suurin piirtein 1 000 ihmistä kertoi suoraan näkemyksiään.

Raportti julkistettiin huhtikuussa 2001, ja sen jälkeen kului vielä vuosi raportin suositusten toteuttamiseen. Ensimmäinen suositus koski "ihmisarvoisen kohtelun peruskirjojen" (*Dignity Charters*) laatimista ja levittämistä organisaatioille aiejulistuksina. Toinen suositus koski kaikki työsopimusoikeuteen liittyvät alat yhdistävien ammattisäännösten kehittämistä, laatimista ja levittämistä HSA:n kautta. HSA:lla pitäisi olla keskeinen koordinoititehtävä, ja sen olisi annettava asianosaisille neuvontaa ja apua puhelimitse sekä säännösten ja muun neuvonta-aineiston avulla.

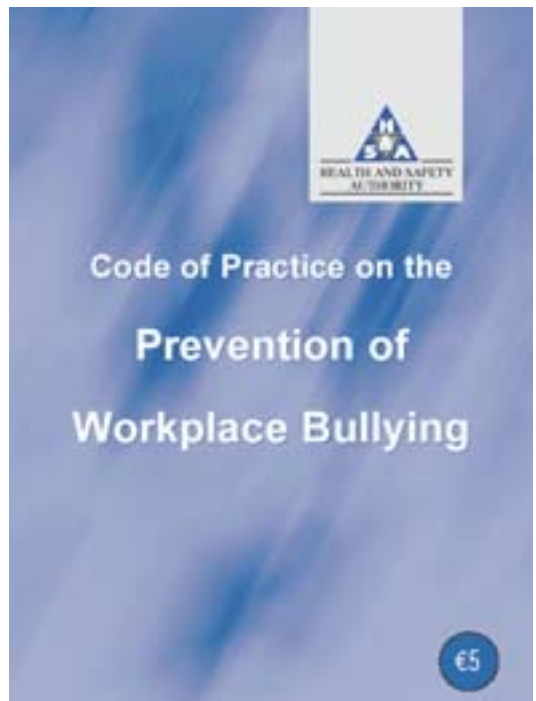
Kaikki nämä kokonaisuohjelman osat on nyt toteutettu.

## Tulokset

Hankkeen tuloksia voidaan verrata työryhmän alkuperäisen perustamispäätöksen taustalla olleisiin perusteisiin. Tarkoituksena oli ratkaista kolme seuraavaa kysymystä:

1. Mikä on ongelman nykyinen laajuus Irlannissa?
2. Mitkä ovat ne järjestelmät, joita käyttäen ongelma voitaisiin ratkaista tehokkaimmin?
3. Miten saamme koordinoitun valtion toiminnan käynnistymään?

Ensimmäiseen kysymykseen saatiin vastaus ESRI:n (Economic and Social Research Institute) tekemästä tutkimuksesta. Tärkeimmät tulokset



osoittivat, että seitsemän prosenttia tutkimukseen osallistuneista sanoi joutuneensa työpaikkakiusaamisen uhriksi edeltävän puolen vuoden aikana. Naiset olivat joutuneet työpaikkakiusaamisen uhriksi 1,8 kertaa miehiä useammin. Uhreja oli eniten julkishallinnon/puolustuksen alalla (14 prosenttia), koulutusalaalla (12 prosenttia) ja terveydenhuollon/sosiaalityön alalla (10 prosenttia). Työpaikkakiusaaminen oli selvästi yhteydessä työsuhteen laatuun, ja riski oli muita suurempi tilapäisillä työntekijöillä, erityisesti miehillä.

Toinen kysymys koski sitä, miten ongelma voitaisiin ratkaista parhaiten. Lainsäädäntöä harkittiin, mutta tätä vaihtoehtoa ei lopulta valittu. Sen sijaan päätettiin käyttää jo olemassa olevaa työmarkkinamekanismia. Kehitettiin ammattisäännöstöjä, joilla on näennäisesti lainomainen luonne ja joista työnantajat ja esimiehet saavat parhaan käytännön mallin. Näissä säännöstoissa on ennalta ehkäiseviä käytäntöjä ja menettelyjä koskeva osa sekä tutkintamenettelyjä, jotka vastaavat LRC:n (Labour Relations Commission) menettelyjä.

Koordinoitu valtion toiminta toteutettiin työpaikkakiusaamisen torjuntaa käsittelevän HSA:n yksikön kautta. Tämä yksikkö ohjaa ihmiset tarvittaessa muiden hallintoelinten puheille sekä antaa neuvoja ja tietoja. Lisäksi päätettiin antaa turvatarkastajien tehtäväksi etsiä ”työpaikkakiusaamisen vastaisia toimintatapoja” yli sadan työntekijän työyhteisöissä osana riskinarviointia.

Koko ohjelman kustannukset ovat olleet suurin piirtein 150 000 Irlannin punttaa, ja yksikön pysyvät hallintokustannukset ovat noin 70 000 euroa vuodessa.

Palvelu on maksuton, joten ainoa mitattavissa oleva hyöty kohdistuu yksittäiseen soittajaan, ja hyöty on siis luonteeltaan muunlainen kuin rahallinen. Parhailaan on vireillä 200 tapausta, joissa asianomaiset hakevat tilanteeseen korjausta yrityksen tasolla, ja viranomainen pyrkii selvittämään tai on selvittänyt työnantajan työpaikkakiusaamisen vastaiset toimintatavat tai varmistamaan, että tällaiset toimintatavat laaditaan asianosaista varten. Soittajia on viikoittain keskimäärin 35, ja tähän mennessä on jaettu 16 000 peruskirjaa ja 10 000 ammattisäännöstöä.

### Huomioita

Tämä on esimerkki hallintoviranomaisten aloittamasta maanlaajuisesta strategiasta, jossa puututaan työpaikkakiusaamiseen ja jonka kehittämiseen on osallistunut hallintoviranomaisten ja työmarkkinaosapuolten edustajia. Työmarkkinaosapuolet osallistuivat hankkeeseen alusta lähtien, ja tämä on tärkeä tekijä hankkeen onnistumisessa.



# 2.20 TYÖSUOJELUPIIRIN KEHITTÄMÄ MALLI KIUSAAMISTAPAUSTEN KÄSITTELYYN

## Uudenmaan työsuojelupiiri

PL 46  
FIN-00531 Helsinki

**Yhteyshenkilöt: Juha Keinänen ja Kirsi Häkkinen**  
**P. (358-9) 77 47 11**  
**Sähköposti: [etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi)**  
**[helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi](mailto:helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi)**



### Aihe

Työsuojelupiirin kehittämä malli kiusaamis- ja syrjintätapausten sekä muiden huonon kohtelun tapausten käsittelyyn.

### Ongelma

Työntekijöiden kiusaamisesta, syrjinnästä ja muusta huonosta kohtelusta Uudenmaan työsuojelupiirille tehtyjen valitusten määrä on ollut nousussa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Näiden ongelmien käsitteleminen ja ratkaiseminen olivat usein haaste esimiehille ja työntekijöille. Toisinaan kävi niin, että vakavat ongelmat siirrettiin eteenpäin työsuojeluyksiköille, työterveyslääkäreille tai työsuojeluviranomaisille. Tapausten käsittely osoittautui erittäin työlääksi ja aikaa vieväksi. Tästä syystä myös tarkastajat tarvitsivat menetelmän tapausten tutkimista ja ratkaisemista varten.

### Ratkaisu

Työsuojelupiiri kehitti yhteisen menetelmän kiusaamistapausten käsittelyyn. Tarkastajat voivat käyttää menetelmää tutkiessaan yksittäisiä valituksia, mutta he voivat sen avulla myös selvittää työpaikkakiusaamiseen johtaneet psykososiaalisen työympäristön yleiset puutteet sekä sen, mitä työnantajan on tehtävä, jotta vastaavat tapaukset eivät toistuisi. Menetelmää voidaan käyttää

myös silloin, kun työsuojelupiiri kutsutaan työpaikalle, jotta voidaan ottaa käyttöön toimenpiteitä työpaikkakiusaamisen seurantaan ja ehkäisemistä varten. Menetelmä soveltuu paitsi työpaikoilla käytettäväksi myös työterveyslääkärien ja tarkastajien käyttöön.

Menetelmä sisältää tunnistusvaiheen, tiedonkeruuvaiheen, organisaation puutteiden määrittämisvaiheen ja toteutusvaiheen. Menetelmän keskeinen osa on kyselylomake. Kysymyksillä pyritään selvittämään ongelmat ja tietyn tapauksen tosiseikat tai pääkohdat sekä arvioimaan, millaisia toimia tarvitaan. Menetelmä kattaa sekä organisaatio- että yksilötason.

Kehitystyö eteni seuraavasti: useilta tarkastajilta kerättiin tietoja eri tapauksien käsittelystä saaduista kokemuksista. Tiedot analysoitiin ja niiden perusteella kehitettiin malli. Järjestettiin yhteinen seminaari, jossa työsuojelupiirin tarkastajille kerrottiin menetelmästä ja sen käytöstä.

### **Esimerkki**

#### ***Menetelmän käyttäminen yleisenä toimenpiteenä***

Uudenmaan työsuojelupiiriä pyydettiin puuttumaan työpaikkakiusaamiseen ja huonoihin sosiaalisiin suhteisiin erään laivayhtiön matkustajalaivoilla. Alustavalla vierailukäynnillä annettiin tietoja ja selvitettiin yhtiön kannalta tarkoituksenmukaisia toimia, mutta siitä huolimatta tilanne paheni. Tehtiin tarkastus, jossa pyrittiin soveltamaan mallia ja antamaan työnantajalle tarvittavat keinot ennalta ehkäisevien toimien toteuttamiseen.

*Tiedonkeruuvaiheen* aikana haastateltiin henkilöstön edustajia, työsuojelukomiteaa ja muuta henkilöstöä, jotta voitiin selvittää ilmoitetut tapaukset ja työnantajan tapauksien johdosta toteuttamat toimet. Haastatteluissa selvitettiin myös yleensä työpaikkakiusaamisen yleisyyttä; työpaikkakiusaamisen havaittiin levinneen laajalle henkilöstön ja työnjohtajien keskuuteen sekä aiheuttavan sairauspoissaoloja.

*Puutteiden määrittämisvaiheessa* huomattiin, että käytössä ei ollut toimenpiteitä tai sovitua menettelyä työpaikkakiusaamisen varalta. Tietoa asianmukaisesta käyttäytymisestä ei ollut saatavilla, eivätkä työnjohtajat tiedostaneet vastuutaan siitä, että heidän on kohdeltava toisiaan ja alaisiaan asianmukaisesti, tai sitä, että heidän on yritettävä estää kiusaaminen.

*Muutoksen toteutusvaiheessa* ei ensin puututtu yksittäisiin tapauksiin. Sen sijaan työnantajan kanssa sovittiin seuraavista toimenpiteistä:

- Laivayhtiö laatii selkeät ohjeet työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä ja käsittelyä varten.
- Työnjohtajia ja työsuojeluelintä koulutetaan käyttämään toimintamallia; malliin sisältyvien toimenpiteiden noudattamista seurataan.
- Laivayhtiö ryhtyy välittömästi toimiin psykososiaalisessa työympäristössä olevien riskien tunnistamiseksi ”toimivan työyhteisön mallin periaatteiden” ja riskinarvioinnin ohjeiden mukaisesti.
- Riskeistä tehdään arviointi ja vastuuhenkilöiden kanssa laaditaan toimintasuunnitelma sekä aikataulu puutteiden korjaamista varten.

Tämä toimenpide onnistui, ja se ulotettiin yhtiön muille matkustajalaivoille. Työsuojelupiirin tarkastajat toteuttivat sen jälkeen hyvinvointia matkustajalaivoilla koskevan erityishankkeen, jotta toimenpide voitaisiin siirtää muihin laivayhtiöihin. Lisäksi kehitettiin toimintatapamalleja, laadittiin sääntöjä ja koulutettiin työnjohtajia. Suorituskyselytyksiä ja perehdytystoimenpiteitä parannettiin. Erityisen ongelmallisten työyksiköiden henkilöstölle annettiin myös työpaikkaneuvontaa.

### **Menetelmän käyttäminen yksittäisessä tapauksessa**

Työsuojelupiiri puuttui työpaikkakiusaamisesta tehtyyn valitukseen. Työntekijä P oli valittanut siitä, että hän oli saanut nuhteet ja että hänet oli siirretty toiseen tehtävään. Kun *tiedonkeruuvaiheessa* haastateltiin henkilöstöä, kävi kuitenkin ilmi, että työntekijä P oli käyttäytynyt asiattomasti toista kollegaa kohtaan ja että työnantajan toiminta oli oikeutettua. Tapauksen taustalla oli se, että uusi työntekijä K oli liittynyt ryhmään. Hän joutui pian tiettyjen ryhmän jäsenten kiusaamaksi. Hän ilmoitti asiasta lähimmälle työnjohtajalleen osastossa, mutta tämä ei tehnyt mitään. Työntekijä K:tä uhattiin ja nimiteltiin ja hänen työtehtäviinsä puututtiin. Eräällä matkalla työntekijä P heitti työntekijä K:ta tyhjällä pullolla, kun tämä ajoi ryhmän autoa.

Työsuojelupiiri määritteli seuraavaksi tapauksen taustalla olevat yleiset organisaation *puutteet*. Kyseessä olivat ihmisten väliset ristiriidat kahden erillisen mutta toisinaan yhteistyötä tekevän osaston välillä. Työn organisoinnissa ja johtamisessa, yhteistyössä ja tiedonkulussa havaittiin puutteita. Osastojen työtä johtavat ja valvovat kaksi esimiestä eivät suunnitelleet, miten heidän alaistensa oli tarkoitus tehdä yhteistyötä, eivätkä he puuttuneet välittömästi työympäristössä ilmeneviin ongelmiin. Näin työntekijät saattoivat toimia kukin tavallaan ja tehdä yhteistyötä vailla minkäänlaista ohjausta, mikä puolestaan johti ongelmakäyttäytymisen lisääntymiseen, valtataisteluihin ja työntekijöiden välisiin ristiriitoihin.

Tämän perusteella työnantajalle annettiin ohjeita *toteutettavista muutoksista*. Työnantaja sisällytti henkilöstöä kuultuaan kiusaamisen riskinarviointi- ja turvallisuusohjelmaansa, aloitti säännölliset yhteiset kuulemiset osastojen työnjohtajien ja työntekijöiden välillä, laati yhteisiä menettelyjä työmatkoja varten, paransi perehdytysmenetelmiä sekä käynnisti talon sisäisen koulutusohjelman työnjohtajille ja työntekijöille.

### **Tulokset**

Mallin tehokkuus on testattu ja sitä on kehitetty edelleen useilla työpaikoilla kahden vuoden aikana, ja hankkeeseen on osallistunut noin 20 Uudenmaan työsuojelupiirin tarkastajaa.

Mekanismin avulla on edistetty käytännön yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä sekä jatkuvan kehityksen välttämättömiä edellytyksiä.

**Huomioita**

Tarkastajien tutkimien yksittäisten tapausten perusteella voidaan osaltaan kehittää ennalta ehkäiseviä toimintatapoja. Jos käytössä on mekanismi, voidaan myös soveltaa ennakoivaa lähestymistapaa ja siirtää ratkaisuja yhdestä organisaatiosta muihin organisaatioihin.



# 3

---



PSYKOSOSIAALISTEN RISKIEN JA TYÖPERÄISEN STRESSIN EHKÄISEMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

LIITTEET

## LIITE 1 MUITA TIETOLÄHTEITÄ



Lisätietoa psykososiaalisten riskien ja työperäisen stressin ehkäisemisestä on saatavana Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Euroopan teemaviikko 2002 -sivustolta osoitteesta <http://osha.eu.int/ew2002/>, josta voi maksutta ladata kaikkien viraston julkaisujen koko tekstin. Tiedote 30 – *Tietoa työstressistä saa osoitteesta* <http://osha.eu.int/ew2002/> – kertoo käyttäjille, millaista tietoa viraston verkkosivustolta löytyy.

### VIRASTON JULKAISUT

#### Raportit

- *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2000, ISBN 92-828-9255-7
- *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2000, ISBN 92-9191-009-0

#### Tiedotteet

Tiedotteissa (fact sheets) annetaan ytimekästä tietoa erilaisista kysymyksistä, ja ne ovat saatavana kaikilla yhteisön 11 virallisella kielellä.

- Tiedote 8: *Työperäinen stressi – Tiivistelmä viraston raportista*

- Tiedote 22: *Työperäinen stressi*
- Tiedote 23: *Työpaikka-kiusaaminen*
- Tiedote 24: *Työpaikalla tapahtuva häirintä ja väkivalta*
- Tiedote 30: *Tietoa työstressistä saa osoitteesta* <http://osha.eu.int/ew2002/>
- Tiedote 31: *Käytännön neuvoja työstressistä ja sen seurauksista kärsiville*
- Tiedote 32: *Miten psykososiaalisia kysymyksiä olisi käsiteltävä ja työperäistä stressiä vähennettävä? – Tiivistelmä viraston raportista*

#### Teemalehdet

Teemalehti 5: *Working on stress*

#### Kampanja-aineisto

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviikko 2002

Virasto on tuottanut tietopakettin, joka koostuu teemaviikkoa ja sen teemaa "Työstä stressiä!" mainostavista julisteista, lehtisistä, tiedotteista ja postikorteista ja joka on saatavana osoitteesta <http://osha.eu.int/ew2002/>

Lisätietoa viraston muista julkaisuista on saatavana viraston verkkosivustolta osoitteesta <http://agency.osha.eu.int/publications/>

## LIITE 2 YLEISKUVA KÄYTÄNNÖN ESIMERKEISTÄ

MAA	PALKINTO	OTSIKKO	AIHE	TOIMIALA	TOIMENPITEEN TASO (*)
Saksa	√	Terveen ja menestyvän työorganisaation käyttöönotto puhelinpalvelussa	stressi	puhelinpalvelu	KAIKKI
Yhdistynyt kuningaskunta	√	Yksinkertaisia toimenpiteitä työstressin ehkäisemiseksi	stressi	petrokemian teollisuus	KAIKKI
Alankomaat	√	Hyvinvointia ja stressin ehkäisemistä koskeva ohjelma	stressi	kemianteollisuus	KAIKKI
Espanja	√	Stressin ehkäiseminen vanhainkodissa	stressi	terveydenhuolto	KAIKKI
Suomi	√	Autonomisen työaikasuunnittelun malli	stressi	terveydenhuolto, työaika	O/YO
Itävalta		Johdon koulutus stressin vähentämiseksi	stressi	kaivostoiminta/louhinta	O/YO
Ruotsi		Stressiohjelma Työmarkkinahallituksessa	stressi	Työmarkkinahallitus	Y/YO
Kreikka		Stressin ja psykososiaalisten riskien hallinta	stressi	olympialaiset	KAIKKI
Tanska	√	Stressin ja loppuunpalamisen ehkäiseminen opettajilla	stressi	koulutus	YO
Portugali	√	Kriittisten vaaratilanteiden stressinhallinta	traumaperäinen stressireaktio	lennonjohto	Y
Alankomaat	√	”Safe Care”: ohjelma turvallisemman sairaalan hyväksi	väkivalta	terveydenhuolto	KAIKKI
Irlanti		Henkilöstöön kohdistuvan väkivallan hallitseminen	väkivalta	terveydenhuolto	KAIKKI
Yhdistynyt kuningaskunta		Työhön liittyvän väkivallan ehkäiseminen vähittäismyynnialalla	väkivalta	vähittäismyynti	KAIKKI
Ranska	√	Sivullisten väkivaltaan liittyvien riskien ehkäisemissuunnitelma joukkoliikenneyhtiössä	väkivalta	joukkoliikenne	Y/YO
Italia		Työkulttuurisopimus	kiusaaminen	joukkoliikenne	YO
Suomi		Opas psykososiaalisen väkivallan ehkäisemisestä ja siihen liittyvät toimenpiteet	kiusaaminen	metalliteollisuus	Y/YO
Irlanti		”Work Positive” – pk-yrityksille soveltuvan työperäisen stressin seurantavälineen koekäyttö	stressi	välitaso, terveydenhuolto	KAIKKI
Saksa	√	GiGA – ”yhteinen aloite terveemmän työn hyväksi”	stressi/ kiusaaminen	välitaso	KAIKKI
Irlanti	√	Työpaikkakiusaamisen ehkäisemistä koskeva välitason strategia	kiusaaminen	välitaso	KAIKKI
Suomi		Malli kiusaamistapausten käsittelyyn	kiusaaminen	välitaso	KAIKKI

(\*) TOIMEENPITEEN TASO (viraston arvio; johdannon laatikossa 2 on tarkempia tietoja):

Y = yksilö

YO = yksilö – organisaatio

O = organisaatio

KAIKKI = kaikki tasot.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto

**Psykososiaalisten riskien ja työperäisen stressin ehkäiseminen käytännössä**

Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto

2003 – 79 s. – 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-034-1





Edistääkseen erityisesti työympäristön parantamista työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden suojelemiseksi siten kuin siitä määrätään perustamissopimuksessa ja myöhemmissä työturvallisuutta ja -terveyttä koskeissa toimintaohjelmissa viraston tavoitteena on antaa yhteisön laitoksille, jäsenvaltioille ja muille asianomaisille tarvittavia teknisiä, tieteellisiä ja taloudellisia tietoja työturvallisuuden ja -terveyden alalla.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto  
<http://agency.osha.eu.int>



Euroopan työterveys- ja  
työturvallisuusvirasto

Gran Via 33, E-48009 Bilbao  
P. (34) 944 79 43 60; F. (34) 944 79 43 83  
Sähköposti: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)



Julkaisuisto  
[Publications.eu.int](http://Publications.eu.int)

ISBN 92-9191-034-1



9 789291 910342

