
TYÖVÄKIVALLAN HALLINNAN COACHING

Loppuraportti Työsuojelurahaston hanke 190584

Jutta Karvonen
15.12.2021



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

päijät  sote

Tiivistelmä

Perinteisesti työväkivallan ennakointiin ja hallintaan on käytetty valmiita kirjallisia ohjeita tai koulutusta. Koulutus on ollut yleinen keino myös haastavasti käyttäytyvän asiakkaan kohtaamiseen ja hallintaotteiden käyttöön. Näiden menetelmien vaikuttavuus on toisinaan heikkoa, sillä valmiiksi annetulla tiedolla ei aina pystytä vaikuttamaan työyksikön työväkivallan hallinnan yksilöllisiin tarpeisiin. Valmiin tiedon siirtämistä käytäntöön heikentävät mm. työturvallisuuden johtamisen haasteet, työyksikön asiakasprofiilista johtuvat erityistarpeet, työyhteisön heikko turvallisuus- ja vuorovaikutuskulttuuri sekä työväkivallan tilanteista aiheutuneet tunnekokemukset.

Työväkivallan hallinnan coaching -hanke toteutettiin Päijät-Sotessa ja kohdistettiin työyksiköihin, joissa työväkivalta oli aiheuttanut työyhteisöön kuormittumista, eivätkä käytettävissä olleet keinot riittäneet tilanteen hallintaan saamiseksi. Työyksiköiden yksilöllinen tarve arvioitiin ja kohdennettua tukea annettiin yhdistämällä coachingin, työnohjauksen ja kriisityönohjauksen menetelmiä. Prosessinomaisella työskentelyllä pyrittiin vaikuttamaan asiaan syvemmän ymmärtämisen avulla, jotta ammatillisen itsevarmuuden, tunteiden säätelyn, itsereflektion, turvallisuuskulttuurin ja työilmapiirin oli mahdollista kehittyä. Työskentelyn keskiössä olivat minä- ja yhteisöpystyvyyden vahvistuminen sekä vuorovaikutustaitojen, luottamuksen ja asiakkaan arvostavan kohtaamisen kehittyminen. Päämääränä oli työväkivallan uhan kokemuksen vähentyminen, työväkivaltatilanteiden parempi ennakointi ja tilanteissa turvallisesti toimiminen.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää uudenlaista, työyhteisön resilienssiä vahvistavaa työturvallisuusjohtamisen kulttuuria. Hankkeessa tehtiin mallinnus työyhteisön resilienssiä vahvistavasta työturvallisuusjohtamisen prosessista, jossa fyysisen turvallisuuden lisäksi kiinnitettiin huomio psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen ja madallettiin kynnystä kriisi-interventioiden käyttöön. Hankkeella myös valmisteltiin osaamista tulevaisuuteen. Tärkeää on tulevassa hyvinvointialueessa osata tunnistaa työyksiköiden yksilölliset työväkivallan riskit ja tuen tarpeet. Odotettavaa myös on, että asiakkaiden haastava käytös tulee lisääntymään.

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä	1
SISÄLLYSLUETTELO	2
1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	3
2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASiantuntijALLE	5
3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan OSAAMINEN	6
3.1 Työväkivallan aiheuttama noidankehä	8
3.2 Työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi.....	10
3.2.1 Aktiivinen ote	12
3.2.2 Aito kiinnostus työväkivaltaa kokeneen kokemuksesta	13
3.2.3 Avoin keskustelu työyhteisön kanssa	14
3.2.4 Turvallisuuden vahvistuminen	16
3.2.5 Työyhteisön resilienssin vahvistuminen	17
4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	18
5 HANKKEESSA KÄYTETYT MENETELMÄT	20
5.1 Työväkivallan hallinnan coaching työyhteisölle	20
5.2 Työväkivallan hallinnan coaching toimialueen johdolle ja esihenkilöille.....	22
5.3 Työväkivallan hallinnan yksilöcoaching.....	23
6 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	24
7 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	26
8 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ	29
9 KOHDEORGANISAATION JA ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	30
LÄHTEET	31

1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Päijät-Sotessa (entinen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä) havaittiin työväkivallan haaste vuonna 2018 toteutetussa työhyvinvointikyselyssä. Organisaation 7000 työntekijästä joka toinen oli kokenut työväkivaltaa. Lisäksi kyselyssä vastaajat toivat ilmi työväkivaltilanteiden lisääntyneen, jota arviota tuki myös työturvallisuusilmoitusten määrän lisääntyminen. Tiedossa oli, että työväkivallan kokemukset ja sen uhan tunne aiheuttivat henkilöstölle psykososiaalista kuormitusta, mutta sen aiheuttamia sairauspoissaoloja oli vaikea tunnistaa. Yhtymän sairauspoissaolojen suurin syy oli mielenterveyshäiriöistä johtuvat poissaolot, joten myös tältä osalta työväkivallan hallintaan haluttiin parannusta. Kyselyn pohjalta yhtymän hallitus edellytti toimenpiteitä työväkivallan ennaltaehkäisemiseksi.

Taustalla oli vuonna 2017 toteutunut kolmen organisaation yhdistyminen, joka oli tuonut yhtymään runsaasti erilaisia turvallisuusohjeita ja käytäntöjä sekä erilaisia turvallisuuskulttuureita. Näiden yhdenmukaistaminen ja yhteensovittaminen oli hidasta ja työlästä. Koettiin että organisaatiomuutos toi työväkivallan ennakoinnin ja hallinnan kannalta vaaratekijöitä arjen työhön. Myös uuden yhtymän laaja palvelujen tarjonta erikoissairaanhoidon, ensihoidon, sosiaali- ja perusterveydenhuollon sekä ympäristöterveydenhuollon toimialueilla toivat työväkivallan hallintaan työyksikkökohtaisia haasteita, joihin oli pystyttävä vastaamaan. Osaamista oli kehitetty, mutta osaamispuutteita oli edelleen monella eri tasolla. Sen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen oli myös haastavaa.

Jutta Karvonen aloitti syksyllä 2018 yhteistyön Päijät-Soten kanssa kartoittamalla yhtymän työväkivallan tilannetta. Yhteistyötä tehtiin työyksiköiden kanssa, joissa työväkivaltaan liittyviä haasteita ei pystytty saamaan hallintaan ilman ulkopuolista tukea. Tunnistamiseen käytettiin apuna yhtymän työsuojeluvaltuutettujen ja Aluehallintoviraston työsuojelutarkastajan asiantuntemusta. Kartoitusvaiheessa tuli ilmi yhtymän työturvallisuusosaamisen epätasainen jakaantuminen, työväkivallan tunnistamisen heikkous, työväkivallan aiheuttamat kuormittavat tunnekokemukset, yhtymän työväkivallan hallintamallin heikko tunnettavuus ja työyksiköiden yksilölliset tarpeet. Tunnistettiin, etteivät käytettävissä olevat keinot olleet riittäviä työväkivallan ennakoivaan hallintaan.

Kartoitusvaiheessa havaittiin, että osa työyksiköistä ja sen henkilöstöstä tarvitsi ulkopuolista tukea työturvallisuusosaamisen ja -kulttuurin kehittämiseen. Kyseessä oli monisyinen ongelma, joka oli harvoin ratkaistavissa vain työyhteisötasolla. Näkyväksi tuli, että työväkivalta aiheutti keinottomuutta yhtymän jokaisella tasolla. Työväkivallan esiintyvyys oli yleistä jokaisella toimialueella, mutta osassa tarvittiin enemmän tukea tilanteen hallintaan saamiseksi. Lisäksi tuli ilmi pärjäämisen kulttuuri, jossa työväkivalta koettiin työhön kuuluvaksi. Usein työväkivallan kokemukset olivat työyksiköissä arkipäivää, mutta vertaispurkua ei toteutettu. Myös työterveyden tukea tai hoitoa ei hyödynnetty riittävästi.

Kartoitusvaiheessa tehtiin kokeiluja osallistamalla työyhteisöä ratkaisukeskeisellä, yhteisöllisellä ja prosessinomaisella coaching-työskentelyllä. Menetelmässä käytettiin reflektovaa ja oivalluttavaa työskentelytapaa, jolla pyrittiin auttamaan työyhteisöä tunnistamaan työväkivallan esiintyminen ja löytämään keinoja sen ennaltaehkäisemiseksi. Coaching-prosessin avulla kokeiltiin työyksikkökohtaisen menettelytapaohjeen tekoa työväkivallan hallintaan. Työturvallisuuslaki edellyttää ohjeita työyksiköihin, joissa on ilmeinen työväkivallan uhka.

Palautteiden ja prosessin vaikuttavuuden pohjalta koettiin tärkeäksi kehittää työväkivallan hallinnan coaching -prosessi, jossa vahvistetaan työturvallisuuden johtamisen osaamista, työyhteisön resilienssiä sekä kehitetään turvallisia ja ennakoivia työtapoja. Lisäksi haluttiin vahvistaa työsuojeluvaltuutettujen osaamista oman roolin ja vastuun mukaiseen toimintaan ja valmentavaan työotteeseen. Tärkeänä koettiin myös kehittää työyhteisöjen ja yksilöllisen tuen tarpeen tunnistamista ja madaltaa kynnystä kriisi-interventioiden hyödyntämiseen.

2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASIAANTUNTIJALLE

Hanketyön tavoitteena oli uudenlaisen työturvallisuusjohtamisen kulttuurin syntyminen, jonka keskiössä ovat työn arvioinnin, reflektoinnin ja avoimen vuorovaikutuksen kehittyminen. Tällä pyrittiin vahvistamaan henkilöstön voimavaroja ja kykyä kehittää työtä sekä samalla lisätä työturvallisuutta ja työhyvinvointia työyhteisössä. Tavoitteena oli luoda esihenkilön työturvallisuuden johtamisen tueksi malli, jossa tapahtuneista työväkivallan tilanteista ei etsitä virheitä vaan lähdetään yhdessä työyhteisön kanssa tutkimaan ja oppimaan sekä kehittämään uusia ennakoivia toimintamalleja. Lähtökohtana oli ajatus, ettei työväkivallan tilanne ole työssä tapahtunut virhe vaan vuorovaikutustilanteen seuraus.

Hankkeen keskeisin tavoite oli kehittää henkilöstön ennakoivaa työturvallisuusosaamista työväkivallan hallintaan liittyen ja tukea työyhteisön omaa asiantuntijuutta. Työskentelyssä ei lähdetty ainoastaan miettimään yleisiä, ennakoivia hallintakeinoja vaan pyrittiin vaikuttamaan asiaan syvemmän ymmärtämisen avulla. Tavoitteena oli kehittää työntekijän ammatillista itsevarmuutta, tunteiden säätelyä, itsereflektointia, parantaa työ- ja toimintakykyä sekä turvallisuuskulttuuria. Keskeisiä tavoitteita olivat myös työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin parantuminen sekä resilienssin vahvistuminen.

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin avulla pyrittiin oivalluttamaan työyhteisöä arvioimaan, vertaisoppimaan ja kehittämään yksikkökohtaisia ja asiakaskohtaisia työväkivallan hallintakeinoja. Työskentelyn keskiössä olivat työyhteisön vuorovaikutustaitojen, luottamuksen ja työyhteisötaitojen kehittyminen. Tavoitteena oli työskentelytavan jatkuminen coaching-prosessin jälkeen kehittämällä työyhteisöön pysyvä keskustelufoorumi, jossa toteutuu säännöllinen pysähtyminen, turvallisuusasioista keskustelu, kuulluksi tulemisen kokemukset ja vaikuttamisen mahdollisuudet.

Hankkeen merkitys hakijalle, Päijät-Sotelle oli johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen kehittyminen oman työturvallisuuden roolin ja vastuun mukaisesti. Lisäksi koettiin tärkeäksi saada työväkivallan ennakoivaan hallintaan toimintamalleja osaksi arjen työtä, jotta työturvallisuus, työkyvyn ylläpito ja työn mielekkyyden kokemukset vahvistuvat sekä sairauspoissaolot vähenevät. Hankkeella valmisteltiin myös osaamista

tulevaisuuteen. Kokemus oli, että asiakkaiden haasteet tulevat lisääntymään ja työntekijöiden osaamiseen tarvitaan syvempää ymmärrystä asiakkaiden kohtaamiseen.

Hankkeen merkitys asiantuntijalle, Jutta Karvoselle oli vahvistaa erityisosaamista työväkivallan aihealueesta, jotta työnohjaajana ja coachina toimiessaan pystyy paremmin vastaamaan työyhteisöjen kokemiin haasteisiin.

3 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN OSAAMINEN

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin kehittäminen perustui useisiin tutkimuksiin, kirjallisuusmateriaaliin, koulutuksiin ja erityisasiantuntijan tukeen. Kartoitusvaiheessa tehty havainto työväkivallan monisyisestä haasteesta kaipasi riittävän laaja-alaista näkemystä kehittämistyöhön. Pääpaino coaching-prosessin sisällölliseen kehittämiseen saatiin Virve Pekurisen väitöskirjasta *Factors that expose nurses to patient aggression in psychiatric and non-psychiatric settings*. Se tuki kartoitusvaiheessa tehtyjä havaintoja ja kokeiluja. Erityisesti huomiota kiinnitettiin työturvallisuusjohtamisen, työ- ja asiakasturvallisuuden ja työyhteisön yhteistoiminnan näkökulmiin.

Sovellettu tutkimus:

- Pekurinen V. 2018 – *Factors that expose nurses to patient aggression in psychiatric and non-psychiatric settings*. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Turun yliopisto.
- Hynninen O. 2016, *Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi – työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä*. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen_gradu.pdf?sequence=1
- Mertala S & Terävä K 2016. *Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisessa asumispalvelussa*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 89/2016. Helsinki.
- Lehtinen A-K 2010. *Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Helsinki

- Välimäki M, Lantta T, Anttila M, Pekurinen V, Alhonkoski M, Suvanne T, Laine A, Kannisto K & Kontio R. 2013. Hoitajien työhallinta psykiatrisen potilaan väkivaltatilanteessa. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Sarja A:66. Turun yliopisto

Hankkeen toteuttajana ja asiantuntijana toimi Jutta Karvonen, joka on yhteisöcoach, -työnohjaaja ja ratkaisukeskeinen lyhytterapeutti. Hänellä on aikaisemman työkokemuksen kautta kokemusta haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden ohjauksesta, siihen liittyvästä työväkivallan hallinnasta ja asiakkaan arvostavasta kohtaamisesta. Lisäksi hän on aikaisemmassa työssään kehittänyt uusia asiakaslähtöisiä ja turvallisia työtapoja.

Jutta Karvonen aloitti syyskuussa 2018 kartoittamaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työväkivallan tilannetta, jossa tuli ilmi työväkivallan monisyinen ongelma. Kartoitusvaiheen aikana hän teki kokeiluja työyhteisöissä työväkivallan hallintaan käyttämällä yhteisöcoachingin ja -työnohjauksen menetelmiä. Kokeiluvaiheessa huomattiin, että työyhteisöjen haastaviin tilanteisiin sopi parhaiten tarpeen mukainen menetelmien yhteiskäyttö. Työyhteisöt kokivat työskentelyn vaikuttavuuden työväkivallan uhan hallintaan ja työyhteisön vuorovaikutuksen kehittymiseen hyvänä.

Hyvän kokemuksen pohjalta päätettiin aloittaa pidempi yhteistyö Jutta Karvosen ja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kesken, joka toteutettiin vuosina 2019 – 2021 Kokonaisvaltainen työväkivallan ennakoiva toimintamalli -hankkeena. Hankkeeseen saatiin Kevan työelämän kehittämisrahan tukea. Hanketyössä Jutta Karvonen mallinsi yhtymässä ollutta osaamista ja kehitti uusia materiaaleja työväkivallan hallintaan. Työsuojelurahaston kehittämisavustusta päädyttiin hakemaan Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin kehittämiseen, koska haluttiin kehittää esihenkilön työturvallisuuden johtamista ja vahvistaa työyhteisön asiantuntijuutta.

Hanketyön sisällölliseen kehittämiseen saatiin erityisasiantuntemusta psykologi, psykoterapeutti Soili Poijulalta, joka on Suomen traumaterapiakeskuksen toimitusjohtaja. Jutta Karvonen osallistui hanketyön aikana Soili Poijulan Stepped model of care ja Resilienssin vahvistamisen valmentaja -koulutuksiin. Stepped model of care on kansainväliseen kriisityön viimeisimpään tutkimustietoon perustuva malli, jota hanketyössä käytettiin kriisityönohjauksena kriisiytyneiden työyhteisön tukemisessa. Resilienssin vahvistamisen valmentaja -koulutuksen antia hyödynnettiin työyhteisön resilienssiä

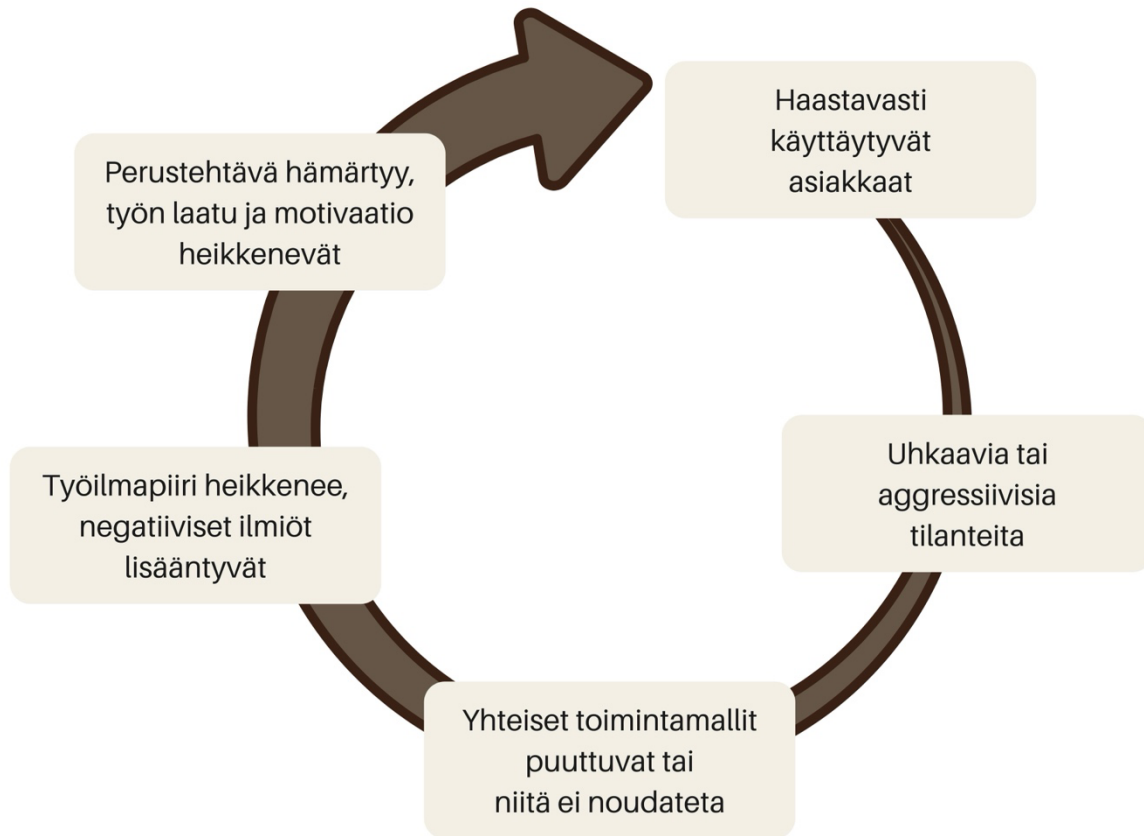
vahvistavan työturvallisuusjohtamisen prosessin kehittämisessä. Soili Poijula toimi myös Jutta Karvosen työnohjaajana hanketyön aikana. Korona-pandemiasta johtuen työväkivallan hallinnan coaching -prosessissa lisättiin painotusta tuen tarpeen tunnistamiseen ja kriisi-interventioiden hyödyntämiseen. Haasteeksi nousi ilmiö, ettei henkisen tuen tarvetta aina tunnistettu tai sitä ei haluttu ottaa vastaan. Hanketyössä etsittiin uusia keinoja oivalluttaa itsearviointin avulla omien voimavarojen ja avun tarpeen tunnistamista.

3.1 Työväkivallan aiheuttama noidankehä

Virve Pekurisen väitöskirja *Factors that expose nurses to patient aggression in psychiatric and non-psychiatric settings* tuki hanketta edeltävän kartoitusvaiheen havaintoja.

Työväkivallan aiheuttama noidankehä -ilmiö havainnollistettiin kaaviolla, jolla tehtiin näkyväksi, miten työväkivalta voi vaarantaa työyhteisön ilmapiirin, yhteistoiminnan ja turvallisen työn toteuttamisen (Pekurinen 2018, 19). Kaaviota käytettiin hyödyksi hankkeen markkinoinnissa ja sillä saatiin perusteltua hankkeen vaikuttavuutta. Lisäksi työskentelyyn osallistuville kaavion avulla normalisoitiin työväkivallan yksilöllinen ja tilannekohtainen kokemus. Näkyväksi haluttiin myös tehdä työväkivaltaa harvoin kokevien työyksiköiden tuen tarve, jossa jo yksi uhkaava tilanne voi aiheuttaa traumaattisen kokemuksen.

Työväkivallan aiheuttamassa noidankehässä työyhteisöltä puuttuu yhteisiä toimintamalleja haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden kohtaamiseen tai toimintamalleja ei sitouduta noudattamaan. Turvallisuuskulttuuri on usein heikkoa, työväkivallan tilanteita ei tunnisteta riittävästi ennakolta ja tilanteista pyritään selviämään mututuntumalla. Heikko työväkivallan hallinta horjuttaa työntekijän fyysistä ja psyykkistä koskemattomuutta sekä psykologisen turvallisuuden kokemusta. Tällä on vaarana heikentää työyhteisön avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Todennäköistä on, että negatiiviset ilmiöt lisääntyvät ja asiakkaiden ongelmista tulee työyhteisön ongelmia. Seurauksena on työyhteisön perustehtävän hämärtyminen ja työn laadun heikkeneminen.



Kuva 1. Työväkivallan aiheuttama noidankehä vaarantaa työyhteisön yhteistoiminnan –
Jutta Karvonen

Työilmapiirin huononeminen lisää työntekijän työstä palautumisen haasteita, jotka heikentävät stressinhallintaa. Pitkään jatkueissa kuormittava tilanne voi vaikeuttaa työntekijän mahdollisuutta tunnistaa omia tunteitaan, jolloin tunteiden säätely on heikompaa. Työntekijä voi omalla toiminnallaan tietämättään provosoida asiakasta ja aiheuttaa vaaratilanteita asiakkaan kohtaamisessa. Työyhteisön sisällä olevat ristiriidat voivat heijastua asiakkaan kohtaamiseen, myös asiakkaan haastavan käytöksen ennakoivien merkkien tunnistaminen ja työntekijän heikko sitoutuminen työväkivallan hallintakeinojen käyttöön voivat heikentyä. (Pekurinen 2018, 51-53) Vaarana on työ- ja asiakasturvallisuuden sekä perustehtävän laadukas toteutuminen. Työväkivallan aiheuttama noidankehä voi asettaa haasteita myös esihenkilötyön laadukkaalle toteuttamiselle.

3.2 Työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi

Työväkivaltaa on toisinaan mahdotonta ennaltaehkäistä, mutta sen haitallisia vaikutuksia työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin on mahdollista lieventää. Positiivinen työilmapiiri ja yhteisölliset toimintamallit voivat edistää työntekijöiden kykyä reagoida asiakkaan haastavaan käytökseen. Lisäksi hyvä yhteistoiminta voi johtaa rauhallisempaan ilmapiiriin, joka voi vähentää asiakkaan aggressiota (Pekurinen 2018, 51-52).

Työyhteisön asiantuntemuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan vahvistaminen ovat mahdollista onnistuneella työturvallisuuden johtamisella. Tämän tueksi hanketyössä kehitettiin työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi, jossa hyödynnettiin Soili Poijulan resilienssin vahvistamisen valmentaja -koulutuksen sisältöä.

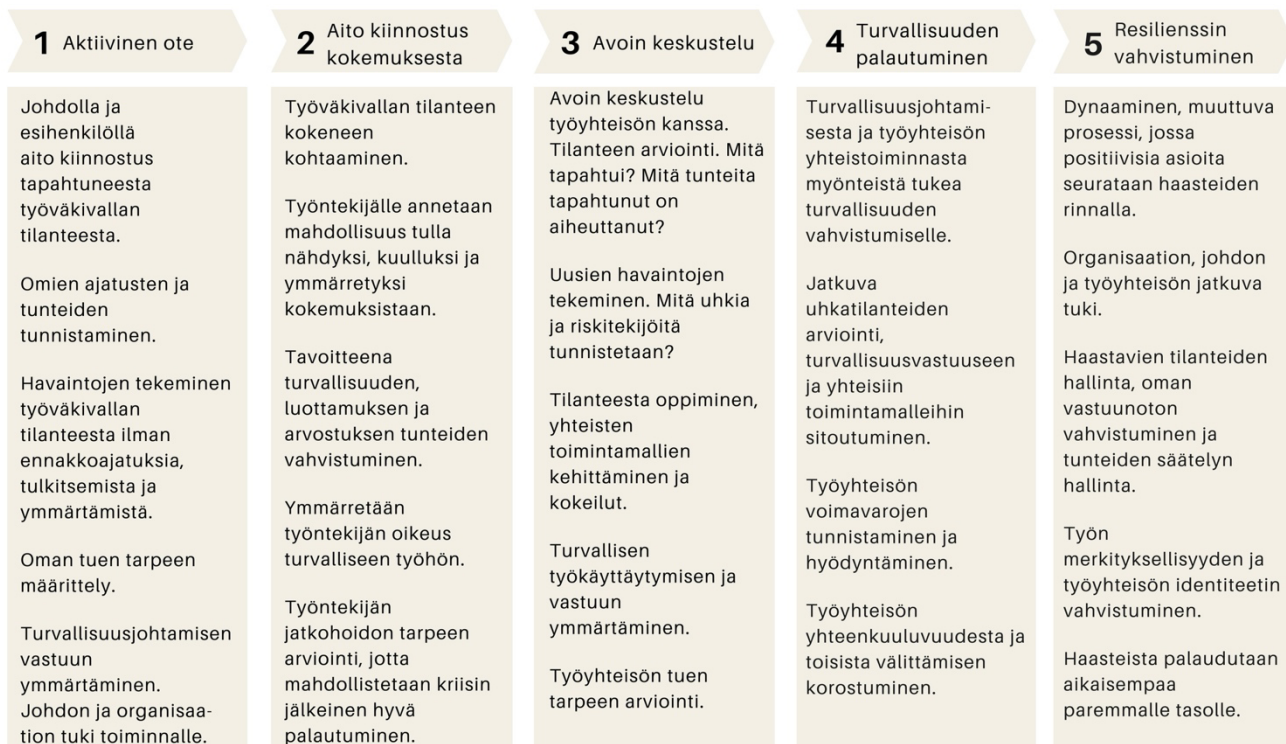
Prosessin tavoitteena on tukea työväkivallan tilanteen tapahtuessa johdon ja esihenkilön työturvallisuusjohtamisen aktiivista roolia tilanteen selvittämisessä ja madaltaa kynnyksiä kriisi-interventioiden käytössä. Kyse on hyvin pitkälti henkilöjohtamisesta, jossa edellytetään myötätuntoista kohtaamista sekä rohkeutta kohdata ja kuulla työväkivaltaa kokeneen kokemus. Tilanteessa korostuu johdon ja esihenkilön oma resilienssi, tunneälykyys ja vuorovaikutustaidot. Työturvallisuusjohtamisessa omien tunteiden tunnistaminen ja säätely ovat lähtökohtia, jotta tilanne voidaan kohdata ilman ennakoajatuksia, tulkitsemista tai pikaisia johtopäätöksiä.

Työntekijöiden on oltava tietoisia työyksikön potentiaalisista työväkivallan tilanteista, jotta heille syntyy käsitys, missä tilanteissa ennakointia tarvitaan ja miten itse tilanteissa toimitaan turvallisesti. Tärkeää on myös henkisesti varautua työn haasteisiin ja ymmärtää, että työssä voi tapahtua ikäviä asioita. Lähtökohtana on, ettei ketään jätetä uhkaavassa tilanteessa yksin ja työväkivallan tapahtuessa on mahdollisuus apuun ja kriisi-interventioihin. Työturvallisuusjohtamisen ja työyhteisön tuki on aina vaikuttavampaa, kuin pelkästään mekaaninen mukana kulkeva hälytinlaite.

Työyksikkö, jossa työväkivallan tilanteet ovat toistuvia, on mahdollisuus pysyä toimintakykyisenä tilanteita ennakoimalla, yhteisiä toimintamalleja noudattamalla ja avoimella vuorovaikutuksella. Tällaiseen työyhteisöön on jo rakentunut hyvää resilienssiä aikaisempien työväkivallan kokemusten kautta. Aikaisemmat kokemukset ovat auttaneet

työntekijöitä tunnistamaan työväkivaltaa, sen haasteita ja kehittämään yhdessä ennakoivia, turvallisia työtapoja. Työyhteisöön on kehittynyt jatkuvan oppimisen kulttuuri, rohkeutta kokeilevaan työotteeseen ja mahdollisuus hyvään henkiseen ensiapuun. (Poijula 2019, s. 70.) Tämä on vahvistanut heidän kykyään selvitä ja henkisesti kasvaa tilanteesta. Työyhteisöön on valikoitunut työntekijät, joilla on motiivina tehdä haastavaa asiakastyötä. Todennäköisesti näillä työntekijöillä on omaa resilienssiä, synnynnäistä tai opittua kykyä kestää vaikeita olosuhteita, hyvää stressinhallintaa ja haasteiden kautta tapahtuvaa ammatillista kasvua (Poijula 2019, s. 73).

Kaikkienensa hyvää resilienssiä on palautua haastavasta tilanteesta aikaisempaa paremmalle toiminta- ja selviytymiskyvyn tasolle (Poijula 2019, 70). Resilienssi ei ole pysyvä olotila, joten se vaatii työväkivallan hallinnan jatkuvaa riskien arviointia, seuranta ja uusien ennakoivien keinojen kokeilemistä sekä käytäntöön ottamista. Työväkivallan hallinta on aina myös tiimityötä, jossa jokainen kantaa oman roolinsa mukaisen vastuun. Työturvallisuusjohtamisen rooli korostuu jatkuvan parantamisen prosessissa, jota käydään avoimessa vuorovaikutuksessa johdon, esihenkilön ja työntekijöiden kesken.



Kuva 2. Työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi – Jutta Karvonon

3.2.1 Aktiivinen ote

- Aito kiinnostus tapahtuneesta työväkivallan tilanteesta
- Omien ajatusten ja tunteiden tunnistaminen
- Havaintojen tekeminen tapahtuneesta työväkivallan tilanteesta ilman ennakoajatuksia, tulkitsemista ja ymmärtämistä
- Oman tuen tarpeen määrittely
- Turvallisuusjohtamisen roolin ja vastuun ymmärtäminen
- Johdon ja organisaation tuki toiminnalle

Työväkivaltatilanteen selvittely on tiimityötä organisaation jokaisen tason välillä. Lähtökohtana on ajatus, että jokaisella on oikeus turvalliseen työhön ja haastavat tilanteet on otettava tarkasteluun. Tässä helpottaa ajatus, ettei kenelläkään tarvitse olla yksin ratkaisun avaimia, vaan turvalliset työtavat luodaan yhdessä eri näkökulmia kuunnellen. Näkökulmien laaja-alaisuutta tukee eri roolien ja vastuualueiden kautta tapahtuva tulokulma asioihin. Ulkopuolista tukea tuovat organisaatiossa olevat tukirakenteet, esim. työsuojelu-, turvallisuus- ja työterveyshenkilöstö sekä potilasturvallisuuskoordinaattori. Monialainen osaaminen tukee myös sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on osatekijä hyvässä resilienssissä.

Työväkivallan tilannetta selvitettäessä on tärkeää, että työturvallisuusjohtamisen roolissa kykenee selkeään ajatteluun. Tässä auttaa huomion kiinnittäminen omaan vireystasoon, jotta kykenee erottamaan, onko tapahtuneesta työväkivallan tilanteesta noussut ajattelu sisäisestä kokemuksesta nykyhetkessä vai onko se jokin menneessä tapahtuneessa oleva. Itsensä rauhoittaminen tietoisien läsnäolon menetelmillä on tärkeää, etteivät stressihormonit heikennä selkeää ajattelua. (Rothschild & Rand 2010, s. 145)

Hyvää työturvallisuuden johtamista tukee omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen. Perusasioista, kuten tauoista, ravinnosta ja liikkumisesta huolehtimalla mallinnetaan myös työntekijöille omasta itsestä huolehtimisen tärkeyttä. Johto tai esihenkilö on harvemmin itse työväkivallantilanteissa läsnä, mutta sijaistraumatisoitumisen mahdollisuus on aina olemassa. Myös toksisen stressin ja myötätuntouupumuksen vaara on suuri.

Työturvallisuusjohtamisen resilienssiä on mahdollista tukea hyvällä stressinhallinnalla, jonka lähtökohtana on oppia tunnistamaan omat keholliset viestit ja arkielämän haavoittuvuustekijät. Sopivan vireystilan eteen on tehtävä töitä, jossa olennaista on

tunnistaa itselle parhaiten sopivat itseapumenetelmät, aikaisemmat toimivat selviytymiskeinot ja oppimiskokemukset haastavista tilanteista. Tärkeintä on ottaa työssä aikaa pysähtymällä säännöllisesti arvioimaan omaa sen hetkistä tilannetta esim. työnohjauksessa.

3.2.2 Aito kiinnostus työväkivaltaa kokeneen kokemuksesta

- Työväkivallan tilanteen kokeneen kohtaaminen
- Kohtaamisen tavoitteena turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen tunteiden vahvistuminen
- Työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi työväkivallan kokemuksistaan
- Ymmärretään, että hänellä on oikeus turvalliseen työhön
- Työntekijän jatkohoidon tarpeen arviointi, jotta mahdollistetaan kriisin jälkeinen hyvä toipuminen

Tapahtunut työväkivallan tilanne on aina yksilöllinen ja tilannekohtainen kokemus.

Työturvallisuusjohtamisen roolina on olla läsnä ja aidosti kiinnostua työntekijän kokemuksesta. Tärkeää on antaa psykologista ensiapua, jolla edistetään turvallisuuden tunnetta, rauhoittumista, tunnetta minä- ja yhteisöpystyvyydestä sekä yhteenkuuluvuutta (WHO 2011.)

Onnistunutta työturvallisuusjohtamista on johdon ja esihenkilön kyky rauhoittaa itsensä ja luoda omalla toiminnallaan luottamuksellinen ilmapiiri. Työväkivallan kohteeksi joutuneella on tärkeää tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Hänen kokemuksensa otetaan sellaisena vastaan ja sanallistetaan normaalit reaktiot poikkeuksellisessa tilanteessa. On myös osattava varautua, että työväkivallan kokenut työntekijä voi reagoida yllättävällä tavalla, eikä tällä saa olla myöhemmin seurauksia esim. hänen työsuhteeseen. Hyvää työturvallisuusjohtamista on tilanteen jatkoseuranta ja tuen tarpeen arviointi yhdessä työterveyden kanssa. Tavoitteena on, että työntekijällä on mahdollisuus kriisin jälkeiseen hyvään toipumiseen. Myös työntekijän palautumista pidemmällä aikavälillä on hyvä seurata.

Auttamis- ja hoiva-alan ammattilaisille on tunnusomaista halu tehdä työ parhaalla mahdollisella tavalla. Koulutuksessa asiakaslähtöinen työskentelytapa ja asiakasturvallisuus on nostettu keskiöön. Haastavissa tilanteissa työntekijät usein ymmärtävät asiakasta ja hyväksyvät heidän haastavan käytöksensä. Heille voi olla vierasta ajatus, että työntekijöinä heillä on myös oikeus rajata epäasiallista toimintaa. Usein työntekijöillä on halu viedä työtehtävä loppuun keinolla millä hyvänsä. Heille tärkeintä on saada auttaa asiakasta, mutta samalla he usein ottavat ison riskin oman työturvallisuutensa kustannuksella. Valitettavan usein työntekijät kokevat työväkivallan kuuluvan työhön. Hyvällä työturvallisuusjohtamisella vahvistetaan työntekijän ammatillista roolia, johon ei kuulu työväkivallan hyväksyminen tai sietäminen.

3.2.3 Avoin keskustelu työyhteisön kanssa

- Avoin keskustelu työyhteisön kanssa
- Tilanteen arviointi. Mitä tapahtui? Mitä tunteita tapahtunut on aiheuttanut?
- Uusien havaintojen tekeminen. Mitä uhkia ja riskitekijöitä tunnistetaan?
- Tilanteesta oppiminen, yhteisten toimintamallien kehittäminen ja kokeilut
- Turvallisen työkäyttäytymisen ja vastuun ymmärtäminen
- Työyhteisön tuen tarpeen arviointi

Johdonmukaisella ja työntekijää arvostavalla toiminnalla johdon ja esihenkilön on mahdollista luoda vuorovaikutukseen luottamuksellinen ja avoin ilmapiiriin. Usein syyllistymisen ja syyllistämisen kulttuuri on vahva, joten keskustelussa työturvallisuusjohtamisen roolina on hyvä korostaa yhteistä vastuuta ja keskinäistä luottamusta.

Työväkivallan tilanteesta on aina puhuttava mahdollisimman avoimesti, sillä käsittelemättömät asiat ja tunnekokemukset voivat lähteä hiljalleen kuormittamaan työväkivallan kokenutta ja koko työyhteisöä. Tärkeää on arvioida tapahtunut työväkivallan tilanne ja tunnistaa mahdolliset uudet riskitekijät, jotta jatkossa pystytään paremmin ennakoimaan tai ennaltaehkäisemään vastaavat tilanteet. Turvallisen työkäyttäytymisen kehittyminen edellyttää tapahtuneesta tilanteesta oppimista sekä uusien yhteisten toimintamallien kehittämistä ja kokeilua. Tällä on myös mahdollista parantaa työyhteisön

yhteistoimintaa ja ammatillista itsevarmuutta. Myös työyhteisön tuen tarpeen arviointi ja asianmukainen kriisi-interventio ovat tärkeitä osatekijöitä työväkivallan hallinnassa.

Onnistuakseen johdon ja esihenkilön on osattava erottaa omat ja työyhteisössä olevat tunteet. Työväkivallan uhka tai toistuvat työväkivallan tilanteet aiheuttavat usein työyhteisöön kuormittavan tunneilmaston. Ammatillisuuden rooli voi olla hyvin asiakaslähtöinen, jossa työntekijä sivuuttaa omat tunteet ja tarpeet. Työn tuoma kiire voi aiheuttaa, ettei työpäivän aikana ole riittävästi mahdollisuuksia pysähtyä ja tunnistaa tilanteista nousevia tunnekokemuksia. Myös pärjäämisen kulttuuri on vahva, joka näkyy työväkivallan tai sen uhasta nousseiden tunteiden tukahduttamisena. Tunteiden tukahduttamisen vaikutus työssä jaksamiseen ja palautumiseen on merkittävä riski, joka pahimmillaan lisää työn vaaratekijöiden syntyä. Toistuva tunteiden peittäminen voi myös vaarantaa terveyden kuormittamalla sydän- ja verenkiertoelimistöä, heikentää muistia ja psyykkistä terveyttä. (Nummenmaa 2010, s. 157, 159).

Tunteiden tukahduttamisella voi olla haaste myös työntekijöiden, esihenkilön ja johdon keskinäiselle vuorovaikutukselle. Tällöin työturvallisuusjohtamisen roolissa voi olla vaikeuksia ymmärtää työyhteisön tilaa, jos sanojen ja toiminnan vaikutuksia ei pysty arvioimaan tunneilmaston puuttuessa (Nummenmaa 2010, s. 158). Tämä voi heikentää myös luottamuksellisen keskustelusuhteen luomista (Nummenmaa 2010, s. 159).

Työyhteisön resilienssin vahvistumista tukee kokeileva työkuulttuuri, jossa uteliaasti tutkitaan mitä haastavista tilanteista opitaan. Avointa keskustelua on käytävä myös koetusta stressistä ja miten stressitason noustessa heikkenee mahdollisuus havaita riskitilanteita ja kykyä reagoida niihin työturvallisesti. Tällöin myös tunteiden säätely ja palautuminen on haastavampaa, jolla voi olla asiakkaan kohtaamiseen heikentäviä vaikutuksia. Pelko voi aiheuttaa tilanteista pakenemista, jolloin työntekijä ei uskalla noudattaa yhteisiä toimintamalleja. Lisäksi työtoveria kohtaan voi tuntea kateutta, jos haastavassa tilanteessa hän pärjää asiakkaan kanssa paremmin. Älä provosoi äläkä provosoidu on usein oivallus, jonka työyhteisö saa resilienssiprosessin edetessä.

3.2.4 Turvallisuuden vahvistuminen

- Työturvallisuuden johtamisella ja työyhteisön yhteistoiminnasta myönteistä tukea psykologisen turvallisuuden vahvistumiseen
- Jatkuva uhkatilanteiden arviointi, turvallisuusvastuuseen ja yhteisiin toimintamalleihin sitoutuminen
- Työyhteisön voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen
- Työyhteisön yhteenkuuluvuudesta ja toisista välittämisen korostuminen

Turvallisuuden tunteen palautuminen on tärkeää resilienssin vahvistamisessa. Tämä voi olla niissä yksiköissä haastavaa, joissa työväkivallan tilanteita esiintyy toistuvasti. Liian usein ajatellaan asiakkaiden haastavan käytöksen olevan niin erityislaatuisia, ettei tilanteita tai yhteisiä toimintamalleja voi kehittää tai tehdä riittävän laaja-alaisia korjaustoimenpiteitä turvallisuuden parantamiseksi. Lisäksi on hyvä muistaa, että myös työväkivallan tilanteen aiheuttajalla on vastuu tapahtuneesta tilanteesta.

Turvallisuuden tunteen palautumista tukee työyhteisön yhteiskäuluvuudesta ja toisista huolehtimisen korostaminen. On tärkeää ymmärtää, että työväkivallan tilanteet ovat seurausta vuorovaikutustilanteen haasteista, ei työssä tapahtuneesta virheestä. Lisäksi on hyvä tunnistaa työyhteisön voimavarat ja vahvistaa niitä. Työyhteisön yhteistoiminta ja yhdessä sovitut toimintamallit haastaviin tilanteisiin vahvistavat yhteisöpystyvyyttä, jossa päätetään yhdessä ottaa tilanne haltuun. Tämä vahvistaa myös minäpystyvyyttä, kun ketään ei jätetä yksin eikä kenenkään tarvitse selviytyä yksin.

Työväkivallan ennaltaehkäisy ja hallinta perustuu jatkuvan parantamisen ajattelulle. Reaaliajassa seurataan toimintaa ja arvioidaan tilannetta työyksiköiden riskienarviointien sekä työ- ja asiakasturvallisuusilmoitusten avulla. Parhaimmillaan työväkivallan tunnistamisella, omalla vastuullisella toiminnalla ja yhteisiin toimintamalleihin sitoutumalla pystytään ennakoimaan työväkivallan tilanteita. Työväkivallan hallinta on harvoin ratkaistavissa vain työyhteisötasolla. Usein tilanteiden haltuun saamiseksi on myös johdon tehtävä riittävän nopeita ja konkreettisia korjausliikkeitä, jotta työn turvallinen toteuttaminen on mahdollista. Työturvallisuusjohtamisen roolissa on toimittava lupautensa mukaisesti, mutta myös valvottava, että työntekijät sitoutuvat noudattamaan turvallisia työtapoja.

3.2.5 Työyhteisön resilienssin vahvistuminen

- Dynaaminen, muuttuva prosessi, jossa positiivisia asioita seurataan haasteiden rinnalla
- Organisaation, johdon, esihenkilön ja työyhteisön jatkuva tuki
- Haastavien tilanteiden ennakointi ja hallinta, oman vastuunoton vahvistuminen ja tunteiden säätelyn kehittyminen
- Työn merkityksellisyyden ja työyhteisön identiteetin vahvistuminen
- Haasteista palaututaan aikaisempaa paremmalle tasolle
- Työhyvinvoinnin, työkykyisyyden ja palautumisen paraneminen

Työyhteisön resilienssi on dynaaminen, muuttuva prosessi, joka edellyttää organisaation, johdon, esihenkilön ja työntekijän sitoutumista oman roolin mukaiseen vastuunottoon, keskinäiseen avoimuuteen ja tukeen. Johdonmukaisen toiminnan pohjana on tunnistaa työyksikössä esiintyvät potentiaaliset työväkivallan tilanteet ja niitä aiheuttavat riskitekijät. Ammattitaitoista ja vastuullista esihenkilön työturvallisuusjohtamista on reagoida työturvallisuusilmoituksiin välittömästi käsittelemällä ne työväkivaltaa kokeneen ja työyhteisön kanssa.

Työväkivallan systemaattisella ja ennakoivalla hallinnalla on mahdollisuus vähentää työn kuormitustekijöitä ja tukea työstä palautumista. Työturvallisuusjohtamisen vastuulla on tunnistaa työväkivallasta nousseet psykososiaaliset ja eettiset kuormitustekijät. Korjausparannuksia on hyvä tehdä yhteistyössä johdon, esihenkilön, työyhteisön, työsuojelun-, turvallisuus- ja työterveyshenkilöstön kanssa. Työntekijöiden osallistamisella tuetaan oman vastuunoton vahvistumista niin ennakoivassa ja turvallisessa työotteessa kuin omasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Työssä onnistumisen hetkiä tarkastellaan haasteiden rinnalla ja vahvistetaan niitä asioita, mitkä työväkivallan hallinnassa jo toimivat. Erityistä huomiota kiinnitetään kokeilevaan ja jatkuvaan oppimiseen.

Onnistunut työturvallisuusjohtaminen tukee työyhteisön keskinäisen arvostuksen ja hyvän identiteetin vahvistumista. Parhaimmillaan työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia käytetään yhteisen työn hyväksi. Työväkivallan hallinta lähtee ihmisen kohtaamisesta, joten hyvää henkilökemiaa kannattaa hyödyntää jo ennalta haastavaksi tiedetyssä vuorovaikutustilanteessa.

Työturvallisuusjohtamisen ja työyhteisön yhteistoiminnan avulla työväkivalta on mahdollista saada jo ennalta hallittua, joka lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa yhteisöpystyvyyttä. Parhaimmillaan haasteista palaudutaan aiempaa paremmalle tasolle, jolloin myös työntekijän minäpystyvyys ja työn hallinnan tunteiden on mahdollista lisääntyä. Se on myös vahva osatekijä mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen vähenemisessä. Työturvallisuusosaamisen ja -kulttuurin sekä työyhteisön yhteistoiminnan kehittyminen vahvistavat työntekijän ja työyhteisön resilienssiä.

4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hanketyö kohdistettiin niihin työyksiköihin Päijät-Sotessa, joissa työväkivalta oli aiheuttanut työyhteisöön kuormittuneisuutta, eikä olemassa olevat tukikeinot olleet riittäviä tilanteen hallintaan saamiseksi. Työskentelyyn osallistuneet työyksiköt päätettiin hankkeen ohjausryhmässä työsuojeluvaltuutettujen havaintojen sekä työturvallisuusilmoitusten pohjalta. Lisäksi tuen tarpeen tunnistamisessa käytettiin hyödyksi organisaation potilasturvallisuuskoordinaattorin, työterveyden henkilöstön ja Aluehallintoviraston tarkastajan havaintoja.

Jutta Karvonen vastasi työväkivallan hallinnan coaching -prosessin sisällöllisestä kehittämisestä ja sen käytännön toteutuksesta. Hänen työparina toimi työyksikön työsuojeluvaltuutettu. Kehittämistyössä hyödynnettiin hankkeen ohjausryhmän monialaista osaamista työsuojelun-, työturvallisuuden-, työterveyden ja potilasturvallisuuden alueilta, organisaation sisällä olevaa osaamista sekä viimeisintä tutkimustietoa.

Hankkeessa toteutettiin työväkivallan hallinnan coaching -työskentelyjä 138 kertaa. Työskentelyyn osallistui 29 työyksikköä. Prosessien pituus sovittiin työyhteisön yksilöllisten tarpeiden mukaisesti ja he itse vaikuttivat työskentelyn sisältöön. Työskentelyssä syntyneen materiaalin, työyhteisön hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon pohjalta koostettiin työturvallisuuslain edellyttämät työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet. Lisäksi jaettiin yhtymän muiden tulosalueiden turvallisia käytäntöjä yhteiseen käyttöön.

Työyhteisötyöskentelyn lisäksi toteutettiin 90 kertaa yksilöcoachingia johdolle, lähiesihenkilöille ja työsuojeluvaltuutetuille. Näissä tuki annettiin työturvallisuusosaamisen kehittämiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen ja valmentavan työotteen kehittämiseen.

Hanketyön edetessä tuli enemmän lisätietoa eri toimialueiden yksilöllisistä haasteista työväkivallan ennakointiin ja hallintaan liittyen. Yhdellä toimialueella huomattiin tulevan poikkeuksellisen paljon uhka- ja väkivaltailmoituksia. Myös työyksikötasolla huomattiin, että riskienarvioinnissa työväkivalta oli keskeinen psykososiaalinen kuormitustekijä. Osa tämän toimialueen työyksiköistä olivat profiloituneet tarjoamaan palveluita haastavasti käyttäytyville asiakkaille. Työväkivallan hallinnan coaching -prosesseissa näiden työyksiköiden esihenkilöt ja työyhteisöt tarvitsivat erityisen vahvaa tukea toistuvien työväkivallan tilanteiden vuoksi. Usein hanketyönä toteutettu tuki oli kriisityön ohjausta. Toimialueen tarpeeseen vastattiin johdon ja esihenkilöiden yhteisellä työväkivallan hallinnan coaching -prosessilla. Prosessissa työparina toimi työsuojeluvaltuutettu Anne Tammelin, jonka osaamista hyödynnettiin työhyvinvoinnin ja psykiatrian alueelta.

Hyvien kokemusten pohjalta havaittiin toimialueen johdon tuen vaikuttavuus työyhteisön psykologisen turvallisuuden, turvallisuuskulttuurin ja turvallisten työtapojen parantamiseen. Tulevissa työyhteisötyöskentelyissä osallistettiin myös muiden toimialueiden johtoa työskentelyyn mukaan. Johdon ja esihenkilön kanssa käytiin tavoitekeskustelu ennen työyhteisötyöskentelyn aloittamista sekä arviointikeskustelu työskentelyn päättyessä. Vaikuttavuus oli parempaa, kun keskijohdon edustaja osallistui työyhteisön coaching-prosessiin. Tällöin vastuu asioiden kehittämisestä jakaantui tulosalueen jokaiselle tasolle ja mahdollisti myös esihenkilölle tuen saamisen omaan työturvallisuusjohtamiseen.

Covid 19 -johtuvan poikkeustila oli ennalta-arvaamaton ja aiheutti haasteita hanketyön toteutumiselle. Tämä edellytti toimintatapojen jatkuvaa arviointia ja kokeiluja, jotta prosessiin osallistuvia työyhteisöjä pystyttiin tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi oli seurattava, millaisia vaikutuksia poikkeustilalla oli tapahtuneiden työväkivallan tilanteiden ilmenemismuotoihin ja määrään. Mahdollista oli, että uhkaavat tilanteet tulisivat lisääntymään.

Pandemian vuoksi prosesseja jouduttiin aikatauluttamaan uudelleen ja toteuttamaan etäyhteyksillä. Suunnitelmissa oli toteuttaa enenevässä määrin toimialueen johdon ja

esihenkilöiden keskinäisiä työväkivallan hallinnan coaching -prosesseja, mutta pandemiasta johtuva työmäärä esti sen. Myös osassa työyksiköitä tuli esille, ettei henkilöstöä riittänyt työskentelyyn resurssipulan vuoksi. Lisäksi oli nähtävissä henkilöstön kuormittuminen, voimavarat eivät aina riittäneet kehittämistyöhön.

Hankkeelle myönnetyn jatkoajan turvin oli mahdollista kehittää työturvallisuusjohtamisen osaamista ja vastata paremmin prosessien yksilöllisempään tarpeeseen. Lisäksi havaittiin, että työväkivallan hallinnan coaching -prosesseissa pystyttiin antamaan tukea samanaikaisesti työväkivallasta kuin Covid-19 aiheutuneeseen kuormitukseen, kun tapaamisten sisältöä ja prosessien kestoa räätälöitiin yksilöllisemmäksi.

Hankkeen etenemistä ja siitä nousseita havaintoja esiteltiin säännöllisesti organisaation johdolle ja työhyvinvointiryhmälle ja työsuojelutoimikunnalle. Lisäksi koettiin tärkeänä, että työväkivallan hallinnan kehittämistyö jatkuu hanketyön päätyttyä. Työn jatkumisen turvaamiseksi organisaatioon perustettiin uusi työhyvinvointikoordinaattorin toimi, jonka vastuualueena on työhyvinvoinnin ja työväkivallan asioiden kehittäminen.

5 HANKKEESSA KÄYTETYT MENETELMÄT

5.1 Työväkivallan hallinnan coaching työyhteisölle

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessilla pyrittiin katkaisemaan työväkivallan aiheuttama noidankehä työyksiköissä, jotka eivät olleet pystyneet ratkaisemaan tilannetta olemassa olevin keinoin. Päämääränä oli rauhoittaa tilanne tarjoamalla tukea ja apua sekä kehittää perustehtävän toteuttamiseen turvalliset ja ennakoivat työtavat. Tavoitteena oli tarjota rakentaa luottamusta, tunnistaa ja sanoittaa tilannetta, palauttaa turvallisuuden ja yhteisöpystyvyyden tunne sekä vahvistaa resilienssiä. Työyhteisöprosessien toteutuksessa hyödynnettiin työyhteisön resilienssiä vahvistavaa työturvallisuusjohtamisen prosessia.

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessilla annettiin kohdennettua ja räätälöityä tukea kolmella eri menetelmällä, coachingilla, työnohjauksella ja kriisityönohjauksella, työyhteisön tarpeen mukaisesti. Coaching-termiä päädyttiin käyttämään, koska se kuvasi

parhaiten työskentelyn prosessinomaisuutta, tavoitekeskeisyyttä ja yhteisön vahvuuksia tukevaa oivalluttamista.

Tilanteissa, joissa työyhteisö tarvitsi kevyttä tukea, käytettiin coaching-menetelmää, jossa ratkaisukeskeisellä, prosessinomaisella ja tavoitekeskeisellä työskentelyllä tuettiin työyksikön turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Keskiössä olivat ennakoivien ja turvallisten työtapojen vertaisoppiminen sekä yhteisten toimintamallien sopiminen.

Keskivahvan tuen ohjauksessa käytettiin työnohjausta. Työyhteisön keskinäisessä luottamuksessa ja vuorovaikutuksessa havaittiin yhteistoimintaa heikentäviä ilmiöitä, joiden paranemista tuettiin reflektiivisellä ja yhteisöllisellä työnohjauksella. Lisäksi vahvistettiin työyhteisötaitoja, kokeilevaa työtettä sekä minä- ja yhteisöpystyvyyden kehittymistä. Huomiota kiinnitettiin stressinhallintakeinoihin ja tunnetaitoihin. Tavoitteena oli työilmapiirin, työssä jaksamisen ja ammatillisen itsevarmuuden paraneminen.

Vahvan tuen ohjauksessa käytettiin kriisityönohjausta kuormittuneiden ja kriisiytyneiden työyhteisöjen tukemiseen. Kriisityönohjauksen keinoin pyrittiin rauhoittamaan työyhteisön tilanne ja palauttamaan turvallisuuden tunne. Työskentelyssä opeteltiin tunnistamaan ja käyttämään yksilöllisiä itseapukeinoja, mm. tietoisien läsnäolon taitoja. Tavoitteena oli minä- ja yhteisöpystyvyyden vahvistuminen ja oman avun tarpeen tunnistaminen. Kriisityönohjauksen jälkeen prosessissa siirryttiin työnohjausmenetelmän käyttöön.

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin kehittymistä tuettiin koko työyhteisön vuorovaikutusta tukevilla välitehtävillä. Prosessit olivat 3 - 8 kerran mittaisia ja ne toteutettiin noin kuukauden välein. Esihenkilö ja työyksikön työsuojeluvaltuutettu osallistuivat työyhteisötyöskentelyyn.

Osallistamisella tuettiin työyhteisön oman asiantuntijuuden kehittymistä ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. Lisäksi prosessissa kehitettiin työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria, jossa työväkivallan kokemuksista oli lupa puhua avoimesti. Jokaisella työntekijälle oli mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa turvallisten työtapojen kehittymiseen. Tämä mahdollisti kokeilevan työtteen ja jatkuvan oppimisen kehittymisen, jossa pystyttiin löytämään uusia yhteisiä toimintamalleja ennakoivaan työväkivallan hallintaan. Osallistava prosessi myös sitoutti työntekijää itseään oman vastuun ja roolin mukaiseen toimintaan,

joka oli pohjana turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Yhteinen kehittäminen toi työväkivallan hallintaan toivoa sekä vahvisti minä- ja yhteisöpystyvyyttä. Työn turvalliseksi kokeminen olivat erityisen tärkeitä kokemuksia työyksiköissä, joissa työväkivallan tilanteet olivat toistuvia.

Työyhteisölle annettiin myös työvälineitä uhka- ja väkivaltailmoitusten käsittelyyn, asiakaskohtaisen turvasuunnitelman tekoon ja turvalliseen yksintyöskentelyyn. Prosesseissa tuotettu tieto kirjattiin työyksikkökohtaiseksi menettelytapaohjeeksi työväkivallan hallintaan, joka jäi työyhteisölle mm. perehdytyksen ja turvallisuusvarttien välineeksi. Ohje on työturvallisuuslain edellyttämä niissä työyksiköissä, joissa on ilmeinen työväkivallan uhka.

5.2 Työväkivallan hallinnan coaching toimialueen johdolle ja esihenkilöille

Työväkivallan aiheuttaman noidankehän katkaiseminen on mahdollista johdon ja esihenkilön vastuun sekä roolin mukaisella toiminnalla. Hanketyössä tätä toimintaa vahvistettiin toimialueen johdolle sekä esihenkilöille suunnatulla työväkivallan hallinnan coaching -prosessilla, jolla pyrittiin vaikuttamaan turvallisuuskulttuurin sekä turvallisuutta lisäävien rakenteiden kehittämiseen. Keskeisimpinä tehtävinä oli kehittää työturvallisuusjohtamisen osaamista ja avointa vuorovaikutusta. Prosessin toteuttamisen tukena käytettiin työväkivallan ennaltaehkäisyn ja hallinnan vaiheita, jotka noudattelevat rakenteeltaan yleisiä turvallisuusjohtamisen ohjeita (Vasara, Pulkkinen, Anttila 2012, s. 3.)



Työväkivallan ennaltaehkäisy ja hallinta perustuu jatkuvan parantamisen ajattelulle, jossa toimintaa ja tilannetta arvioidaan jatkuvasti.

Kuva 3. Työväkivallan ennaltaehkäisyn ja hallinnan vaiheet Vasara, Pulkkinen, Anttila

Johdon ja esihenkilöiden työväkivallan hallinnan coaching -prosessissa kiinnitettiin huomio myös henkilöjohtamisen kehittämiseen itsereflektion, tunteiden säätelyn ja tietoisien läsnäolon menetelmillä. Johdon ja esihenkilöiden työturvallisuusjohtamisen tueksi tehtiin työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi -mallinnus.

Työväkivallan hallinnan coaching -prosessissa annettiin johdolle ja esihenkilöille työvälineitä uhka- ja väkivaltailmoitusten käsittelyyn sekä työyksikkökohtaisen menettelytapaohjeen tekoon. Lisäksi prosessissa tehtiin mallinnus toimialueen sisäisen osaamisen kehittämiseen ja rekrytointiin sekä keinoja työväkivallan hallintaan. Prosessissa tuettiin myös johdon ja esihenkilöiden työturvallisuusosaamista Covid-19 -pandemian tuomissa haasteissa sekä työpaineen purkamisessa.

5.3 Työväkivallan hallinnan yksilöcoaching

Johdon ja esihenkilöiden työturvallisuusjohtamista tuettiin myös yksilöcoachingilla, joka toteutettiin työyhteisöprosessin rinnalla. Tämä osoittautui merkittäväksi keinoksi luoda vaikuttavuutta työskentelylle. Yksilötapaamisissa oli mahdollisuus selvittää sellaisia asioita, mitä työyhteisöprosessissa oli noussut esille. Lisäksi pystyttiin vahvistamaan työturvallisuusjohtamisen roolia ja tukemaan vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa.

Työsuojeluvaltuutettujen yksilöcoachingissa tuettiin valmentavan työotteen kehittymistä, jotta työsuojeluvaltuutetulla oli keinoja työyhteisökäynneillä oivalluttaa työväkivallan tunnistamiseen sekä ennakoivien ja turvallisten työtapojen kehittämiseen. Lisäksi työsuojeluvaltuutettujen osaamista vahvistettiin työyhteisön tuen tarpeen arvioinnissa, vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa ja kriisi-interventioiden kohdentamisessa.

6 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hanketyöhön osallistuneet kokivat työväkivallan hallinnan coaching työskentelyn vaikuttavana. Palautetta he antoivat työväkivallan paremmasta tunnistamisesta, turvallisuuskulttuurin kehittymisestä sekä ennakoivan ja turvallisen työotteen lisääntymisestä. Työyhteisön oman asiantuntijuuden, yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistumisen koettiin merkittäväksi turvallisuuskulttuuria parantavaksi tekijäksi. Yhteisöllinen ja toista arvosta ilmapiiri vahvisti psykologista turvallisuutta, mikä mahdollisti uuden oppimisen, yhteisten toimintamallien kehittämisen ja niiden säännöllisen arvioinnin.



Kuva 4. Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin vaikuttavuus – Jutta Karvonen

Erittäin tärkeäksi coaching-prosesseihin osallistujat kokivat kuulluksi tulemisen kokemuksen ja luvan puhua työväkivallasta. Usein palautteena oli, että vihdoin joku on kiinnostunut heidän kokemuksistaan. Tämä vahvisti näkökulmaa siitä, että ennen kuin lähdetään kehittämään työyksikön työväkivallan hallintaa, on tärkeää kiinnittää huomio psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamiseen ja arvioida millä interventiolla se on

mahdollista tehdä. Parhaimmillaan siihen riitti johdon tai esihenkilön kyky kohdata työväkivallan kokenut ja toteuttaa arjen johtamistyössä työyhteisön resilienssiä vahvistavaa työturvallisuusjohtamisen prosessia.

Työväkivallan herättämistä tunteista puhuminen ja jakaminen koettiin vaikuttavana sekä helpottavan kuormittumisen kokemuksessa. Lisäksi havaittiin, että tunnetyöskentely myös vahvisti avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymistä. Työväkivallan aihe nostatti vahvoja ja kuormittavaksi koettuja tunteita, mutta työskentelyssä niiden sanoittaminen lisäsi tietoisuutta omista tunnekokemuksista. Tietoisuus auttoi paremmin kantamaan vastuuta omista tunteista, jolloin myös keskustelu vaikeaksi koetusta aiheesta säilyi rakentavana ja mahdollisti tilan toisen kokemuksen kuulemiselle.

Työväkivallan hallinnan coaching -prosesseissa tuli esille työilmapiiriä heikentäviä ilmiöitä, kuten toisten syyllistämistä ja vastuunpakoilua. Osittain sitä esiintyi työyhteisön sisällä, mutta myös johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Vastakkainasettelua onnistuttiin vähentämään tunnetyöskentelyn avulla, jossa luottamuksellisessa ilmapiirissä jaettiin työväkivallan aiheuttamia tunnekokemuksia. Useimmiten osallistujille tuli havainto, että erilaisista ammatillista rooleista huolimatta työväkivalta herätti hyvin samankaltaisia tunteita. Tämä edesauttoi saman haasteen äärelle pysähtymisen, avun pyytämisen ja tarjoamisen toiselle sekä ratkaisujen löytämisen. Vaikutuksena oli myös oman vastuuroolin mukaisen toiminnan vahvistuminen.

Tunnetyöskentely paransi ilmapiiriä ja mahdollisti avoimen reflektoinnin sekä palautteenannon kulttuurin syntymistä. Tunneilmapiirin paranemisella oli vaikutusta minä- ja yhteisöpystyvyyden sekä resilienssin vahvistumiseen. Tämän seurauksena ammatillinen itsevarmuus ja työ- ja toimintakyky vahvistuivat, mutta myös kyky tunnistaa tuen tarve normalisoitui. Työyhteisöillä syntyi oivalluksia, ettei pärjäämisen kulttuuri tue heidän työkykyään. Esihenkilöillä madaltui kynnyks ottaa vaikeaksi koettuja asioita puheeksi. Lisäksi heillä syntyi oivallus, etteivät heidän tarvitse kantaa työturvallisuudesta yksin vastuuta, vaan se jakaantuu myös johdon ja työntekijöiden välillä.

Johto, esihenkilöt ja työyhteisöt kokivat prosesseissa tuotetut työyksikkökohtaiset menettelytapaohjeet työväkivallan hallintaan tärkeiksi. Se selkeytti työväkivallan hallinnan

vastuita ja rooleja. Työyksikkökohtaisissa ohjeissa oli paljon yhdenmukaisuutta toimialueen sisällä. Tärkeäksi koettiin sen osallistava ja prosessinomainen työskentelytapata, jossa oli mahdollisuus vaikuttaa ja löytää yhdessä ratkaisuja. Työyksikön tarpeisiin pystyttiin vastaamaan nimeämällä ohjeisiin työyksikön potentiaaliset työväkivallan tilanteet ja niihin onnistuttiin kehittämään yhteisiä, ennakoivia toimintamalleja. Ohje koettiin myös tärkeäksi turvallisuusasioiden perehdyttämisessä.

Covid-19 -pandemia asetti työyhteisöt uusien haasteiden keskelle. Jo aiemmin työssä oli koettu kuormitustekijöitä, mutta pandemiasta aiheutunut pitkittynyt kriisitilanne lisäsi stressin kokemusta ja asetti yksilöllisiä haasteita työstä palautumiseen. Havaittiin, että Covid-19 ja työväkivalta aiheuttivat samankaltaisia ilmiöitä ja lisäsivät turvattomuuden kokemusta. Työväkivallan hallinnan coachingilla onnistuttiin tukemaan myös pandemiasta johtuvissa haasteissa. Tunnekokemuksista puhumisen lisäksi tärkeäksi koettiin omien voimavarojen ja stressitason tunnistaminen, kriisi- ja traumatietoisuuden lisääminen sekä yksilöllisten itseapukeinojen hyödyntäminen.

Tunnetyöskentelyn ja stressinhallintakeinojen avulla pystyttiin paremmin ymmärtämään omaa vireystasoa ja sen vaikutusta asiakkaan kohtaamiseen. Myös kyky ammatillisen toiminnan tarkasteluun laajeni, kun lisääntyi ymmärrys omista voimavaroista ja inhimillisistä reaktioista vaativissa tilanteissa. Parhaimmillaan itsereflektointi oli avointa ja rehellistä, jossa sanallistettiin omia onnistumisia ja haasteita sekä opittiin omasta ja toisen toiminnasta. Resilienssiä vahvisti myös tietoisuuden lisääminen työväkivallan yksiköllisestä ja tilannekohtaisesta kokemuksesta sekä henkisen työväkivallan tunnistamisesta.

7 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hanketyön tavoitteisiin päästiin siltä osin kuin se hanketyön aikana oli mahdollista. Työturvallisuusjohtamisen kulttuurin ja turvallisuuskulttuurin kehittyminen ovat hitaita prosesseja, jotka vaativat vuosia kehittyäkseen. Pysyvien toimintamallien juurtumisen arjen työhön mahdollistavat säännöllinen pysähtyminen, turvallisuusasioista keskustelu sekä kuulluksi tuleminen ja vaikuttamisen mahdollisuuden kokemukset. Näkyväksi tuli,

miten työturvallisuusjohtamisen vaikuttavuus on fyysisen turvallisuuden lisäksi myös psykologisen turvallisuuden lisääntymisessä. Onnistumista koettiin myös työyhteisön kohtaamien kriisien tunnistamisessa, vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa ja oikeanlaisen avun kohdentamisessa.

Hanketyön vaikuttavuutta tuki monialainen ohjausryhmä, jossa oli työsuojelu-, turvallisuus- ja työterveyshenkilöstön edustus. Heidän asiantuntemuksen avulla arvioitiin missä työyksiköissä on tuen tarvetta. Arvioinnissa huomioitiin työväkivallan sekä psykososiaalisen ja eettisen kuormituksen esiintyminen sekä sairauspoissaolojen määrä. Työväkivallan hallinnan coaching -prosessin pituutta ei pystytty aina ennalta määrittelemään, sillä työyksikön tuen tarvetta oli haasteellista määritellä ennen työyhteisön tapaamista. Tilannetta ei pystytty aina tunnistamaan työturvallisuusilmoituksia seuraamalla, sillä niissä yksiköissä, joissa ei ollut riittävästi tietoa työväkivallasta, myös ilmoitusten teko oli heikompaa. Työyhteisössä saattoi myös kehittyä työväkivallan tilanteen aiheuttama kriisitilanne kesken coaching-prosessin. Tarkoituksenmukaista oli vastata työyksikön tarpeeseen yksilöllisellä tuella ja arvioida kestoja työskentelyn edetessä.

Hanketyössä tuli kokemus, että vaikka esihenkilö ja työyhteisö motivoituivat työväkivallan hallinnan coaching -prosessiin ja kokivat sen vaikuttavana, prosessin jälkeinen itsenäinen vastuunotto ei toteutunut kaikissa työyksiköissä. Ulkopuolista tukea ja kannattelua olisi tarvittu enemmän. Prosessin jälkeinen vaikuttavuus oli parempi niissä työyksiköissä, joissa esihenkilö otti oman työturvallisuusjohtamisen roolin ja vastuun kärkitehtäväkseen ja kävi säännöllisesti keskustelua työyhteisön kanssa esim. turvallisuusvartin tai työturvallisuusilmoitusten yhteisen käsittelyn pohjalta. Näissä työyhteisön vuorovaikutus oli avointa ja heillä oli kyky hyödyntää työyhteisön asiantuntemusta sekä yhdessä kehittää turvallisia työtapoja.

Kolmeen työyksikköön työväkivallan hallinnan coaching -prosessi toteutettiin kahteen kertaan. Nämä yksiköt olivat profiloituneet haastavasti käyttäytyvien asiakkaiden hoitoon ja ohjaukseen, ja työväkivallan tilanteet olivat toistuvia. Hanketyön mahdollistamalla työskentelyllä pystyttiin hetkellisesti rauhoittamaan tilanne, mutta näkyväksi tuli työyhteisön ja esihenkilöiden pysyvä tuen tarve. Näihin työyksiköihin suositeltiin jatkossa säännöllistä työnohjausta ja matalalla kynnyksellä kriisi-interventioiden toteutus.

Työsuojeluvaltuutetun tuki nousi tärkeäksi prosessin jälkeisessä työskentelyssä. Niissä yksiköissä, joissa työsuojeluvaltuutettu kävi ylläpitämässä keskustelua työväkivallan aiheesta, jatkui työväkivallan ennakoinnin hallinnan, turvallisuuskulttuurin, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöpystyvyyden kehittyminen. Myös esihenkilön kyky pyytää matalalla kynnyksellä työsuojeluvaltuutetun tukea, auttoi työväkivallan hallinnan coaching - prosessin vaikuttavuuteen työskentelyn jälkeen.

Haasteelliseksi hanketyön toteutus koettiin työyksiköissä, joissa oli usean eri esihenkilön alaisuudessa toimivia työntekijöitä tai henkilöstön vaihtuvuus oli suurta. Kokemusta tuli myös työyksikön esihenkilön vaihtumisesta kesken prosessin tai heti sen jälkeen. Näissä tilanteissa tuli näkyväksi, miten tärkeä elementti työväkivallan hallinnassa on avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella sekä työturvallisuusjohtamisen roolilla. Havaittiin, ettei työyhteisö kyennyt kantamaan omaa vastuuta ja roolia työväkivallan hallinnan coaching -prosessin jälkeisessä arjen turvallisuustyössä, jos esihenkilöllä ei ollut mahdollisuus osallistua työskentelyyn, hän ei ollut saanut riittävää perehdytystä tai hänellä ei ollut aiempaa osaamista työturvallisuusjohtamisen vastuista ja roolista.

Jatkotoimenpiteenä hanketyössä nousi tarve kehittää keinoja puuttua työyhteisön sisäiseen työväkivaltaan. Tämä nousi keskusteluun useissa työyhteisötyöskentelyissä ja esille tuotiin ulkopuolisen tuen tarve. Osa esihenkilöistä ja työyhteisön sisäistä työväkivaltaa kohdanneista kokivat, etteivät ohjeet epäasiallisen käyttäytymisen puuttumiseen anna riittävästi tukea vaikeaksi koetun asian puheeksi ottamisessa. Ilmiön koettiin herättävän runsaasti kuormittavaksi koettuja tunteita sekä vaarantavan työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia sekä työkykyä. Työyhteisön sisäinen työväkivalta voi heijastua myös asiakkailta tulevan työväkivallan lisääntymiseen.

8 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hanketyötä esiteltiin Kevan, Työterveyslaitoksen ja Kuntatyönantajien webinaareissa ja työsuojelupäälliköiden verkostoissa. Lisäksi siitä julkaistiin artikkelit Kunta-, Super-, Työterveyshoitaja- ja Telma-lehdessä sekä Terveys ja talous -lehdessä. Organisaation sisällä hanketta esiteltiin toimitus-, talous- ja henkilöstöjohtajan tapaamisessa, toimialueiden johtoryhmissä, työhyvinvointiryhmässä, työsuojelutoimikunnassa ja työyhteisökäynneillä. Lisäksi hanketyöstä viestittiin Päijät-Soten intrassa ja kaikille avoimessa Työhyvis-verkkosivulla.

Työväkivallan hallinnan coaching -hanke toi näkyväksi, miten työväkivallan onnistunut hallinta on aina tiimityötä. Työyksikön työväkivallan haaste on koko toimialueen yhteinen haaste. Kun haaste on yhteinen, se on myös yhdessä ratkaistavissa. Suuressa organisaatiossa työväkivallan ennakoiva hallinta lähtee työyksiköiden tuen tarpeen tunnistamisesta ja siihen vastaamisesta. Tämä on hyvä huomioida tulevaisuudessa hyvinvointialueissa, joissa laaja palvelujen tarjonta ja asiakasprofiilin mukainen toiminta tuo työyksikkökohtaisia erityishaasteita turvallisen työn toteuttamiselle. Työn hektisessä arjessa työturvallisuusjohtamisen vastuut eivät aina priorisoidu esihenkilötyötä tekevän kärkipään tehtäväksi. Lisäksi haastaviin tilanteisiin voidaan etsiä pikaisia ratkaisuja tai käytetään valmiita yleisiä hallintaohjeita, jotka eivät aina ole riittävän vaikuttavia työn turvalliseen toteuttamiseen.

Hanketyö vahvisti näkemystä, ettei työturvallisuusjohtamisessa riitä huomion kiinnittäminen vain fyysisiin turvallisuusratkaisuihin vaan yhtä tärkeää on onnistunut henkilöjohtaminen. Se tukee työyhteisön asiantuntemuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan vahvistumista. Työturvallisuusjohtamisen tueksi hankkeessa mallinnettiin työyhteisön resilienssiä vahvistava työturvallisuusjohtamisen prosessi, jossa tavoitteena on tukea työväkivallan tilanteen tapahtuessa johdon ja esihenkilön aktiivista roolia tilanteen selvittämisessä, madaltaa kynnystä kriisi-interventioiden käyttöön ja osallistaa työyhteisöä ennaltaehkäisevien ja turvallisten toimintamallien kehittämisessä. Mallinnus on tässä raportissa auki kirjattu.

Työväkivallan hallinnan kehittäminen tarvitsee innovatiivisia kehittämishankkeita, joiden avulla työväkivallan erityisasiantuntemuksen ja työyhteisöjen yksilöllisiin tarpeisiin vastaavien tukimuotojen on mahdollista kehittyä. Työväkivallan hallinnan coaching -hankkeen onnistunut kokeilu coachingin, työnohjauksen ja kriisityönohjauksen tarpeen mukaisesta käytöstä kannustaa vastaamaan työturvallisuusjohtamisen kehittämiseen ja työyksiköiden yksilöllisen tarpeeseen monipuolisin tukikeinoin.

Työväkivallan ennakoivaa hallintaa on mahdollisuus kehittää prosessinomaisella ja yhteisöllisellä työskentelyllä. Yhteisiin toimintamalleihin sitoutuminen on parempaa, kun jokainen työntekijä on päässyt niihin itse vaikuttamaan ja työyhteisö on ne keskenään sopinut. Työyhteisön omaa asiantuntijuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta vahvistamalla sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisellä pystytään parantamaan työn turvallisia rakenteita ja hallinnan tunnetta, työyhteisön resilienssiä ja psykologista turvallisuutta. Turvallisessa ilmapiirissä refleктоiva, oivalluttava ja osallistava työote mahdollistaa syvemmän ymmärryksen saamisen työväkivallan ennakoivaan hallintaan sekä minä ja yhteisöpystyvyyden kehittymisen. Näillä on vahva vaikutus sairauspoissaolojen vähenemiseen sekä turvallisen ja laadukkaan asiakastyön toteuttamiseen.

9 KOHDEORGANISAATION JA ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot

Päijät-Sote

Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti

Yhteyshenkilö: Marita Simola, puh. 044 440 6688, marita.simola@phhyky.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Jutta Karvonen

Pääjärventie 364, 16900 Lammi

Puh. 050 380 3680, jutta.karvonen@ratkaistavissa.fi

LÄHTEET

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Tammi.

Pekurinen V. 2018 – Factors that expose nurses to patient aggression in psychiatric and non-psychiatric settings. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Turun yliopisto.

Poijula, S. 2019. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Rothschild, B. & Rand, M. L. 2010. Apua auttajille, myötätuntouppumuksen ja sijaistraumatisoitumisen psykofysiologia. Oulu: Kalevaprint Oy.

Vasara J., Pulkkinen J., Anttila S. 2012. Työväkivallan ennaltaehkäisy ja hallinta sairaalassa, organisaatiotasojen vastuut ja tehtävät turvallisuusjohtamisessa. Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuuden laitos. Laitosraportti. Tampere: Työsuojelurahasto.

WHO 2011: Psychological first aid: Guide for field workers, suomentanut Soili Poijula.