

Salla Toppinen-Tanner
Marjukka Laine
Nina Olin
Kaisa Törnroos
Olli Viljanen

OHJAAJAN
KÄSIKIRJA

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN – ESIMIESVALMENNUS



Työterveyslaitos

Työterveyslaitos

PL 40

00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

Toimitus: Taina Ruottinen, Sanataika KY

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Aukee

Tämä menetelmä on kehitetty Työterveyslaitoksen ja Euroopan unionin rahoittamassa Rights, Equality and Citizenship (REC) -ohjelmassa.

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2018

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-261-793-4 (pdf)

Salla Toppinen-Tanner

Marjukka Laine

Nina Olin

Kaisa Törnroos

Olli Viljanen

**TYÖN JA MUUN ELÄMÄN
YHTEENSOVITTAMINEN
– ESIMIESVALMENNUS**

OHJAAJAN
KÄSIKIRJA

Työterveyslaitos
Helsinki

Sisällys

Ohjaajalle, käsikirjan käyttäjälle	6
Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen on kaikkien etu	8
Valmennuksen toteutus ja osallistujat	10
Ohjelman kulku	12
Ryhmätoiminnan keskeiset elementit	13
Ryhmän ohjaaminen	15
Ennen esimiesvalmennusta	17
OSALLISTUJIEN ENNAKKOTEHTÄVÄ	21
1. JAKSO	
1.1 Ohjaajaparin esittäytyminen ja ohjelman esittely	22
1.2 Alkuvirittäytyminen	24
1.3. Tutustumishaastattelu	25
1.4. Ohjelman sisällön esittely	26
1.5 Yhteensovittamisen hyödyt	28
1.6 Esimies yhteensovittajana	30
1.7 Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt	31
1.8 Välitehtävä	34
2. JAKSO	
2.1 Fiilisavaus	36
2.2 Kohtaamisia	37
2.3 Yhteensovittaminen ja työyhteisö	40
2.4 Välitehtävä	41

3. JAKSO

3.1 Alkuvirittäytyminen.....	42
3.2 Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennako-oletukset.....	43
3.3 Organisaatiokohtainen tehtävä.....	45
3.4 Kehittymistavoitteet.....	46
3.5 Missä olet nyt?.....	47
3.6 Ohjelman päättäminen.....	48

SEURANTA	49
-----------------------	----

Materiaalit	51
--------------------------	----

Lomake työpaikan käytäntöjen kartoitukseen.....	52
Ennakkotehtävä.....	56
Ohjelman sisältö.....	58
Onnistuneen työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyt.....	59
Työpaikan parhaat käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen TOP 10.....	60
Välitehtävä.....	62
Haastavaan keskusteluun valmistautuminen; hyödyllisiä aloituksia.....	64
Yhteensovittaminen ja työyhteisö. Esimerkkitarina.....	65
Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennako-oletukset.....	66
Oma kehittymistavoitteeni.....	67
Palautelomake ryhmästä.....	68
Lisämateriaalia.....	70

Ohjaajalle, käsikirjan käyttäjälle

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennus on ryhmämenetelmä, jota voidaan käyttää työpaikan sisäisenä esimiesvalmennuksena. Valmennuksen tavoitteena on kehittää sitä, miten esimiehet osaavat tukea työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Toisena tavoitteena on varmistaa, että esimiehillä on tiedossa työpaikallaan käytössä olevat konkreettiset keinot ja mahdollisuudet yhteensovittamiseen. Esimiesryhmän tapaamiset tarjoavat myös hyvän mahdollisuuden esimiehille tutustua toisiinsa ja saada vertaistukea omaan työhönsä.

Valmennuksen tavoitteena on se, että esimies ymmärtää työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistävän työkykyä ja saa konkreettisia välineitä yhteensovittamisen edistämiseen käytännössä. Kun esimies saa omakohtaista kokemusta yhteensovittamisen hyödyistä, hän osaa kannustaa työntekijöitä käyttämään yhteensovittamisen keinoja ja motivoituu myös itse kehittämään uusia keinoja yhteensovittamiseen ja työn sujuvoittamiseen. Näin työpaikoille synnytetään perheystävällistä kulttuuria, jolla on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennus voidaan järjestää myös eri työpaikoilta kootuille esimiesryhmille, jolloin tärkeää on myös hyvien käytäntöjen jakaminen. Eri työpaikkojen esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan, löytää uusia ideoita omalle työpaikalleen vietäväksi sekä saada vertaistukea esimiestyöhönsä.

Ryhmävalmennus on tarkoitettu henkilöstöhallinnon työkaluksi, vaikkakin sen toteuttamiseen voivat osallistua myös muiden henkilöryhmien edustajat, ja valmennus tarjoaa mahdollisuuden myös henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehittämiseen. Mikäli henkilöstöhallinnon edustaja ei toimi ryhmän ohjaajana, hänet kannattaa kuitenkin pyytää mukaan ryhmään. Sillä tavoin ryhmä saa tietoa työpaikan toimintamahdollisuuksista, ja toisaalta ryhmän kokemukset saadaan myöhemmin käyttöön työpaikan toiminnan kehittämiseen.

Vahva luottamuksellisuus on ehtona sille, että ryhmässä voidaan jakaa asioita ja keskustella avoimesti esimiestyössä eteen tulevista vaikeuksista. Ryhmässä käsitellään ja ratkaistaan aitoja esimiestyön tilanteita, joiden selvittämiseksi ei aina ole valmiita malleja.

Jokainen osallistuja tekee valmennuksen päätteeksi oman kehityssuunnitelmansa – sen tavoitteena on sitouttaa osallistujat asettamaan työlle tavoitteita ja rohkaista heitä kokeilemaan oppimaansa käytännössä.

Valmennus perustuu vertaistuen lisäksi aktiiviseen oppimiseen ja ratkaisukeskeiseen otteeseen. Harjoituksissa on hyödynnetty Työterveyslaitoksen ryhmämenetelmissä hyväksi havaittuja tehtäviä ja toimintatapoja. Näiden taustalla on useita ihmisen käyttäytymistä koskevia teorioita ja käsitteitä siitä, miten voidaan myönteisesti vahvistaa voimavaroja sekä omaa motivaatiota muuttaa toimintatapoja.

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN -ESIMIESVALMENNUKSEN TAVOITTEENA ON:

- tuoda esiin omalla työpaikalla käytössä olevat työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt ja mahdollisuudet
- jakaa muiden työpaikkojen hyviä käytäntöjä
- vahvistaa myönteistä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kulttuuria ja ilmapiiriä
- kehittää esimiesten vuorovaikutus- ja puheeksi ottamisen taitoja
- edistää sitä, että miesten ja naisten sekä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden yhteensovittamisen järjestämistä tuetaan tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti
- kannustaa esimiehiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen ja
- toimia työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen parissa työskenteleville.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen on kaikkien etu

TYÖN JA muun elämän onnistuneella yhteensovittamisella on myönteisiä vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia. Haasteellisimmat yhteensovittamisen tilanteet tai elämänvaiheet voivat liittyä pienten lasten elämänvaiheeseen tai omien ikääntyvien vanhempien hoidon ja työssä käynnin yhteensovittamiseen. Erityisen haasteellista yhteensovittaminen on silloin, jos työtehtävä ei tarjoa mahdollisuuksia työajan joustoihin tarvittaessa, tai muun elämän puolella ei ole sosiaalisia verkostoja tai muita joustoa tarjoavia järjestelyjä käytettävissä.

Käytännössä yhteensovittamisen keinot liittyvät useimmiten työajan joustoihin, joita työpaikalla voi olla käytössä jo muutenkin työhyvinvoinnin tukemiseksi ja töiden sujuvoittamiseksi. Yleisesti käytettyjä työajan joustoja ovat esimerkiksi liukuva työaika ja mahdollisuus käyttää kertyneitä tuntisaldoja vapaapäivinä.

Työpaikan kannalta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen panostaminen tarkoittaa *töiden suunnittelemista niin, että työhön voi siellä ollessaan keskittyä mahdollisimman hyvin*. Yhteensovittamista helpottavat käytännöt ovat siten keino parantaa työn tuottavuutta, palvelun laatua ja työnantajamielikuvaa.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei paranna pelkästään työn sujuvuutta, vaan parhaimmillaan se kohentaa myös työyhteisön ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Kun käytäntöjä sovelletaan tasapuolisesti ja pelisäännöistä avoimesti keskustellen, myös henkilöstön kokemus oikeudenmukaisuudesta vahvistuu.

Vastaavasti ristiriita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa on stressitekijä, joka kuormittaa henkilöstöä ja voi lisätä tyytymättömyyttä, poissaoloja ja jopa halua etsiä uutta työpaikkaa. Siksi työn ja muun elämän onnistuneeseen yhteensovittamiseen kannattaa panostaa.

Esimiehet avainasemassa perheystävällisen työpaikan luomisessa

Esimiehet ovat työpaikalla avainasemassa siinä, miten työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä otetaan työpaikoilla käyttöön. Ne esimiehet, jotka ovat saaneet omakohtaisia ja konkreettisia kokemuksia yhteensovittamisen menetelmien hyvistä tuloksista, suhtautuvat niihin myönteises-

ti. On siis tärkeää, että yhteensovittamista koskeva tieto on omakohtaista, konkreettista ja helpokäyttöistä. Myös vertaisilta saatu tuki ja ”samanmielisyyt” vahvistavat myönteistä suhtautumista. Näitä edellä kuvattuja mekanismeja hyödynnetään tässä ryhmämenetelmässä.

Esimiehen rooli voi olla tärkeä myös muilla tavoin. Esimieheltä saatu tuki ja ymmärrys vaikuttavat siihen, tuntuuko yhteensovittamisen menetelmien käyttö työntekijöiden mielestä hyväksyttävältä. Lisäksi esimies voi näyttää mallia puhumalla itse muun elämänsä asioista työpaikalla ja esimerkiksi lähtemällä töistä ajoissa kotiin. Esimies voi ottaa tietoisesti tavoitteeksi, että työyhteisössä keskustellaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksistä ja sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä saadaan otettua puheeksi työyhteisöä mahdollisesti hiertävät yhteensovittamisen tilanteet, joista osa saattaa heijastua kielteisesti muihin työntekijöihin tai heidän työhönsä. Työyhteisössä esimerkiksi yhden työntekijän poissaolo saattaa lisätä muiden työtä.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistäminen on työpaikan keino vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Tutkimusten mukaan parasta aikaa työelämää valtaavat sukupolvet pitävät joustoja erityisen suuressa arvossa. Muuttuvassa työelämässä ja itseohjautuvuuden vaatimuksen kasvaessa henkilöstö osaa arvostaa yksilöllisiä joustoja, joita työhön luodaan työn teon helpottamiseksi.

Valmennusohjelma perustuu tutkimustietoon ja aiempiin kehittämiskokemuksiin

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennus perustuu Työterveyslaitoksen pitkään tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Esimiesten koulutus on todettu yhdeksi keinoksi, jolla voi parantaa henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokemuksia. Vaikka työaikaan ja työn järjestelyihin liittyvät joustot ja vaikutusmahdollisuudet ovat yhteensovittamisen onnistumisen kannalta keskeisiä, myös työpaikan ilmapiiriin vaikuttamalla voidaan saada aikaan hyviä tuloksia. Lisäksi ihmisten haasteelliset elämäntilanteet saattavat vaatia yksilöllistä tukea.

Työterveyslaitoksella on kehitetty aiemmin muita työuran eri vaiheisiin sijoitettavia valmennusohjelmia, joissa käytetään työskentelytapoina aktiivista oppimista ja ongelmanratkaisua vertaisryhmässä. Olemme hyödyntäneet näitä kokemuksia tämän valmennuksen kehittämisessä. Vaikka aiemmat ryhmämenetelmät keskittyvät omien työuratavoitteiden muotoilemiseen ja

voimavarojen vahvistamiseen, uskomme samojen periaatteiden edistävän oppimista myös silloin, kun vertaisryhmän osallistujat harjoittelevat asioiden soveltamista omassa esimiestyössään.

Kehittämävaiheen pienimuotoinen vaikutustutkimus seitsemällä työpaikalla osoitti, että esimiesvalmennukseen osallistuvien tietoisuus työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä sekä perhevapaista parantui valmennuksen aikana. Lisäksi esimiehet kokivat, että asioita oli valmennuksen ansiosta helpompi viedä työpaikalla eteenpäin ja että oma suhtautuminen työn ja muun elämän yhdistämisen vaatimuksiin tuli myönteisemmäksi. Esimiehet tunsivat myös pystyvänsä ottamaan perhevapaat tasapuolisemmin puheeksi sekä äitien että isien kanssa, hyödyntämään monipuolisesti työpaikan mahdollisuuksia yhteensovittamiseen ja hakemaan tarvittaessa tietoa käytännöistä ja niiden järjestämisestä.

Valmennuksen toteutus ja osallistujat

TYÖN JA muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennuksen tavoitteet saavutetaan parhaiten, jos valmennus järjestetään intensiivisesti. Valmennuksen kokonaiskesto on yhdeksän tuntia, ja se koostuu kolmesta valmennuskerrasta. Ennen valmennusta pidetään aloituspalaveri, johon osallistuvat johto ja henkilöstöhallinto (paitsi jos työpaikalla on käynnissä jokin Työterveyslaitoksen kehittämisprosessi, esimerkiksi henkilöstökysely).

Valmennuskerrat suositellaan jaettavaksi kolmeksi puolipäiväiseksi jaksoksi, noin viikon välein. Näin toinen puolikas päivästä jää muiden työasioiden hoitamiseksi. Ryhmäohjelman voi toteuttaa myös kahden päivän aikana (1 x 6 tuntia ja 1 x 3 tuntia).

Koko valmennuksen sisältö ja eteneminen esitetään kuvassa 1. Olemme suunnitelleet valmennuksen niin, että harjoitukset rakentuvat edellisistä harjoituksista saatujen oppimiskokemusten varaan. Valmennuksen tuoksellisuuden kannalta on suositeltavaa, että koko ohjelma järjestetään 1–3 viikon sisällä, jolloin käsitellyt asiat on helppo palauttaa mieleen ja sitoa laajempiin kokonaisuuksiin. Intensiivitoteutus edistää myös ryhmäytymistä sekä omien kehittymistavoitteiden muotoutumista.

Toteutustavat: työpaikan sisäisesti tai eri työpaikoilta tuleville esimiehille

Esimiesvalmennus on oiva keino panostaa työpaikalla perheystävällisen kulttuurin kehittämiseen ja varmistaa, että esimiehillä on tieto työpaikalla käytettävissä olevista työaika- ja muista järjestelyistä, joilla henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan helpottaa. Erityisesti isoilla työpaikoilla eri yksikköjen ja esimiesten käytännöt ovat saattaneet muotoutua erilaisiksi, mikä tietysti tuntuu henkilöstöstä epäoikeudenmukaiselta. Kun käytännöt ja toimintatavat ovat kaikkien tiedossa, ne ovat tasa-
puolisia ja niitä tulee myös todennäköisemmin hyödynnettyä. Esimiehet saavat valmennuksessa myös harjoitusta henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteiden puheeksi ottamiseen. Vertaisryhmässä esimiehet voivat reflektoida omia asenteitaan sekä jakaa ratkaisuja hankalien tilanteiden selvittämiseen. Valmennus voi parhaimmillaan myös laajentaa esimiesten omaa henkilökohtaista tukiverkostoa.

Esimiesvalmennus on suunniteltu työpaikan sisäiseksi menetelmäksi, mutta sitä voidaan järjestää myös usealta työpaikalta tuleville esimiehille yhteisesti. Tällöin valmennuksessa voidaan hyödyntää eri organisaatioiden käytäntöjä ja löytää uusia toimivia ideoita omalle työpaikalle vietäväksi. Ryhmä saattaa myös laajentaa esimiesten omia verkostoja.

Ohjelman kulku

ALLA OLEVASSA taulukossa on esitetty valmennusohjelman sisältö ja kulku. Ennen valmennusohjelmaa työpaikalla tehdään alkuselvytys, jonka voi tehdä joko johdon ja henkilöstöhallinnon haastatteluna tai henkilöstökyse-lynä. Tähän liittyvä haastattelulomake löytyy oppaan lopusta, osiosta Ma-teriaalit (s. 52 Lomake työpaikan käytäntöjen kartoitukseen).

A ENNAKKO-TEHTÄVÄ	1. JAKSO	2. JAKSO	3. JAKSO	B SEURANTA
Omassa esi- miestyössä vastaan tullut työn ja muun elämän yhteen- sovittamisen tilanne	Ohjaajaparin ja ohjelman esittely	Fiilisavaus	Alkuvirittäyty- minen	Oman kehittymis- suunnitelman toteuttaminen esimiestyössä
	Alkuvirittäyty- minen ja tutus- tumishaastat- telu	Kohtaamisia – roolinotto- harjoitus	Työn ja muun elämän yh- teensovitta- misen ennakko- oletukset	Seuranta sparrausparin kanssa
	Ohjelman esittely	Yhteen- sovittaminen ja työyhteisö	Organisaatio- kohtainen tehtävä	
	Yhteensovitta- misen hyödyt	Välitehtävä	Kehittymis- tavoitteet	
	Esimies yhteen- sovittajana		Missä olen nyt? -jana	
	Työn ja muun elämän yhteen- sovittamisen käytännöt		Ohjelman päättäminen	
	Välitehtävä			

Kuva 1. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennuksen sisältö.

Ryhmätoiminnan keskeiset elementit

Valmennus perustuu vertaisryhmässä keskustelemiseen. Ohjelman aikana jakaudutaan erilaisiin pienryhmiin tekemään harjoituksia. Muilta saadut toimintaehdotukset ja näkökulmat lisäävät omaa toimintavalmiutta ja auttavat käsittelemään omaa esimiestyötä. On hyvä, jos ryhmä on heterogeeninen (esim. esimieskokemukseltaan), sillä silloin joukkoon mahtuu erilaisia näkökulmia ja ideoita.

Ryhmiä perustettaessa on syytä kiinnittää huomiota niiden kokoon. Pienissä, alle kahdeksan osallistujan ryhmissä voi olla työlästä saada esiin erilaisia näkökulmia ja keskustelu saattaa jäädä enemmän ohjaajien varaan. Suuret, yli 15 osallistujan ryhmät puolestaan saattavat vaatia ohjaajalta enemmän jämäkkää aikataulutusta. Suositeltava ryhmä koko onkin 10–15 osallistujaa.

Ohjelman aikana muodostettavien pienryhmien kokoonpano on hyvä muuttaa ohjelman aikana niin, että osallistujat keskustelevat mahdollisimman monen ryhmäläisen kanssa. Osallistujat pitävät sitä yleensä antoisana. Joskus ohjaajat voivat valita parit ja pienryhmät, mikäli se on työskentelyn tai ryhmän ilmapiirin kannalta hyödyllistä.

Vertaisryhmän voima

Esimiesvalmennusryhmissä osallistujille jaetaan tietoa työpaikan käytännöistä ja toimintatavoista sekä pohditaan, miten toimii yksityiselämän tilanteet huomioon ottava esimies. Vertaisryhmässä muilta kuullut ratkaisut ja tieto auttavat todennäköisemmin toimimaan tilanteissa paremmin kuin ulkopuolisilta asiantuntijoilta saadut vinkit. Vertaisten neuvot on helppo ottaa vastaan, ja tieto siitä, että myös muilla on samantapaisia haasteita tai kokemuksia, auttaa hyväksymään tilanteen ja toimimaan aktiivisesti haasteiden ratkaisemiseksi.

Aktiivinen oppiminen

Toinen tärkeä periaate, joka ohjaajienkin on syytä jatkuvasti pitää mielessä, on aktiivinen oppiminen. Ryhmäohjelmassa tämä tarkoittaa sitä, että ohjaajat kannustavat koko ajan ryhmää aktiivisesti etsimään itse ratkaisuja esille tuotuihin haasteisiin. Aktiivista oppimista voi tukea myös kannustamalla ryhmää vastaamaan itse omiin kysymyksiinsä. Joskus ohjaaja joutuukin

”pidättelemään itseään” ja odottamaan, että ryhmä ehtii itse oivaltaa ratkaisun, jota sitten tarvittaessa voi täydentää esimerkiksi tietoaineistojen avulla.

Valmennuksen aikana harjoitellaan myös esimerkiksi puheeksi ottamista. Roolinottoharjoitus tai osallistuminen ryhmittöihin voi tuntua joistain osallistujista aluksi vastentahtoiselta. Yleensä kuitenkin ryhmätoiminta tempaa mukaansa ja tehtävät koetaan lopulta antoisiksi. Epämu-kavuusalueelle rohkeasti astuminen tuo usein parhaita oppimiskokemuksia sitten, kun ryhmän luottamuksellisuus ja turvallisuus on aluksi rakennettu.

Ryhmässä vahvistetaan osallistujien luottamusta siihen, että he pystyvät itse vaikuttamaan omaan toimintaansa ja kehittymään esimiehenä. Se lisää esimiestyöhön liittyvien tavoitteiden luomista ja tehokkaiden toimintatapojen käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä puolestaan edistävät myönteistä kehitystä esimiestaidoissa.

Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan käsityksiin omista kyvyistä ja taidoista vaikuttavat seuraavat kolme oppimismekanismia, joita kaikkia hyödynnetään valmennuksessa:

- omakohtaiset suoriutumiskokemukset
- muiden suoriutumisen havainnointi
- muilta saatu palaute omasta suoriutumisesta.

Näiden kolmen oppimismekanismien toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa neljäs tekijä:

- myönteinen emotionaalinen tila.

Myönteisen palautteen saaminen on tärkeää osallistujien tunnekokemuksille, itseluottamukselle ja käsityksille omista kyvyistä. Osallistujat saavat sekä ohjaajilta että muilta ryhmäläisiltä motivaatiota osallistua ja oppia. Ryhmässä onkin syytä panostaa myönteiseen ja kannustavaan ilmapiiriin, jossa kaikkien näkemykset ovat arvokkaita ja kaikkia kuunnellaan. Ryhmäläisten arvostamiseen liittyy myös se, että kaikille varmistetaan puheenvuorot eikä kukaan pääse dominoimaan keskustelua liikaa.

Ryhmään palauttaminen

Ryhmäkeskustelun ohjaamisen yhtenä tekniikkana on ryhmään palauttaminen. Sen mukaan ohjaajat palauttavat esiin nousevat ongelmat ja kysymykset edelleen ryhmään ratkaistaviksi. Ohjaajien on luotettava osallistu-

jien kykyyn ajatella ja kannustettava heitä ehdottamaan ratkaisuja.

Kun osallistujat rohkaistuvat keskustelemaan ja jakamaan kokemuksiaan, he havaitsevat vähitellen taitonsa ja asiantuntemuksensa ongelmien ratkaisijoina. Ohjaajat voivat johdatella ryhmää tavoitteena olevia johtopäätöksiä kohti. Näitä johtopäätöksiä on kuvattu oppaan harjoitusten yhteydessä.

Samoin ryhmässä voidaan käsitellä haasteellisia tilanteita miettimällä yleisimpiä vastoinkäymisiä ja esteitä, keksimällä ratkaisuja niiden ylittämiseen tai kiertämiseen ja harjoittelemalla tilanteissa toimimista. Ohjaajien vahvistama ratkaisukeskeinen työskentelyote mahdollistaa yhtä lailla tavoitteiden kuin haasteiden yhteisen käsittelyn.

Ryhmän ohjaaminen

Kuka voi toimia ohjaajana?

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennusta voivat järjestää työpaikalla esimerkiksi työpaikan omat henkilöstön kehittäjät, työsuojeluhenkilöstö tai muut asiantuntijat. Usean työpaikan esimiehille järjestettyä ryhmää voivat ohjata esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen asiantuntijat tai koulutuksen tarjoajat. Käsillä olevassa materiaalissa kuvataan valmennuksen sisältö, mutta suosittelemme esimiesvalmennusta toteuttaville Työterveyslaitoksen ohjaajakoulutusta. Työterveyslaitoksen asiantuntijat järjestävät myös esimiesvalmennusryhmiä.

Ohjaajien tehtävät

Ohjaajien tehtävänä on rohkaista osallistujia, tehdä havaintoja heistä ja antaa heille myönteistä palautetta ryhmän työskentelyyn osallistumisesta. On tärkeää kiittää osallistujia heidän käyttämistään puheenvuoroista ja rohkaista myös ryhmän hiljaisia jäseniä tulemaan mukaan keskusteluihin. Myönteinen palaute on tehokasta silloin, kun se kohdistetaan konkreettiseen tilanteeseen tai toimintaan ja annetaan välittömästi.

Ryhmään pyritään luomaan myönteinen ilmapiiri. Se motivoi osallistumaan, jakamaan kokemuksia ja käyttämään ryhmää sekä omaksi että toisten hyödyksi. Alussa olevat harjoitukset ja tutustuminen toisiin osallistujiin auttavat purkamaan mahdollista alkukankeutta ja antavat mallin yhteisen työskentelyn tavoista. Aiempien kokemustemme mukaan ryhmäkeskustelut tuntuvat osallistujien mielestä helpoilta ja miellyttäviltä. Vaikka ohjelma antaa valmennukselle rakenteen, pitää osallistujilta tulevaa palautetta ottaa herkästi vastaan,

niin että ryhmässä saadaan syntymään myönteistä ja läheistä vuorovaikutusta. Avoimen ilmapiirin luomista voi auttaa, jos ohjaajat kertovat omista kokemuksistaan ja asettuvat siten osallistujien kanssa samalle tasolle.

Ohjaajilla ja heidän käyttämillään tekniikoilla on tärkeä rooli oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa. Ohjaajien on hyvä opetella osallistujien nimet heti ensimmäisenä päivänä, jotta he voivat puhutella heitä henkilökohtaisesti. Työpöydällä olevat nimikyltit ovat helppo apu nimien muistamiseen.

Ohjaajina ryhmässä

Valmennuksen ohjaajat työskentelevät pareittain, jos vain mahdollista. Intensiivisesti etenevä ohjelma vaatii molemmilta monien asioiden jatkuvaa ja yhteistä tarkkailemista. Näitä ovat käsikirjoituksen seuraaminen, ryhmäprosessin havainnoiminen, ryhmän kanssa kommunikointi sekä ryhmäkeskustelujen ja -harjoitusten tulosten kirjaaminen.

Kahden ohjaajan yhteistyöllä ohjelman eteenpäin vieminen onnistuu helpommin eikä ohjaaminen käy liian kuormittavaksi. Myös osallistujien mielenkiinto säilyy paremmin ja asiat käsitellään tehokkaammin.

Toimiva ryhmän ohjaaminen edellyttää myös ohjaajien ja ryhmän välisen arvostuksen ja luottamuksen rakentamista. Ohjaajat saavat asiantuntijan arvostusta ohjelman tutkimustaustasta sekä omasta asiantuntijataustastaan. Myös osallistujien arvostaminen on tärkeää: heidän aktiivisuutensa ja vastuunottonsa keskusteluissa on olennainen osa koulutusta. Ryhmän ohjaajat toimivat siten pikemmin fasilitaattoreina kuin kouluttajina. Jo heti alkuesittelyssä ohjaajat kertovat omasta taustastaan ja kokemuksistaan, mikä kannustaa muita ryhmäläisiä samaan. Kaikkien kokemukset ja ajatukset ovat arvokkaita, ja suvaitsevuus on tärkeää kaikkien näkökulmien esille tuomiseksi.

Ohjaajien antama esimerkki siitä, että jokaisella on oikeus ilmaista oma näkemyksensä, edistää ryhmän myönteistä ilmapiiriä ja aktiivisen oppimisprosessin kehittymistä. Onnistunut ryhmätyöskentely vahvistaa itseohjautuvaa oppimista ja ongelmanratkaisua myös ryhmän ulkopuolella.

Ohjelman toteuttaminen aikataulussa

Päivät on hyvä aloittaa ja lopettaa aikataulun mukaan. Ohjaajien tehtävänä on huolehtia, että aikataulussa pysytään koko ohjelman ajan myös siksi, että se säilyttää intensiteetin ja osallistujien mielenkiinnon. Aikataulussa pysymisellä varmistetaan lisäksi se, ettei tärkeitä aihealueita jää käsittelemättä.

Osallistujille annetaan harjoitusten yhteydessä selkeät ja tehokkaat ohjeet sekä etukäteen määritetty aika. Ohjaajien kannattaa antaa harjoitusten aikana väliaikatietoja ajan kulumisesta. Keskustelut venyvät helposti pitkiksi, ja ohjaaja voi harkinnan mukaan antaa joihinkin harjoituksiin lisäaikaa. Sovituista aloitus- ja lopetusajoista kannattaa kuitenkin pitää kiinni.

Suunnitelkaa myös tauot ohjelmaan etukäteen.

Ennen esimiesvalmennusta

KUN ESIMIESVALMENNUS järjestetään yhdessä organisaatiossa, ohjaajat sopivat ensi alkuun tapaamisen henkilöstöhallintoa tunnevan henkilön tai vastaavan johtajan kanssa. Tapaamisen tarkoituksena on sopia käytännön järjestelyistä ja aikatauluista, sopia organisaatiokohtaisesta tehtävästä sekä kerätä työpaikalta tarvittava tieto esimiesvalmennusta varten. Tapaamisessa käydään läpi organisaation käytössä olevat työaikajärjestelyt ja joustomahdollisuudet sekä muut mahdolliset käytännöt, jotka liittyvät työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseen. Käytössä olevia keinoja ovat esimerkiksi liukuva työaika, etätö ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin. Lisäksi tapaamisessa voidaan käydä läpi organisaation tunnuslukuja esimerkiksi perhevapaiden pitämisestä ja ikärakenteesta sekä perehtyä vielä nykyiseen perhevapaalainsäädäntöön. Isommissa organisaatioissa näitä tietoja on usein kirjattu esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, työhyvinvointisuunnitelmaan tai ikäohjelmaan, jos sellaisia on. Apuna voi myös käyttää oppaan lopussa olevaa materiaalia (s.52, Lomake työpaikan käytäntöjen kartoitukseen).

Työpaikan käytännöt ovat työskentelyn pohja. Niiden valossa käsitellään esimiesten omia tapauksertomuksia ja tehdään kehityssuunnitelmia. On tärkeää, että alkutapaamisessa ovat paikalla henkilöt, jotka tietävät käytännöt ja pystyvät keräämään dokumentit, joita käytännöistä voi antaa valmennukseen. Käytäntöjen huolellinen selvittäminen varmistaa, että osallistuvat esimiehet saavat riittävästi tietoa oman työpaikkansa käytännöistä ja että työpaikka sitoutuu asian käsittelyyn. Toivottavaa on, että käytäntöjen lista jää valmennuksen jälkeen työpaikalla käyttöön ja sitä voidaan edelleen kehittää. Listan kerääminen voi olla organisaatiokohtainen tehtävä, jonka valmennusryhmä tekee kolmannen jakson aikana.

Mikäli esimiesvalmennus järjestetään eri organisaatioiden esimiehille, voidaan ennen valmennuksen alkua kerätä hyviä käytäntöjä kustakin Mikäli esimiesvalmennus järjestetään eri organisaatioiden esimiehille,

voidaan ennen valmennuksen alkua kerätä hyviä käytäntöjä kustakin organisaatiosta tai koota yleisempää tietoa käytännöistä. Eri työpaikoista tulleita osallistujia voi pyytää selvittämään ja keräämään oman työpaikkansa yhteensovittamisen käytäntöjä etukäteen. Niitä voi kysyä henkilöstöhallinnosta tai etsiä esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta, vuosikatsauksesta, ikäohjelmasta tai henkilöstön hyvinvointiselvityksistä. Myös ryhmän ohjaaja voi kerätä tietoja osallistujien työpaikoilta.

Jos esimiesten oman organisaation käytäntöjä ei ole mahdollista selvittää valmennuksen materiaaliksi, valmennuksen aikana on hyvä antaa esimiehille tehtäväksi pohtia oman organisaationsa käytäntöjä ja motivoida heitä selvittämään niitä esimerkiksi valmennuksen välitehtävänä. Useimmiten hyvien käytäntöjen läpikäyminen yleiselläkin tasolla riittää antamaan osallistujille oivalluksen, että omassa organisaatiossa on jo käytössä paljon hyviä keinoja. Siitä voi helposti edetä pohtimaan, miten niitä voisi hyödyntää tehokkaammin, miten keinot otettaisiin puheeksi yhteisesti henkilöstön kanssa tai miten niiden tasapuolista käyttämistä voisi edistää.

MUISTAKAA ENNEN RYHMÄN ALKUA

- varata ryhmätilaan fläppitaulu ja fläppipaperia
- varata erivärisiä paksuja tusseja
- varata maalarinteippiä fläppien kiinnittämiseksi seinälle
- varata tyhjää paperia (A4) ja kyniä
- varata alkuharjoitusta varten 3–4 kuvaa
- varata alkuvirtäytymisiä varten tarvittavat materiaalit, esim. kortit tai esineet
- varmistaa, että molemmat ohjaajat tietävät ryhmän aikataulusta
- varmistaa, että osallistujat ovat tehneet ja palauttaneet ennakkotehtävän sekä saaneet tiedon valmennusten aikatauluista ja paikasta



OSALLISTUJIEN ENNAKKO- TEHTÄVÄ

TAVOITE

Ennakkotehtävässä kerätään esimerkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteista osallistujien työurien varrelta. Elävän elämän esimerkit tuovat aiheen ja sen monimuotoisuuden konkreettisesti ja omakohtaisesti esille sekä orientoivat aiheeseen.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Osallistujat tekevät ennakkotehtävän, jossa he kuvaavat omassa esimiestyössään vastaan tulleen työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteen ja kertovat, kuinka silloin toimittiin.

OHJE

Ennakkotehtävä tehdään itsenäisesti kirjallisena tehtävänä, ja se tuodaan ensimmäiseen tapaamiseen. Antakaa ennakkotehtävä osallistujille ryhmätapaamisten aikatauluis-ta tiedottamisen yhteydessä. Ennakkotehtävä löytyy Materiaalit-osiosta sivulta [56](#).

Osallistujat pohtivat tilannetta tai tilanteita, jossa he ovat esimiehenä

sovittaneet yhteen työntekijän työtä ja muuta elämää, esimerkiksi tilanteissa, joissa isä jää perhevapaalle, työntekijä on äitinsä omaishoitaja tai työntekijän puoliso sairastuu vakavasti.

Osallistujia pyydetään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä yhteensovittamisen tilanne oli kyseessä?
- Mitä käytäntöä tai käytäntöjä tilanteessa hyödynnettiin?
- Oliko lopputulos onnistunut tai miten tilanne ratkesi?

Jos osallistujan mieleen ei tule yhtään erityistä yhteensovittamisen tilannetta, häntä pyydetään kertomaan lyhyesti, mitä yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä tai järjestelyjä hän työpaikaltaan tietää tai millaisiin tilanteisiin ne hänen työpaikallaan voisivat liittyä.



JAKSO

Ensimmäisen päivän tavoitteena on tutustuminen, ryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja orientaatio aiheeseen. Ensimmäisessä jaksossa myös perehdytään työskentelytapaan eli osallistujien omaan aktiiviseen rooliin ohjelmassa.



OHJAAJAPARIN ESITTÄYTYMINEN JA OHJELMAN ESITTELY

Kesto: noin 15 minuuttia

TAVOITE

Tavoitteena on osallistujien motivoiminen ryhmätyöskentelyyn ja avoimen, tasa-arvoisen ilmapiirin luominen. Osallistujat tutustuvat ohjelman tavoitteisiin ja päämääriin.

HARJOITUKSEN KULKU

- Ohjaajat esittäytyvät ja kertovat omista työelämäkokemuksistaan sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokemuksestaan.
- Ohjaajat esittelevät ohjelman osallistujille.
- Ryhmän kanssa sovitaan keskustelujen luottamuksellisuudesta.

OHJE

Esitellä osallistujille ohjelman taustaa ja päämäärät, joihin olette perehtyneet etukäteen. Voitte hyödyntää laatikossa olevaa kuvausta.

Kertokaa omasta taustastanne sekä omista kokemuksistanne työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Selittäkää osallistujille keskustelujen luottamuksellisuus ja jokaisen osallistujan yksilöllisten kokemusten jakamisen vapaaehtoisuus. Luottamuksellisuuteen kuuluu sekin, että valmennuksessa tehtäviä suunnitelmia tai ehdotuksia voidaan sopia annettavaksi osallistujien työpaikkojen käyttöön. Tästä pitää kuitenkin ryhmän kesken ensin tehdä päätös.

OHJELMAN TAUSTA JA PÄÄMÄÄRÄT

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esimiesvalmennus on esimiehille suunnattu koulutus, joka on kehitetty Työterveyslaitoksessa asiantuntijaryhmässä. Sen tavoitteena on antaa esimiehille tietoa ja käytännön vinkkejä henkilöstön työn järjestämiseen ja tukemiseen niin, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen olisi helpompaa. Tällä pyritään vähentämään henkilöstön kuormitusta ja lisäämään työpaikan perhemyönteistä ilmapiiriä.

Ohjelman aikana puhutaan työpaikkojen konkreettisista keinoista, joilla työtä ja perhe-elämää saadaan paremmin sovitettua yhteen, ja käsitellään myös esimiestyössä tarvittavia taitoja. Tällaisia ovat muun muassa puheeksi ottaminen ja myönteinen suhtautuminen työntekijöiden elämäntilanteisiin. Ohjelman aikana pyritään myös ennakoimaan ja tunnistamaan esimiestyössä vastaan tulevia haasteita ja luomaan niihin ratkaisumalleja. Tavoitteena on, että jokainen osallistuja tekee ohjelman lopuksi oman kehityssuunnitelman ja sitoutuu kokeilemaan oppimaansa sparrauskaverin tukemana.

Valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa jokaisen osallistujan aktiivisuus ja myönteinen asenne. Kaikkien kokemukset ja ajatukset ovat tärkeitä, ja niitä jaetaan valmennuksen kuluessa muun muassa yhteisissä keskusteluissa ja tekemällä ryhmätöitä.

HUOMIOITAVAA

Tutustukaa valmennuksen tavoitteisiin etukäteen, jotta osaatte kertoa niistä ryhmälle omin sanoin. Mieti-
kää myös lyhyet kertomukset omista kokemuksistanne. On hyvä, jos koke-

muksissa kuvaatte onnistumisten lisäksi haasteellisia vaiheita ja tilanteita sekä niistä selviytymistä. Näin osallistujat saavat ensimakua työskentelytavoista ja kokemusten jakamisesta myös ohjaajien kanssa.

1.2

ALKUVIRITTÄYTYMINEN

Kesto: noin 15 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on virittää osallistujat miettimään työn ja muun elämän yhteensovittamista. Harjoitus auttaa osallistujia tutustumaan toisiinsa sekä luo mielikuvan tulevan koulutuksen työskentelytavasta.

HARJOITUKSEN KULKU

- Osallistujat tutustuvat seinällä oleviin kuviin ja miettivät niiden yhteyttä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteisiin.
- Kuvien viereen kerääntyneet ryhmät keskustelevat kuvien herättämistä ajatuksista ja jakavat kokemuksensa muille.
- Ohjaajat vetävät yhteen kuvista syntyneen tarinan.

OHJE

Varatkaa harjoitusta varten neljä kuvaa. Ripustakaa kuvat osallistujien nähtäväksi. Voitte leikata kuvat esimerkiksi lehdestä tai käyttää valmiita kortteja, valokuvia, julisteita, maalauksia, piirroksia yms.

Pyytäkää osallistujia nousemaan ylös, tutustumaan kuviin tarkemmin ja miettimään, millä tavalla kuvat liittyvät työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Kun osallistujat ovat käyneet kaikki kuvat läpi, pyytäkää heitä asettu-

maan sen kuvan viereen, joka puhuteli heitä eniten tai joka jäi erityisesti mieleen.

Kun kaikki ovat asettuneet jonkin kuvan viereen, pyytäkää heitä kertomaan toisilleen, miksi he valitsivat juuri kyseisen kuvan, ja keskustelemaan yhdessä siitä, mikä heidän tarinoissaan oli yhteistä.

Lopuksi kukin pienryhmä kertoo ajatuksistaan koko ryhmälle ja ohjaajille.

HUOMIOITAVAA

Jos jonkin kuvan luoja jää vainyksi osallistujia, voi toinen ohjaaja mennä hänen seurakseen. Toinen ohjaaja voi muutenkin osallistua harjoitukseen. Tällä tavalla ohjaajat lähentävät itseään ryhmäläisten kanssa, häivyttävät omaa rooliaan asiantuntijana sekä vahvistavat osallistujien roolia ryhmässä.

LOPETUS

Kiittäkää ryhmiä tarinoista. Tehkää lyhyt yhteenvedo kaikista kertomuksista, esimerkiksi mikä tarinoissa oli yhteistä. Pyytikää yhteenvedossa yhdistämään kertomukset välttämättömän vastakkainasettelua pienryhmien välillä, vaikka tarinat eroaisivatkin toisistaan. Voitte kertoa ryhmälle, että valmennuksen aikana tullaan miettimään erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita samaan tapaan.

1.3

TUTUSTUMISHAASTATTELU

Kesto: noin 30 minuuttia

TAVOITE

Tässä harjoituksessa osallistujat tutustuvat paremmin toisiinsa ja kertovat toisilleen esimiestyöhönsä liittyvistä tavoitteista. Harjoitus johdattelee osallistujat miettimään omaa rooliaan esimiehenä sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Ryhmäläiset haastattelevat toisiaan ja esittelevät sen jälkeen parinsa koko ryhmälle.

OHJE

Kirjoittakaa taululle tai antakaa osallistujille seuraava teksti:

Ohje parin esittelemiseen

- Parin nimi
- Mitä hän tekee vapaa-ajallaan, esimerkiksi harrastaa?
- Keille hän toimii esimiehenä?
- Mikä on hänen mielestään parasta esimiestyössä?

Ohjaajat jakavat osallistujat pareiksi mieluiten sellaisen henkilön kanssa, jota he eivät tunne kovin hyvin. Ohjaajat voivat myös ehdottaa ryhmän jäsenille, että he valitsisivat itse parikseen sellaisen henkilön, jota he eivät tunne tai jonka kanssa he ovat olleet vähiten tekemisissä.

Jakakaa jokaiselle parille yksi fläppipaperi ja tussit. Pyytäkää osallistujia haastattelemaan parejaan edellä olevien kysymysten mukaan ja tekemään lyhyet muistiinpanot. Antakaa haastatteluihin aikaa noin 10 minuuttia.

Myös ohjaajat haastattelevat toisiaan. Aloittakaa esittelemällä toisenne ja pyrkikää pitämään esittely ytimekkäänä. Ohjaajien esittelyt toimivat mallina ryhmälle.

HUOMIOITAVAA

On tärkeää, että kaikkien esittelyt kirjoitetaan ja esitetään ryhmälle. Ripustakaa fläppipaperit seinälle valmennustapaamisten ajaksi.

1.4

OHJELMAN SISÄLLÖN ESITTELY

Kesto: noin 10 minuuttia

TAVOITE

Ohjaajat esittelevät valmennuksen sisällön ja aihealueet sekä kertovat, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen lisäksi ohjelman harjoitukset antavat valmiuksia esimiestyön kehittämiseen.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Ohjaajat esittelevät ohjelman sisällöt.

OHJE

Ohjaajat kirjoittavat taululle tai tulostavat seuraavan tekstin Materiaalit-osiosta (Ohjelman sisältö, sivu 58):

OHJELMAN SISÄLTÖ

1. *Yhteensovittamisen hyödyt*
2. *Esimies yhteensovittajana (ennakkotehtävä)*
3. *Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt*
4. *Kohtaamisia-roolinottoharjoitus*
5. *Yhteensovittaminen ja työyhteisö*
6. *Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakkoletukset*
7. *Organisaatiokohtainen tehtävä*
8. *Kehittymissuunnitelman laatiminen*

Käykää läpi valmennusohjelman sisältö kohta kohdalta:

1. *Yhteensovittamisen hyödyt*

Ohjelman aikana

- pohditaan, mitä hyötyä on siitä, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu
- mietitään, miksi esimiestyössä kannattaa panostaa yhteensovittamisen huomioimiseen

2. *Esimies yhteensovittajana (ennakkotehtävä)*

Ohjelman aikana

- kootaan yhteensovittamisen haasteellisia tilanteita
- mietitään käytännön ratkaisuja haasteiden voittamiseksi

3. *Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt*

Ohjelman aikana

- etsitään yhteensovittamisen hyviä käytäntöjä monipuolisesti
- käsitellään erilaisia tapoja toimia erilaisissa töissä ja tehtävissä

4. *Kohtaamisia-roolinottoharjoitus*

Ohjelman aikana

- mietitään puheeksioton haasteita esimiestyössä
- harjoitellaan puheeksiotto-tilanteen hyvää hoitamista

5. Yhteensovittaminen ja työyhteisö

Ohjelman aikana

- mietitään yhteensovittamisen tilanteiden vaikutuksia työyhteisöön
- etsitään keinoja kielteisten vaikutusten vähentämiseen

6. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakkoletukset

Ohjelman aikana

- pohditaan yhteensovittamiseen liittyviä ennakkoletuksia työelämässä
- opitaan toimivia ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakkoletusten murtamiseen

7. Organisaatiokohtainen tehtävä

Ohjelman aikana

- käsitellään oman organisaation kehitystehtävää
- tehdään ratkaisu työpaikalle sovellettavaksi

8. Kehittymissuunnitelman laatiminen

Ohjelman aikana

- laaditaan henkilökohtainen suunnitelma esimiestyössä kehittymisestä
- opitaan ymmärtämään esimiehen toiminnan merkitys henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen ja työhyvinvoinnin kannalta



YHTEENSOVITTAMISEN HYÖDYT

Kesto: noin 20 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksessa käydään läpi erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita sekä mietitään, mitä hyötyä onnistuneesta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta on henkilöstön työhyvinvoinnille. Harjoituksessa tuodaan esiin myös asiaa koskevaa tutkimustietoa. Tavoitteena on motivoida esimiehet panostamaan asiaan omassa esimiestyössään. Hyötyjä on tärkeää miettiä myös omakohtaisesti, itse oivaltaen.

HARJOITUKSEN KULKU

- Osallistujat miettivät työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisen ja epäonnistumisen tilanteita sekä niiden seurauksia.
- Osallistujat pohtivat yhteensovittamisen onnistumisen hyötyjä ja epäonnistumisen haittoja.
- Tavoitteena on konkretisoida sitä, että yhteensovittamisen onnistuminen on tärkeää työhön keskittymisen, työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta.

OHJE

Pyytäkää osallistujiamiettimään hetken itsenäisesti, millaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet voisivat olla? Tilanteet voivat olla sellaisia, joita he ovat kohdan-

neet tai omakohtaisesti kokeneet työurallaan.

Pyytäkää osallistujia arvioimaan, mitä hyötyä onnistuneesta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta on ollut sekä mitä haittaa siitä voi olla, jos työn ja muun elämän vaatimusten välillä on ristiriitaa. Miten nämä seuraukset voi huomata? Huolehtikaa siitä, että pöydillä on kyniä ja papereita, että osallistujat voivat halutessaan tehdä muistiinpanoja.

Kerätkää havainnot yhteisessä keskustelussa fläppitaululle tai PowerPoint-diaan. Eritelkää hyödyt ja haitat koosteessa ja kirjatkaa myös kuvaus siitä, miten asia näkyi tai huomattiin.

LOPETUS

Lopuksi voitte kertoa, että palkan-saajista vain noin kolmannes elää pikkulapsiperheen vaihetta. Onkin tärkeää muistaa, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeet koskevat kaikkia ja ne vaihtelevat eri elämänvaiheiden mukaan. Aina yhteensovittamisen tarpeet eivät edes suoraan liity elämäntilanteeseen tai ikään: konkarityöntekijällä saattaa olla pieniä lapsia hoidettavana, pienten lasten vanhemmalla saattaa olla myös ikääntyviä sukulaisia hoidettavana jne.

Perhe ja vapaa-aika, mutta myös työ,

ovat tärkeitä ihmisille. Tilastokeskuksen mukaan perheen ja vapaa-ajan tärkeys työntekijöille on kasvanut vuosien varrella. Miesten ja naisten välillä on vain pieniä eroja.

Työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt monissa töissä tietotekniikan vaikutuksesta. Tässä on omat hyvät ja huonot puolensa. Rajan kokee häilyväksi noin neljäsosa työssä käyvistä. Kuitenkin noin 40 prosenttia työntekijöistä on täysin tai lähes samaa mieltä väittämän kanssa, että on töiden jälkeen usein niin väsynyt, ettei jaksakaan tehdä asioita, joista nauttii (Tilastokeskus 2014).

Kertokaa ryhmälle, että työn ja muun elämän ristiriita on stressitekijä, joka voi tutkimusten mukaan aiheuttaa

- työtyytymättömyyttä
- stressiä ja uupumusta

- poissaoloja ja
- halua vaihtaa työpaikkaa.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisesta on tutkimusten mukaan monia hyötyjä:

- työhön ja työpaikkaan sitoutuminen
- työtyytyväisyys, työhyvinvointi
- työmotivaatio, ”parhaansa yrittäminen” sekä
- työn tuottavuus.

Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen on ”win-win-tilanne”, josta hyötyvät työntekijät ja työnantaja. Onnistuneeseen yhteensovittamiseen tarvitaan sekä toimivia käytäntöjä että myönteistä kultuuria ja ilmapiiriä.



Kuva 2. Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen on kaikkien etu (Työterveyslaitos, 2015).

Printatkaa ja jakakaa osallistujille edellä kuvattu tietomateriaali Materiaalit-osiosista sivulta **59**.



ESIMIES YHTEENSOVITTAJANA

Kesto: noin 35 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tunnistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteellisia tilanteita esimiehen kannalta sekä johdattaa niiden ratkaisemiseen.

HARJOITUKSEN KULKU

- Puretaan osallistujien ennakkoon tekemä tehtävä, jossa pohdittiin jotain omassa esimiestyössä kohdattua yhteensovittamisen tilannetta, sekä mietittiin, mikä siinä oli toimivaa tai haasteellista.
- Osallistajat pohtivat yhdessä ratkaisuja haasteellisiin tilanteisiin.

OHJE

Jakakaa osallistujat pienryhmiin ja pyytäkää heitä ottamaan esille ennakkotehtävänsä. Mikäli kaikki eivät ole tehneet ennakkotehtävää, huolehtikaa, että jokaisessa ryhmässä on mukana tehtävän tehneitä osallistujia.

Pyytäkää osallistujia esittelemään omalle ryhmälleen tilanteet, jotka he ovat kirjoittaneet ennakkotehtävänsä, sekä keskustelemaan ryhmässä ratkaisujen toimivuudesta ja haasteista.

Kun pienryhmät ovat keskustelleet noin seitsemän minuuttia, avataan yhteinen keskustelu. Pyytäkää jokaista pienryhmää kertomaan koko ryhmälle, millaisia tilanteita ryhmässä on esitelty. Millaisia ratkaisuja niissä oli käytetty?

Kerätkää tilanteet ja niiden ratkaisut fläppitaululle (tai PowerPoint-diaan).

LOPETUS

Kertokaa ryhmälle, että yhteensovittamisen tilanteisiin saattaa liittyä monia haasteita myös työyhteisön kannalta. Kun yhden työtä järjestellään, sillä on usein vaikutusta myös muiden työhön.

1.7

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN KÄYTÄNNÖT

Kesto: noin 30 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tutustuttaa osallistujat omalla työpaikalla käytettävissä oleviin työajan joustoihin ja muihin käytäntöihin tai järjestelyihin, joilla voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lisäksi ryhmä miettii oman työpaikan tehtävien erityispiirteitä ja joustojen hyödyntämisen reunaehdoja (esim. työaikamuoto). Tavoitteena on etsiä mahdollisia muita käytäntöjä ja täydentää listaa.

HARJOITUKSEN KULKU

- Harjoituksessa hyödynnetään tietoja, joita ohjaajat (tai osallistujat) ovat keränneet työpaikasta valmisteluvaiheessa.
- Osallistujat saavat tietoa työpaikan toimintamalleista ja käytännöistä.
- Tietomateriaali jaetaan paperilla esimiehille, ja siitä muokataan koulutuksen aikana ”lopullinen versio”, joka jää esimiehille muistilistaksi.
- Esimiehet oivaltavat, että monet käytännöt ja pienet tai kertaluontoiset joustot saattavat olla merkityksellisiä työntekijöiden kannalta ja että uusia ratkaisuja kannattaa aktiivisesti etsiä.

OHJE

Esitelkää osallistujille keräämänne materiaali työpaikan omista käytännöistä ja toimintamalleista. Voitte jakaa myös muuta tietomateriaalia, esimerkiksi Kelan esitteen perhevapaista. On hyvä tuoda esille, että perhevapaoikeudet koskevat sekä isiä että äitejä. Ryhmässä voidaan pohtia yhdessä esimerkiksi sitä, miten isien perhevapaat voisi työpaikalla ottaa parhaiten puheeksi.

Pyytäkää osallistujia keskustelemaan vieruskaverin kanssa toimintamalleista ja käytännöistä ja kirjaamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko käytännöt teille tuttuja?
- Puuttuuko listalta jokin käytössä oleva?
- Mitä muita käytäntöjä tulee mieleen?

Ohjaajat keräävät yhteisessä keskustelussa mahdolliset uudet esiin tulevat käytännöt listalle. Käykää seuraavaksi läpi yhteensä noin 3 000 työpaikan käytäntöjen perusteella muodostettu kymmenen käytetyimmän menetelmän lista ja katsokaa yhdessä, voisiko kokoamaanne työpaikan listaa vielä täydentää. Listan voi tulostaa osallistujille Materiaalit-osiosta ([sivuilta 60-61](#)).

TYÖPAIKAN HYVÄT KÄYTÄNNÖT TOP 10

1. Joustavuus työajoissa

Työaikaan liittyvät joustot sekä yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliikumet, ovat tärkeimpiä keinoja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

2. Etätyö

Etätyön yleistymistä voi tukea kannustavalla ohjeistuksella, hyvällä teknisellä toteutuksella ja lähiesimiesten myönteisellä asenteella.

3. Toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt työhön palaamisessa

Työpaikalla kannattaa varautua sekä ennakoitaviin että yllättäviin poissaoloihin. Työpaikalle tarvitaan toimintamalli esimerkiksi siihen, miten perhevapaalta työhön palaavia perehdytetään ja tuetaan.

4. Kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet

Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjaukset ja tiedon niistä käytännöistä, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan.

5. Sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus

Työpaikalla tulisi olla selkeät pelisäännöt, joita sovelletaan tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Tasapuolisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla on aina samat oikeudet ja velvollisuudet ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Avoin ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa asioista keskustelemisen ja sopimisen yhdessä. On hyvä tiedostaa, että esimerkiksi yksinhuoltajuus ja omaishoivavastuu voivat olla erityisen haastavia elämäntilanteita.

6. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen osaksi henkilöstöprosessia

Työpaikalla kannattaa seurata henkilöstön ikärakennetta, hoivavastuita ja sitä, miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja ilmapiirikyselyt tarjoavat mahdollisuuden ottaa nämä asiat puheeksi kahden kesken tai työyhteisössä.

7. Yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset kannattaa ottaa osaksi työterveyshuollon toimintaa ja selvityksiä. Esimerkiksi omaishoivatilanteiden tunnistaminen ja niissä neuvominen on hyödyllistä.

8. Tukea henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen

Työpaikalla tulisi olla selkeästi määritelty, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu. Työn kuormituksesta palautuminen on tärkeä taito meille kaikille. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut ja selviytymiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta jokainen voi harjoitella itsetuntemusta ja oman elämän hallintaa. Tukea voi antaa esimies tai työtoveri, ja siihen voi järjestää myös koulutusta.

9. Arkea helpottavat palvelut

Työpaikalla kannattaa keskustella, kokeeko henkilöstö tarvetta palveluille, jotka tukevat arkea. Tarvittaessa työntuoja voi selvittää työpaikan mahdollisuudet niiden järjestämiseen tai välittämiseen. Yksi esimerkki on työpaikan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu.

10. Perheen huomiointi työpaikoilla

Perheen olisi hyvä saada tutustua työpaikkaan, sillä se auttaa ymmärtämään vanhemman, puolison tai oman lapsen työtä ja siihen liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi koko perheen yhteiset tapahtumat työpaikalla ovat hyviä keinoja tutustumiseen. Samalla työnantaja saa tilaisuuden tutustua työntekijän perheeseen, joka on tärkeä voimavara.

Toppinen-Tanner ym. 2016

LOPETUS

Kertokaaosallistujille, että käytännöt ja toimintamallit liittyvät työpaikalla tehtävän työn luonteeseen. Esimerkiksi vuorotyössä ei voi soveltaa samaan tapaan työaikaliukumia kuin toimistotyössä. Keskustelun lopuksi on hyvä todeta, että käytäntöjä ja mahdol-

lisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseen on paljon ja niitä voi keksiä lisää. On myös tärkeää, että käytännöistä tiedotetaan ja niitä sovelletaan tasapuolisesti. Työaikajousten ja muiden käytäntöjen hyödyntäminen ei tarkoita aina sitä, että työtä tehdään vähemmän.

1.8

VÄLITEHTÄVÄ

Kesto: noin 10 minuuttia

TAVOITE

Välitehtävän tavoitteena on arvioida omaa roolia ja toimintaa esimiehenä ja käynnistää yhteensovittamisen kehittämistavoitteen pohtiminen.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Tehdään ryhmässä yhteensovittamisen jana ensimmäisen jakson loppuksi.

→ Annetaan janaharjoitukseen liit-
tyvä välitehtävä.

OHJE

Kertokaa osallistujille, että teette yhdessä yhteensovittamisen janan. Pyytäkää osallistujia tulemaan seisomaan keskelle tyhjää lattiaa ja kuvittelemaan lattialle janan, jonka molemmat päät osoitatte osallistujille.

Näyttäkää, että janan toisessa päässä yhteensovittamisen toimintatavat ja käytännöt ovat hyvinkin tuttuja ja niitä hyödynnetään esimiestyössä monipuolisesti. Janan toisessa päässä ei juurikaan tunneta yhteensovittamisen toimintatapoja ja käytäntöjä tai niitä ei ole hyödynnetty esimiestyössä.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan janelta se paikka, jossa he kokevat olevansa tällä hetkellä, ja asettumaan siihen seisomaan. Pyytäkää jokaista

osallistujaa kertomaan lyhyesti, miksi hän valitsi kyseisen kohdan.

Seuraavaksi antakaa osallistujille välitehtävä (sivu 62) toista jaksoa varten. Tulostakaa välitehtävä osallistujille etukäteen. Pyytäkää osallistujia palaamaan omille paikoilleen ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin kohtaan janaa sijoitit itsesi? Miksi?
- Missä kohdassa haluaisit olla?
- Miten asiat silloin olisivat?

Kertokaa, että palaatte tehtävään kolmantena lähipäivänä.

LOPETUS

Loppukeskustelussa on hyvä tuoda esiin, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt saattavat olla aivan yleisesti käytössä olevia, kuten työajan joustot, tai sitten ainutkertaisia, yksilöllisesti räätälöityjä toimintamalleja. Rohkauskaa osallistujia ratkaisujen etsimiseen ja avun hakemiseen myös muualta; oma esimies, henkilöstöhallinto ja esimieskollegat ovat hyvä tiedon- ja tuenlähde ratkaisuja etsittäessä. On hienoa, jos onnistuneen ratkaisun voi myös jakaa toisten esimiesten kanssa.

Työntekijöistä voi ymmärrettävästi tuntua hankalalta tuoda esiin yksityiselämäänsä ja niihin liittyviä tarpeita, ja siksi esimiehen tuki ja myönteinen suhtautuminen saattavat olla työntekijälle erittäin merkittäviä asioita.

Jos jää aikaa, kerätkää yhteisesti tunteita päivän lopuksi pyytämällä osallistujia kuvaamaan yhdellä adjektiivilla tunnetilaansa.



JAKSO

Toisessa jaksossa keskitytään työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteellisiin tilanteisiin ja niiden ratkaisuihin työyhteisössä. Jakson aikana harjoitellaan puheeksi ottamista ja rohkaistaan etsimään ratkaisuja aktiivisesti.



FIILISAVAUS

Kesto: noin 15 minuuttia

TAVOITE

Fiilisavauksen tavoitteena on viritellä osallistujia työskentelemään yhdessä ja palauttaa mieliin ryhmän työskentelytapa.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Osallistujat pohtivat omaa tunnetilaansa ja jakavat sen muiden kanssa.

OHJE

Pyytäkää osallistujia pohtimaan, mikä on tämän päivän tunnelma valmennukseen tultaessa. Fiilisavauksen voi toteuttaa käyttäen erilaisia kortteja tai leluja. Kortteja ja leluja tulisi olla riittävä määrä, jotta niistä voi aidosti valita itseään puhuttelevan.

Osallistujat valitsevat kortin tai lelun, joka kuvastaa heidän tunnelmaansa.

Pyytäkää kaikkia osallistujia vuorolaan kertomaan lyhyesti omat tunnelmansa. Ohjaajat voivat aloittaa, jolloin he pystyvät samalla antamaan esimerkin lyhyestä ja tiivistä kerronnasta.

Ellei käytettävissä ole kortteja tai leluja, harjoituksen voi toteuttaa sanallisestikin.

Osallistujia pyydetään miettimään kaksi sanaa, joista ensimmäinen on adjektiivi ja toinen on eläin. Harjoituksen voi toteuttaa muuten kuten edellä on kuvattu.

2.2

KOHTAAMISIA

Kesto: noin 75 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on vahvistaa esimiesten valmiuksia ottaa haastavia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä asioita puheeksi työntekijöiden kanssa. Ensimmäiseksi osallistujat pohtivat, miten yksityiselämän vaikutuksen työntekijän työhön voi ottaa rakentavasti puheeksi. Seuraavaksi he miettivät työjärjestelyjä, joilla työntekijän tilannetta voisi väliaikaisesti helpottaa. Lopuksi keskustellaan siitä, että pienilläkin työpaikan keinoilla voidaan usein tukea haasteellisessa elämäntilanteessa olevaa työntekijää.

HARJOITUKSEN KULKU

- Ohjaajapari esittää kolme esimerkkiä keskustelutilanteesta, jossa esimies ottaa puheeksi työntekijän kotiasioiden vuoksi heikentyneen työsuorituksen.
- Osallistujat antavat neuvoja tilanteen rakentavaan ratkaisemiseen.
- Osallistujat harjoittelevat itse pienryhmissä esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua.

OHJE

Kertokaaryhmälle, että työn ulkopuoliset asiat saattavat vaikuttaa työhön

kielteisesti tai myönteisesti. Esimies ei aina välttämättä tiedä, mitä työntekijän muuhun elämään kuuluu. Yksityisasiosta kysyminen voi tuntua vaikealta, jos työpaikalla ei ole tapana puhua muusta elämästä. Jos esimiehellä on tarve kysyä, mikä heikentää työntekijän työsuorituksia, asian puheeksi ottaminen voi olla vaikeaa. Esimies saattaa turvautua ajatukseen, etteivät yksityiselämän asiat kuulu työpaikalle tai että työntekijän tulisi kertoa niistä oma-aloitteisesti.

Avoimuuteen ja omista asioista kertomiseen kannattaa kuitenkin kannustaa, ja työpaikalle on hyvä luoda sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, että yksityiselämä on tärkeä osa työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista. Yksityiselämän asiat kuitenkin vaikuttavat työhön tavalla tai toisella. Työpaikalla voi olla tärkeä tukirooli työntekijän vaikeissa henkilökohtaisissa tilanteissa ja elämänkriiseissä. Työkaverit ja esimies voivat antaa henkistä tukea ja auttaa työn tekemisessä, ja työpaikalla voidaan myös työjärjestelyin auttaa työntekijää vaikeiden aikojen yli.

Esittäkää kaksi esimerkkiä siitä, miten esimies voi ottaa puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvän haastavan tilanteen

työntekijän kanssa. Osallistujat antavat esimerkkien välissä ehdotuksia, miten työntekijä voisi toimia rakentavasti. (15 min)

Osallistujat harjoittelevat itse pienryhmissä esimiehen ja työntekijän keskustelua. Esimies aloittaa esimerkin mukaisesti, työntekijänä oleva jatkaa ennalta sovitulla tavalla. Havainnoitsija antaa palautteen. (45 min)

Lopuksi harjoituksesta keskustellaan yhdessä. (15 min)

Toinen ohjaajista on esimies ja toinen työntekijä. Näytelkää kaksi ensimmäistä esimerkkitilannetta seuraavan vuoropuhelun mukaisesti.

ESIMERKKITILANNE 1

Paikkana neuvotteluhuone, vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä

E = esimies

T = työntekijä

- **E:** (Hieman hämmentyneenä) Olen huomannut, että työsi tulos ei ole ollut entisellään. Töissä on kaikki muuten ennallaan, eikä työmääräkään ole lisääntynyt. Mitä siis on tapahtunut?
- **T:** No kotona on ollut todella vaativa ajanjakso...
- **E:** (Jämäkästi ja vaativasti) Kotiasiat on kotiasioita, ja työasiat sun pitää pystyä hoitamaan niistä riippumatta. Katso, että tähän tulee muutos.
- **T:** (Hetken hiljaisuuden jälkeen) Joo, mä yritän. (Lähtee tilantees-

ta kyyneleitä pidätellen pois.)

Kertokaa ryhmälle, että esitätte nyt toisen tapaamisen. Seuraavat henkilöt ovat samoja kuin edellä, mutta tämä tilanne tapahtuu noin puolen vuoden kuluttua.

- **E:** (Hieman hämmentyneenä) Onkohan kotona kaikki hyvin, olet ollut poissaoleva ja työn tulos ei ole ollut entisellään. Töissä on kaikki muuten ennallaan eikä työmääräkään ole lisääntynyt... Mietin vaan jos voisoin jotenkin olla avuksi...
- **T** (vihaisesti): Mun kotiasiani ovat omia yksityisasioitani. Olen saanut työterveyshuollosta sairauslomaa, ja ajattelin olla loppuviikon kotona. Minulla on siihen täysi oikeus.
- **E:** Selvä... (Poistuu hämmentyneenä paikalta)

Pyytäkää osallistujilta neuvoja siitä, miten esimies voisi toimia rakentavammin. Kirjoittakaa neuvot näkyville. Näytelkää tilanne uudelleen huomioiden osallistujien neuvot.

ESIMERKKITILANNE 2

Kertokaa ryhmälle, että seuraavat henkilöt ovat samoja kuin edellä. Nyt esimies on kuitenkin valmistautunut keskusteluun ja ajattelee, että myös hänellä voi olla oma myönteinen roolinsa työntekijän muun elämän asioiden sujuvoittamisessa. Tässä esimerkki siitä, kuinka keskustelu voisi nyt sujua. Muistakaa kuitenkin ottaa huomioon osallistujien antamat neuvot

- **E:** (Hieman hämmentyneenä) Olen huomannut, että työsi tulos ei ole ollut entisellään. Töissä on kaikki muuten ennallaan, eikä työmääräkään ole lisääntynyt. Mitä siis on tapahtunut?
- **T:** No kotona on ollut todella vaativa ajanjakso...
- **E:** Onpa ikävä kuulla. Kertoisitko tilanteesta lisää?
- **T:** Lapseni on sairastellut todella paljon. Onneksi mummi on päässyt hoitamaan häntä, mutta jatkuva huoli kalvaa. Ollaan käyty monissa tutkimuksissa, mutta oikein syy ei ole vielä selvinnyt.
- **E:** On täysin ymmärrettävää, että keskittyminen töissä ei onnistu tuollaisessa tilanteessa. Tarvitsemme kuitenkin myös sinun hyvää työpanostasi. Tuleeko sinulle mieleen, mikä tilannettasi voisi helpottaa? Meillähän on mahdollisuus harkita erilaisia työajan joustoja.
- **T:** No olen minä miettinyt, että jos väliaikaisesti voisin lähteä töistä torstaisin ja perjantaisin paria tuntia aiemmin, niin ehtisin mukaan lapseni tutkimuksiin. Se helpottaisi tosi paljon.
- **E:** Kuulostaa hyvältä! Tehdään tästä yhdessä tarkempi suunnitelma ja katsotaan, miten puuttuvat työtunnit saadaan tiimitasolla paikattua. Kyllä me tähän yhdessä ratkaisu löydetään.

Pyytäkää osallistujia miettimään, miten he itse esimiehinä ottaisivat työsuorituksen heikentymisen puheeksi. Osallistujat voivat valmistau-

tua tehtävään kirjoittamalla itselleen vuorosanoja tilannetta varten.

Jakakaa osallistujat kolmen hengen ryhmiin siten, että voivat valita keskuudestaan esimiehen, työntekijän ja apuhenkilön. Esimies ja työntekijä esittävät onnistuneen puheeksi ottamisen tilanteen, jossa esimiestä esittävä hyödyntää äsken yhdessä koottuja hyviä keinoja ja itse muotoilemaansa lyhyttä puheenvuoroa. Apuhenkilön tehtävänä on seurata harjoitusta ja antaa palautetta tilanteen jälkeen esimiehelle siitä, missä hän onnistui erityisen hyvin ja mikä vei tilannetta eteenpäin. Sen jälkeen ryhmäläiset vaihtavat rooleja siten, että kukin osallistuja on vuorollaan esimies, työntekijä ja apuhenkilö.

LOPETUS

Lopuksi keskustellaan yhteisesti, minkälaisia ajatuksia esimiehen ja työntekijän rooleissa esiintyminen herätti. Tuntuiko harjoitus vaikealta tai helpolta? Kertokaa, että Materiaalit-osiossa sivulla 64 on luettelo ”Hyödyllisiä aloituksia ja käyttökelpoisia lauseita”. Sitä voi hyödyntää haastavaan keskusteluun valmistautuessa.

2.3

YHTEENSOVITTAMINEN JA TYÖYHTEISÖ

Kesto: noin 30 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tiedostaa, millä tavoin toimien työn ja muun elämän yhteensovittaminen on luonteva ja hyväksyttävä toimintatapa myös muun työyhteisön näkökulmasta. Harjoituksessa nostetaan keskusteluun luottamus ja tasapuolisuus.

HARJOITUKSEN KULKU

- Pohditaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestelyjen vaikutuksia työyhteisöön.
- Keskustellaan ja mietitään onnistuneita ratkaisuja työyhteisön kannalta.

OHJE

Printatkaa osallistujille esimerkkitarina Materiaalit -osiosta sivu 65. Lukekaa ääneen esimerkkitarina tai pyytäkää jotakuta ryhmästä lukemaan se.

- E:n osastolla on jokavuotinen kiireinen jakso, monien työpäivät venyvät normaalia pidemmiksi, ja ylitöitä tehdään usein. E on aiemmin joutanut työajoissaan, mutta nyt hän ei tee pidempää päivää eikä jää ylitöihin. Kiireisessä työtilanteessa työkaverit ovat vähän ihmeissään.

Ryhmän koosta riippuen ensin työskennellään joko pareittain tai pienryhmissä. Pyytäkää osallistujia miettimään, mitä työkaverit tässä tilanteessa ihmettelevät. Mitä E:lle on voinut tapahtua?

Kirjatkaa osallistujien keksimät syyt fläppitauluun. Piirtäkää viiva paperin puoliväliin ja kirjoittakaa toiselle puolelle Haasteet. Miettikää, mitä kukin tilanne tarkoittaa työkavereiden kannalta ja mitä tilanteesta voi seurata?

Pyytäkää osallistujia seuraavaksi miettimään ratkaisukeinot kaikkiin keskustelussa esiin tulleisiin mahdollisiin tilanteisiin ja kirjatkaa ne fläppitaulun toiselle puolelle Ratkaisut-otsikon alle. Miettikää, miten esimies voi tilanteessa toimia.

Jos ryhmä tuottaa paljon syitä, siirtykää ratkaisukeinojen tuottamiseen. Syitä voi lisätä listaan ratkaisuehdotuksineen, jos aikaa jää.

LOPETUS

Keskustelkaa lopuksi, millaisia työyhteisöä puhuttavia tilanteita teille on tullut vastaan. Mikäli keskustelussa ei jo tullut esille, korostakaa, että työyhteisössä vallitseva avoimuus ja luottamus sekä varhainen puheeksi ottaminen ovat avainasemassa siinä, löydetäänkö vaikeisiin tilanteisiin onnistuneita ratkaisuja. Tarvitaan myös myönteistä ja osallistavaa vuorovaikutusta, yhdessä sopimista ja pelisääntöjä. Ottakaa esille kysymys, onko työyhteisön toimintatavana tasapuolisuus vai tasapäisyys. Voisiko myös ajatella: ”Jotta voidaan olla tasa-arvoisia, on kaikkia käsiteltävä yksilöinä”?

2.4

VÄLITEHTÄVÄ

Kesto: noin 15 minuuttia

TAVOITE

Välitehtävän tekeminen palauttaa mieleen edellisillä lähijaksoilla läpikäytyjä asioita ja valmistaa kehittämistavoitteiden laadintaan.

OHJE

Ohje osallistujille välitehtävän tekemiseen

- Kertaa tähän mennessä läpikäytyjä asioita.
- Mieti alustavasti, mitä asioita

haluaisit omassa esimiestyössäsi vahvistaa.

- Jatkamme tämän työstämistä kolmannen lähipäivän henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman puitteissa.

LOPETUS

Kiittäkää osallistujia aktiivisesta työkentelystä päivän aikana ja heidän antamastaan panoksesta ryhmälle. Toivottakaa tervetulleeksi kolmannen jaksoon.



JAKSO

Kolmannen ja viimeisen jakson aikana tehdään organisaatiokohtainen tehtävä ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Sitä ennen käsitellään työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakko-oletuksia.



ALKUVIRITTÄYTYMINEN

Kesto: noin 10 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksessa virittäydytään päivän ohjelmaan ja palautetaan mieleen työn ja muun elämän yhteensovittamisen aihealueita.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Osallistujat kertovat 1–2 asiaa, jotka he ovat oivaltaneet tai jotka heille on jäänyt valmennuksesta mieleen tähän mennessä.

OHJE

Toivottakaa osallistujat tervetulleiksi valmennuksen kolmanteen ja viimeiseen jaksoon. Kertokaa, että tänään tehdään henkilökohtaisia ke-

hittämissuunnitelmia aiemmin ryhmässä käsiteltujen teemojen ympärille.

Kertokaa, että tähän mennessä olette käsitelleet työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja ja hyötyjä sekä etsineet yhdessä ratkaisuja haasteellisiin tilanteisiin.

Pyytäkää osallistujia miettimään kolmen minuutin ajan asioita, joita he ovat oivaltaneet tai joita heille on jäänyt mieleen valmennuksesta tähän mennessä. Pyytäkää osallistujia jakamaan jokin ajatuksensa koko ryhmälle.

3.2

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN ENNAKKO-OLETUKSET

Kesto: noin 40 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tulla tietoiseksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä ennako-oletuksista, jotka ohjaavat omaa toimintaa usein huomaamatta. Harjoituksessa osallistujat oivaltavat, että he voivat tietoisesti toimia esimiehenä tavoilla, jotka edistävät henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista ja tasa-arvoa.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Ryhmässä keskustellaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä ennako-oletuksista.

→ Pienryhmissä tutustutaan muutamaa yleiseen ennako-oletukseen, jotka koskevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Pienryhmät pohtivat oletuksia vaihtoehtoisista näkökulmista ja etsivät keinoja ehkäistä niiden siirtymistä osaksi toimintaa.

→ Pienryhmien ratkaisut jaetaan koko ryhmälle.

OHJE

Käynnistäkää keskustelu kysymällä osallistujilta, millaisiin ennako-oletuksiin he ovat törmänneet työelämässä tai yhteiskunnassa yleensä. Kirjatkaa vastaukset fläppitaululle. Esiin voi tulla seuraavanlaisia ennako-oletuksia:

- perhevapaalta palaava haluaa aloittaa varovaisesti työssä ja tehdä vähemmän töitä kuin aikaisemmin
- pienten lasten hoitaminen on ensisijaisesti äitien tehtävä
- kun työntekijä tekee etätöitä, hän todennäköisesti laiskottelee, kun kukaan ei ole valvomassa
- perheellisiä suositaan siten, että pikkulasten vanhemmat saavat valita haluamansa loma-ajat
- pikkulasten vanhemmilla on enemmän poissaoloja kuin muilla
- monet nuoret naiset hankkivat työpaikan ja jäävät sitten heti äitiyslomalle.

Jos ryhmä ei keksi yhtään ennako-oletusta, voitte käynnistää niiden keräämisen esimerkiksi kysymällä: Oletko kuulleet sanottavan, että pienten lasten hoitaminen on ensisijaisesti äitien tehtävä?

Kertokaa ryhmälle, että työn ja muun elämän yhteensovittamiseen saattaa liittyä perusteettomiakin ennako-oletuksia. Esimerkiksi lapsen saaminen ei välttämättä vähennä tuoreen vanhemman työmotivaatiota tai halukkuutta ottaa

vastaan vaativia työtehtäviä. Tutkimusten mukaan poissaolot sairaan lapsen hoidon takia ovat hyvin pieni osa kaikista sairauspoissaoloista. Etätyöpäiviä koskevia laiskottelupäilyksiä pohdittaessa voi ottaa huomioon, että etätyöpäivinä säästyy usein työaikaa työmatkoista ja monet saavat enemmän aikaa etätyössä ilman keskeytyksiä kuin työpaikalla.

Pyytäkää osallistujia jakautumaan 3–4 hengen pienryhmiin pohtimaan yhtä valitsemaansa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää ennako-oletusta (sivu 66) tai antakaa kullekin ryhmälle yksi väittäjä käsiteltäväksi. Antakaa kullekin ryhmälle fläppipaperi ja tusseja.

Pyytäkää pienryhmiä pohtimaan vaihtoehtoisia (tai vastakkaisia) näkökulmia. Pyytäkää ryhmää myös miettimään, miten esimies voisi toimia niin, että vaihtoehtoinen selitys toteutuisi. Antakaa 10 minuuttia työskentelyaikaa ja pyytäkää ryhmää kirjaamaan keskustelun asiat fläppitauluun.

Pyytäkää jokaista pienryhmää kertomaan ratkaisunsa vuorotellen koko ryhmälle.

Keskustelkaa yhdessä siitä, miten esimies voisi tietoisesti toimia niin, etteivät usein tiedostamattomat ennako-oletukset vaikuttaisi henkilöstön kohteluun. Pohtikaa tilanteita, joissa oma ajattelu ja toiminta vievät asiaa eri suuntiin. Esimerkkitalanne voisi olla se, että esimies ajattelee lapsen hoidon olevan tasapuolisesti molempien vanhempien tehtävä, mutta ei tule kysyneeksi tuoreelta isältä tämän halukkuudesta jäädä vanhempainvapaalle.

LOPETUS

Pyytäkää ryhmää pohtimaan, miten työpaikan käytännöissä voisi huomioida ennako-oletuksia vastaan toimivia toimintatapoja tai rakentaa käytäntöjä, jotka esimerkiksi muisuttavat tasa-arvoisesta henkilöstön kohtelusta. Esimerkiksi kehityskeskusteluihin voidaan sisällyttää yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka kysytään tasapuolisesti kaikilta työntekijöiltä.

3.3

ORGANISAATIOKOHTAINEN TEHTÄVÄ

Kesto: noin 30 minuuttia

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on koota omalle työpaikalle tarpeellinen tietosisältö tai toimintatapa. Tehtävästä voidaan sopia henkilöstöhallinnon ja työpaikan johdon kanssa alkukartoituksen yhteydessä.

Tehtävänä voi olla esimerkiksi

- työpaikan yhteisten käytäntöjen listan laatiminen tai viimeistely
- esimiesten yhteisten pelisääntöjen laatiminen yhteensovittamisen joihinkin tilanteisiin
- yhteensovittamisen teeman ottaminen osaksi kehityskeskustelua
- esimiesten toiveiden ja ohjeiden kokoaminen henkilöstöhallinnolle
- jokin muu organisaation tarpeesta nouseva tehtävä.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Osallistujat pohtivat tehtäväksi sovittua asiaa ensin pareittain tai

pienryhmissä ja merkitsevät pohdintansa tulokset muistiin.

→ Pienryhmien pohdinnat puretaan yhteisessä keskustelussa, ja ohjaajat kirjaavat esitetyt asiat fläppitauluun tai PowerPoint-diaan. Ne kiteytetään yhteiseksi lopputulokseksi.

OHJE

Jakakaa osallistujille pohdintaan mahdollisesti tarvittava materiaali sekä paperia ja tusseja. Pyytäkää osallistujia pohtimaan pienryhmissä tehtävää ja kirjaamaan ehdotuksensa paperille. Antakaa aikaa 15 minuuttia.

Pyytäkää jokaista ryhmää esittelemään omat ideansa koko ryhmälle. Kerätkää ehdotukset yhteiseen fläppitauluun tai PowerPoint-diaan.

LOPETUS

Sopikaa, kenelle tuotokset toimitetaan tiedoksi työpaikalla, mikäli asiasta ei ole jo sovittu alkukartoituksen yhteydessä. Kiittäkää osallistujia työpaikan kehittämisen hyväksi tehdystä työstä!

3.4

KEHITTYMISTAVOITTEET

Kesto: noin 50 minuuttia

TAVOITE

Tavoitteena on luoda aktiivinen ja konkreettinen näkymä omaan tulevaan esimiestyöhön yhteensovittamisen helpottamiseksi omassa työyhteisössä. Kehittymistavoitteiden määrittämisen avulla viedään valmennuksessa oivallettua välittömästi käytäntöön.

HARJOITUKSEN KULKU

- Osallistujat laativat itselleen 1-2 kehittymistavoitetta.
- Osallistujat sparraavat toisiaan suunnitelmien tekemisessä.
- Suunnitelmiin sitoudutaan, ja ne esitellään ryhmässä.

OHJE

Pyytäkää osallistujia miettimään ensin itsekseen omalle esimiestyöllensä 1-2 kehittämistavoitetta työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi omassa työyhteisössä. Kehittämistavoitteiden muotoilemisessa voi hyödyntää valmennuksessa aiemmin jaettuja materiaaleja.

Jakakaa osallistujille kehittämistavoitteiden taulukko (sivu 67) ja pyytäkää heitä kirjoittamaan tavoitteensa siihen. Kehittymistehtäviä kuvataan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Mitä tulisi kehittää ja millä toimenpiteillä? Mikä on aikataulu ja mistä huomaat muutoksen? Antakaa tehtävän tekemiseen noin 15 minuuttia aikaa.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan itselleen jatkotyöskentelyä varten pari. Parin kanssa sparrataan yhdessä kummankin osallistujan kehittymistehtävää. Sparrausparit valitaan mieluiten niin, että henkilöt voivat toimia yhteistyössä myös valmennusryhmän päättymisen jälkeen. Pyytäkää osallistujia esittelemään suunnitelmat parilleen ja sitten keskustelun, kysymysten ja tarkennusten perusteella parantamaan sitä edelleen.

Kun osallistujat ovat keskustelleet sparrauspariensä kanssa, vapaaehtoiset (tai kaikki osallistujat) esittelevät kehittymistavoitteensa muulle ryhmälle.

Tarkoituksena on, että sparrausparit tapaavat toisensa myöhemmin katsoakseen yhdessä, onko tavoitteita saavutettu ja onko muutosta saatu aikaan. Pyytäkää sparrauspareja sopimaan keskenään tapausaika esimerkiksi puolen vuoden päähän harjoituksen loppuksi.

LOPETUS

Kertokaaosallistujille, että tavoitteena on, että he kertoisivat omista kehittymistavoitteistaan esimiehilleen ja toteuttaisivat niitä käytännössä omassa työyhteisössä. Kiittäkää osallistujia aktiivisesta työskentelystä ja toivottakaa menestystä kehittymistavoitteiden toteuttamiseen.

3.5

MISSÄ OLET NYT?

Kesto: noin 15 minuuttia

Lopuksi tehdään uudestaan yhteensovittamisen jana. Vaihtoehtoisesti voidaan käydä kierros, jossa kukin osallistuja kertoo lyhyesti muutamalla sanalla, mitä on oivaltanut tai oppinut.

TAVOITE

Tavoitteena on reflektoida valmennuksen antia ja omien ajatusten mahdollista muuttumista.

HARJOITUKSEN KULKU

→ Osallistujat sijoittavat itsensä kuvitteelliselle yhteensovittamisen janalle.

OHJE

Annetaan osallistujille sama ohje kuin ensimmäisellä valmennusjaksolla.

Näyttäkää, että janan toisessa päässä yhteensovittamisen toimintatavat

ja käytännöt ovat hyvinkin tuttuja ja niitä hyödynnetään esimiestyössä monipuolisesti. Janan toisessa päässä ei juurikaan tunneta yhteensovittamisen toimintatapoja ja käytäntöjä tai niitä ei ole hyödynnetty esimiestyössä.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan janalta se paikka, jossa he kokevat olevansa tällä hetkellä, ja asettumaan siihen seisomaan. Pyytäkää osallistujia kertomaan lyhyesti, miksi valitsi kyseisen kohdan.

LOPETUS

Keskustelkaa harjoitusten lopuksi yhdessä siitä, onko ohjelma auttanut huomaamaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita ja ratkaisuja.

3.6

OHJELMAN PÄÄTTÄMINEN

Kerratkaa lopuksi yhteisesti, että organisaatiokohtainen tehtävä viedään työpaikan käyttöön, ja toivomuksena on, että kaikki osallistujat toteuttaisivat kehityssuunnitelmiaan sekä tapaisivat sparrausparinsa.

Kerätkää osallistujilta kirjallinen palaute siitä, tuntuiko valmennus heistä hyvältä ja hyödylliseltä. Voitte pyytää palautetta myös omasta toiminnastanne ohjaajina, ryhmäjärjestelyistä ja muista käytännön asioista. Voitte käyttää apuna palautelomaketta sivuilla [68-69](#).

Kertokaa, että halutessaan lisätietoa aiheesta, Materiaalit-osion lopussa (s. [70](#)) on linkki verkossa olevaan työpaikan oppaaseen työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Jakakaa lopuksi todistukset. Muistakaa kiittää osallistujia aktiivisesta osallistumisesta ja toivottaa hyvää jatkoa. Ennen lähtöä voitte kohottaa ”virtuaalilasin” toinen toisillenne ja kiittää toisianne keskusteluista sekä toivottaa menestystä esimiestyöhön.



SEURANTA

Kesto: noin 45 minuuttia

Tavoitteena on tavata sparrausparin kanssa ja käydä läpi oman valmennuksessa tehdyn kehityssuunnitelman toteutuminen ja toteuttamiseen liittyneet kokemukset.

Esimies tapaa valmennuksen 3. jaksossa sovittuna päivämääränä oman sparrausparinsa. Kumpikin esittelee silloin tekemänsä kehityssuunnitelman ja sen toteutumisen.

Keskustellen käydään läpi kokemukset kehityssuunnitelmista ja siitä, oliko ja miten omassa toimin-

nassa esimiehenä tapahtunut muutosta. Keskustelua voi käydä esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin vastamalla:

- Muuttiko valmennus toimintaani esimiehenä? Miten? Miksi ei?
- Mitä ajattelen työn ja muun elämän yhteensovittamisesta nyt oman tai henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta?
- Tulevaisuuden suunnitelmani



LOMAKE TYÖPAIKAN KÄYTÄNTÖJEN KARTOITUKSEEN

Onko työpaikallanne kirjattu työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä, jotka huomioivat eri elämänvaiheet? Mihin kirjaukset on tehty?

- | | kyllä | ei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Strategiaan, arvoihin tai johtosääntöön | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Työhyvinvointisuunnitelmaan, ikäohjelmaan tai muuhun vastaavaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Työsuojelun toimintaohjelmaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Etätöohjeeseen tai muihin sisäisiin ohjeisiin ja sääntöihin (esim. perehdytys) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Työterveyshuollon suunnitelmaan, työhyvinvointisuunnitelmaan tai varhaisen tuen malliin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Jonnekin muualle, minne? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tehdäänkö työpaikallanne seuraavaa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää seurantaa?

- | | kyllä | ei |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Seurataan työntekijöiden joustojen, perhevapaiden ja muiden vapaiden käyttöä (esim. vuorotteluvapaa) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Seurataan tasa-arvon toteutumista mm. perhe- ja vanhempainvapaiden käytön seurannan avulla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Työilmapiirikeskusteluissa tai vastaavissa käsitellään henkilöstön kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Työterveyshuolto huomioi työntekijöiden perhe-elämästä nousevat haasteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Kehityskeskusteluohjeissa kannustetaan ottamaan puheeksi työn ja perheen yhteensovittaminen
6. Rekrytointi- ja perehdyttämishjeissa kerrotaan työpaikan tarjoamista mahdollisuuksista työn ja perheen yhteensovittamiseen
7. Työsuojelutoimikunnan kokouksessa seurataan työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjen käyttöä ja niiden kehittämistä
8. Muuta, mitä? _____

Mitä seuraavista työaikakäytännöistä ja joustoista työpaikallanne on käytössä?

- Liukuva työaika, joka mahdollistaa joustot työhöntulo- ja lähtöajoissa
- Esimiehen kanssa voi sopia muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista
- Esimiehen kanssa voi sopia poissaolosta ja siitä, kuinka poissaolon voi korvata
- Työaika- tai työvuoroautonomia
- Työaikapankki, johon kirjataan normaalin työajan yli tehdyt tunnit; kertymän voi myöhemmin pitää vapaana
- Vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä ja pitää ne myöhemmin
- Lomarahan vaihtaminen vapaapäiviin
- Vuorotteluvapaa
- Opintovapaa
- Osa-aikatyön järjestelyt, mahdollisuus lyhentää työaika
- Etätyöskentelyn mahdollisuus
- Kokoukset yms. pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua (otetaan huomioon esimerkiksi tarve viedä lapset päiväkotiin tai hakea heidät sieltä)
- Muu, mikä? _____

Olisiko työpaikalla tarvetta seuraaville työnantajan järjestämille ja/tai kustantamille työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeville käytännöille?

	palvelu on jo käytössä	ei tarvetta	kyllä, työnantajan välittämänä	kyllä, työnantajan maksamana
1. Vapaa-ajan toiminnot (esim. työnantajan tukema liikunta ja tilaisuudet perheille)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Henkilöstön ja heidän perheidensä vapaaehtoiset tukiverkostot (esim. työn ja perheen yhteensovittamisen vertaistukiryhmä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sairaalan lapsen hoitaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Satunnaiset lastenhoitopalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työpaikan yhteydessä oleva säännöllinen lastenhoito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Lasten iltapäivähoito työpaikan yhteydessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Lastenkuljetuspalvelut (päivähoitoon, harrastuksiin tms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Siivouspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ruokahuolto (esim. mahdollisuus ostaa ateriat kotiin työpaikalta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Muut kotitalouspalvelut (esim. remonttipalvelut)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Muu, mikä?	<hr/>			

Käytetäänkö työpaikallasi yleisesti seuraavia työntekijälle kuuluvia lakisääteisiä oikeuksia perhevapaisiin?	kyllä	ei
Äitiysloma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Isyysloma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoitovapaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osittainen hoitovapaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vapaa perheenjäsenen tai läheisen erityistä hoitoa varten (palkaton)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ENNAKKOTEHTÄVÄ

POHDI TILANNETTA, jossa olet esimiehenä yhteensovittanut työntekijän työtä ja muuta elämää, esimerkiksi tilanteissa, joissa yksinhuoltajavanhemman on hankala tehdä vuorotyötä, työntekijä on äitinsä omaishoitaja, isä jää perhevapaalle, tai työntekijän puoliso sairastuu vakavasti.

Pohdi ja kirjaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä yhteensovittamisen tilanne oli kyseessä?

- Mitä käytäntöä tai käytäntöjä tilanteessa hyödynnettiin (esim. työaikajoustoa, palkatonta poissaoloa)?

- Oliko lopputulos onnistunut tai miten tilanne ratkesi?

Voit hyvin tuoda esiin myös keskeneräisiä, haastavia tilanteita. Kirjoita ajatuksiasi ylös ja ota ennakkotehtäväsi mukaan ensimmäiseen tapaamiseen.

Jos mieleesi ei tule yhtään erityistä yhteensovittamisen tilannetta, kerro lyhyesti, mitä yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä tai järjestelyjä tiedät työpaikaltasi.



OHJELMAN SISÄLTÖ

OHJELMAN SISÄLTÖ

1. Yhteensovittamisen hyödyt
2. Esimies yhteensovittajana (ennakkotehtävä)
3. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt
4. Kohtaamisia-roolinottoharjoitus
5. Yhteensovittaminen ja työyhteisö
6. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakko-oletusten murtaminen
7. Organisaatiokohtainen tehtävä
8. Kehittymissuunnitelman laatiminen



ONNISTUNEEN TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN HYÖDYT

TYÖN JA muun elämän ristiriita on stressitekijä, joka voi tutkimusten mukaan aiheuttaa

- työtyytymättömyyttä
- stressiä ja uupumusta
- poissaoloja ja
- halua vaihtaa työpaikkaa.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisesta on tutkimusten mukaan monia hyötyjä:

- työhön ja työpaikkaan sitoutuminen
- työtyytyväisyys, työhyvinvointi
- työmotivaatio, parhaansa yrittäminen sekä
- työn tuottavuus.

Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen on ”win-win-tilanne”, josta hyötyvät työntekijät ja työnantaja. Onnistuneeseen yhteensovittamiseen tarvitaan sekä toimivia käytäntöjä että myönteistä kulttuuria ja ilmapiiriä.



Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen on kaikkien etu (Työterveyslaitos, 2015).



TYÖPAIKAN PARHAAT KÄYTÄNNÖT TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEEN- SOVITTAMISEEN TOP 10

TYÖPAIKAN hyvät käytännöt TOP 10

1. Joustavuus työajoissa

Työaikaan liittyvät joustot sekä yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat, ovat tärkeimpiä keinoja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

2. Etätyö

Etätyön yleistymistä voi tukea kannustavalla ohjeistuksella, hyvällä teknisellä toteutuksella ja lähiesimiesten myönteisellä asenteella.

3. Toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt työhön palaamisessa

Työpaikalla kannattaa varautua sekä ennakoitaviin että yllättäviin poissaoloihin. Työpaikalle tarvitaan toimintamalli esimerkiksi siihen, miten perhevapaalta työhön palaavia perehdytetään ja tuetaan.

4. Kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet

Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjaukset ja tiedon niistä käytännöistä, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan.

5. Sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus

Työpaikalla tulisi olla selkeät pelisäännöt, joita sovelletaan tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Tasapuolisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla on aina samat oikeudet ja velvollisuudet ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Avoin ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa asioista keskustelemisen ja sopimisen yhdessä. On hyvä tiedostaa, että esimerkiksi yksinhuoltajuus ja omaishoivavastuu voivat olla erityisen haastavia elämäntilanteita.

6. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen osaksi henkilöstöprosesseja

Työpaikalla kannattaa seurata henkilöstön ikärakennetta, hoivavastuita ja sitä, miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja ilmapiirikyselyt tarjoavat mahdollisuuden ottaa nämä asiat puheeksi kahden kesken tai työyhteisössä.

7. Yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset kannattaa ottaa osaksi työterveyshuollon toimintaa ja selvityksiä. Esimerkiksi omaishoivatilanteiden tunnistaminen ja niissä neuvominen on hyödyllistä.

8. Tukea henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen

Työpaikalla tulisi olla selkeästi määritelty, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu. Työn kuormituksesta palautuminen on tärkeä taito meille kaikille. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut ja selviytymiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta jokainen voi harjoitella itsetuntemusta ja oman elämän hallintaa. Tukea voi antaa esimies tai työtoveri, ja siihen voi järjestää myös koulutusta.

9. Arkea helpottavat palvelut

Työpaikalla kannattaa keskustella, kokeeko henkilöstö tarvetta palveluille, jotka tukevat arkea. Tarvittaessa työnantaja voi selvittää työpaikan mahdollisuudet niiden järjestämiseen tai välittämiseen. Yksi esimerkki on työpaikan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu.

10. Perheen huomiointi työpaikoilla

Perheen olisi hyvä saada tutustua työpaikkaan, sillä se auttaa ymmärtämään vanhemman, puolison tai oman lapsen työtä ja siihen liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi koko perheen yhteiset tapahtumat työpaikalla ovat hyviä keinoja tutustumiseen. Samalla työnantaja saa tilaisuuden tutustua työntekijän perheeseen, joka on tärkeä voimavara.

Toppinen-Tanner ym. 2016



VÄLITEHTÄVÄ

OMA ROOLI esimiehenä ja henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittajana.

Janaharjoitus.

Kuvittele lattialle jana.

Toisessa päässä yhteensovittamisen toimintatavat ja käytännöt ovat sinulle hyvinkin tuttuja ja saatat jo hyödyntää niitä esimiestyössäsi monipuolisesti.

Toisessa päässä et juurikaan tunne yhteensovittamisen toimintatapoja ja käytäntöjä tai et ole hyödyntänyt niitä esimiestyössäsi.

Mene janalle siihen paikkaan seisomaan, missä kohtaa koet itse olevasi tällä hetkellä.

Kerro muutamalla sanalla, miksi valitsit tämän kohdan.

Mieti hetki seuraavia kysymyksiä ja vastaa niihin:

- Mihin kohtaan janaa sijoitit itsesi? Miksi?

- Missä kohdassa haluaisit olla?

- Miten asiat silloin olisivat?

Ota tehtävä mukaan seuraavalle valmennuskerralle.



HAASTAVAAN KESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN, HYÖDYLLISIÄ ALOITUKSIA

HYÖDYLLISIÄ aloituksia ja käyttökelpoisia lauseita

- Oletko tullut ajatelleeksi, että ...
- Voin olla väärässä, mutta minulle tuli mieleen ...
- Voi olla, että ymmärsin väärin, mutta työtoverisi N.N. kertoi, että ...
- Olen varmaan selittänyt sinulle epäselvästi tämän, mutta ...
- Onko kukaan työtovereistasi huomauttanut sinulle, että ...
- En ole varma, ymmärsinkö oikein, mutta viime perjantaina tiimikokouksen jälkeen sanoit, että ...
- Voin olla väärässä, mutta olen viime aikoina ollut näkevinäni, että ...
- Esimerkki tai tilannekuvaus. Mitä ajattelet tilanteesta, josta kerroin?
- Voisitko kertoa lisää tästä... Selitin varmaan asian epäselvästi ...
- Mitä ajattelet tästä tilanteesta / esiin tuomistani tosiasioista?
- Mitä vaihtoehtoja näet tässä olevan?
- Haluaisin kuulla sinun oman ratkaisuehdotuksesi.
- Mitä hyvää voimme saavuttaa, jos toimimme toisella tavalla?

Maisa Gröndahl 2006



YHTEENSOVITTAMINEN JA TYÖYHTEISÖ. ESIMERKKITARINA

E:N OSASTOLLA on jokavuotinen kiireinen jakso, monien työpäivät venyvät normaalia pidemmiksi, ja ylítőitä tehdään usein. E on aiemmin joutanut työajois-
saan, mutta nyt hän ei tee pidempää päivää eikä jää ylítőihin. Kiireisessä työtilan-
teessa työkaverit ovat vähän ihmeissään.



TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEEN- SOVITTAMISEN ENNAKKO-OLETUKSET

VALITKAA YKSI alla olevista ennakko-oletuksista tai keksikää oma työn ja muun elämän yhteensovittamisenennakko-oletus. Pohdi vaihtoehtoisia selityksiä. Miten omassa esimiestyössäsi voit toimia niin, että ennakko-oletus murtuu?

- perhevapaalta palaava haluaa aloittaa varovaisesti työssä ja tehdä vähemmän töitä kuin aikaisemmin
- pienten lasten hoitaminen on ensisijaisesti äitien tehtävä
- kun työntekijä tekee etätöitä, hän todennäköisesti laiskottelee, kun kukaan ei ole valvomassa
- perheellisiä suositaan siten, että pikkulasten vanhemmat saavat valita haluamansa loma-ajat
- pikkulasten vanhemmilla on enemmän poissaoloja kuin muilla
- monet nuoret naiset hankkivat työpaikan ja jäävät sitten heti äitiyslomalle.



OMA KEHITTYMISTAVOITTEENI

TAVOITTEEN HAHMOITTELUA	TOTEUTUS: MITEN TEEN?	AIKATAULU	SEURANTA: MISTÄ HUOMAAN MUUTOKSEN?

Sovimme sparrausparin kanssa seurantapalaverin päivämääräksi

____ / ____ 20____



PALAUTELOMAKE RYHMÄSTÄ

1. **OPIN** esimiesvalmennuksesta uutta ja sain uusia oivalluksia.

- erittäin vähän / en lainkaan
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon
- en osaa sanoa

2. **VOIN** hyödyntää valmennuksessa oppimaani työssäni.

- erittäin vähän / en lainkaan
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon
- en osaa sanoa

3. Mitä pidit valmennuksessa hyvänä ja toimivana?

4. Mitä olisit halunnut tehdä toisin? Mitä jäit kaipaamaan?

5. Mikä yksittäinen harjoitus tai keskustelu antoi sinulle eniten?

6. Mitä muita ajatuksia tai palautetta sinulla on valmennuksesta?



LISÄMATERIAALIA

Työ@Elämä-opas työpaikoilla työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.
Sähköisenä kirjana osoitteessa

<https://www.julkari.fi/handle/10024/131549>

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

-ESIMIESVALMENNUS on yhdeksän tunnin valmennusohjelma, jonka tavoitteena on parantaa esimiesten osaamista ja valmiuksia tukea henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista omalla työpaikalla. Yhteensovittamisen onnistuminen on tärkeä työhyvinvoinnin osatekijä, joka mahdollistaa osaltaan hyvän työtuloksen.

Esimiehet oppivat valmennuksen aikana hyödyntämään oman työpaikan työaikajärjestelyjä ja muita hyviä käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi omassa esimiestyössään. Esimiehet saavat tietoa ja vinkkejä, jakavat omia kokemuksiaan vertaisryhmässä sekä tekevät henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman.

Valmennus on tarkoitettu työpaikoille erityisesti siihen koulutettujen henkilöstön kehittäjien, HR-asiantuntijoiden ja muiden tukitoimintojen toteutettavaksi. Käsikirja sisältää valmennuksen ohjelman, kuvauksen ohjauksen peruseriaatteista sekä osallistujille suunnatun materiaalin.



Työterveyslaitos



Hankkeen rahoitus:
EU-komission Rights, Equality
and Citizenship (REC) -ohjelma