

Työterveyslaitos

**Työn ja muun elämän
yhteensovittaminen -
esihenkilövalmennus**

OHJAAJAN OPAS

MARI KUPIAINEN
MERVI RUOKOLAINEN
OLLI VILJANEN

**Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- esihenkilövalmennus**

Ohjaajan opas

MARI KUPIAINEN
MERVI RUOKOLAINEN
OLLI VILJANEN

Työterveyslaitos
HELSINKI

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen - esihenkilövalmennus
Ohjaajan opas

2. uudistettu painos
Julkaisuvuosi: 2025
Julkaisija: Työterveyslaitos

Työterveyslaitos PL 40
00032 TYÖTERVEYSLAITOS
www.ttl.fi

Tekijät
2. painos:
Mari Kupiainen
Mervi Ruokolainen
Olli Viljanen

1. painos:
Salla Toppinen-Tanner
Marjukka Laine
Nina Olin
Kaisa Törnroos
Olli Viljanen

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

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

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2025

ISBN 978-952-391-243-4 (pdf)

Sisällysluettelo

Ohjaajalle, oppaan käyttäjälle.....	6
Valmennuksen tavoitteet	7
Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edut.....	8
Esihenkilön rooli	8
Valmennuksen hyödyt	9
Valmennuksen toteutus.....	11
Ohjelman kulku	12
Ryhmätöinnän periaatteet.....	13
Koetun pystyvyyden vahvistaminen	14
Aktiivinen oppiminen.....	14
Ryhmään palauttaminen	15
Vastoinkäymisiin varautuminen	15
Ryhmän ohjaaminen	16
Kuka voi toimia ohjaajana?.....	16
Ohjaajien tehtävät ja roolit	16
Haastavat ohjaus- ja ryhmätilanteet	17
Muistilista ohjaajille ryhmätapaamisiin	18
Osallistujien ennakotehtävät	20
1. Ennakotehtävä: Työpaikan käytäntöjen koonti	20
2. Ennakotehtävä: Esihenkilön omien kokemusten kerääminen.....	21
1. Ryhmätapaaminen	22
Ohjaajaparin esittäytyminen ja ohjelman esittely	23
Alkuvirittäytyminen	25
Tutustumishaastattelu	27
Ohjelman sisällön erittely.....	29
Yhteensovittamisen hyödyt	31
Yhteensovittamisen haasteet	33
Yhteensovittamisen käytännöt.....	34
Tapaamisen lopetus: Asteikkotehtävä	38

2. Ryhmätapaaminen	40
Fiilisavaus	41
Puheeksiotto	42
Yhteensovittaminen ja työyhteisö	47
Oman työn kehittäminen	49
 3. Ryhmätapaaminen	 50
Alkuvirittäytyminen	51
Yhteensovittamisen ennako-oletukset	52
Organisaation kehittämistehtävä	55
Esihenkilön kehittymistavoitteet	57
Missä olet nyt	59
Ohjelman päättäminen	60
 Valmennuksen jälkeen	 61
 Materiaalit	 62
 Lisäinfoa	 80

Ohjaajalle, oppaan käyttäjälle

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennus on ryhmämenetelmä, jonka tavoitteena on kehittää esihenkilöiden valmiuksia tukea työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tavoitteena on varmistaa, että esihenkilöt tuntevat työpaikallaan käytössä olevat keinot ja mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Valmennus tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja saada vertaistukea omaan työhönsä.

Valmennuksen myötä esihenkilöt ymmärtävät työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistävän työkykyä ja saavat lisää osaamista yhteensovittamisen edistämiseen käytännössä. Kun esihenkilöt saavat omakohtaista kokemusta yhteensovittamisen hyödyistä, he osaavat kannustaa työntekijöitä käyttämään yhteensovittamisen keinoja ja motivoituvat myös itse kehittämään ja kokeilemaan uusia. Näin työpaikoille luodaan kulttuuria, jolla on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennus voidaan järjestää joko työpaikan sisäisenä valmennuksena tai eri työpaikoilta kootuille esihenkilöryhmille. Valmennuksessa on tärkeää hyvien käytäntöjen jakaminen. Esihenkilöt pääsevät jakamaan kokemuksiaan, löytämään uusia ideoita omalle työpaikalleen vietäväksi sekä saavat vertaistukea esihenkilötyöhönsä.

Tämä valmennusmenetelmä on tarkoitettu työpaikkojen työkaluksi tukea ja kehittää esihenkilöiden osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksissä. Sen toteuttamiseen voivat kuitenkin osallistua esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja työsuojeluorganisaation edustajat. Lisäksi valmennus tarjoaa mahdollisuuden henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehittämiseen. Mikäli henkilöstöhallinnon edustaja ei toimi ryhmän ohjaajana, hänet kannattaa pyytää mukaan ryhmään. Näin ryhmä saa tietoa työpaikan toimintamahdollisuuksista, ja toisaalta ryhmän kokemukset saadaan käyttöön työpaikan toiminnan kehittämiseen.

Valmennusryhmän toiminta perustuu luottamuksellisuuteen. Osallistujien keskinäinen luottamus on edellytys sille, että ryhmässä voidaan jakaa asioita ja keskustella avoimesti esihenkilötyössä eteen tulevista haasteista. Vertaistuen lisäksi valmennuksessa hyödynnetään aktiivista oppimista ja ratkaisukeskeistä otetta. Ryhmässä käsitellään ja ratkaistaan aitoja esihenkilötyön tilanteita, joiden selvittämiseksi ei aina ole valmiita malleja.

Valmennuksen päätteeksi jokainen osallistuja tekee oman kehittymissuunnitelmansa. Sen tavoitteena on sitouttaa osallistujat asettamaan työlleen tavoitteita ja rohkaista heitä kokeilemaan oppimaansa käytännössä. Valmennuksessa ja sen harjoituksissa on hyödynnetty Työterveyslaitoksen ryhmämenetelmissä hyväksi havaittuja tehtäviä ja toimintatapoja. Niiden taustalla on useita ihmisen käyttäytymistä koskevia teorioita ja käsityksiä siitä, miten yksilön voimavaroja ja motivaatiota muuttaa omia toimintatapojaan voidaan vahvistaa.

Valmennuksen tavoitteet

- vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseen työpaikoilla
- lisätä esihenkilöiden ymmärrystä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksistä sekä yhteensovittamista edistävistä käytännöistä ja toimintatavoista
- 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 esihenkilöiden vuorovaikutus- ja puheeksi ottamisen taitoja
- edistää erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestämistä tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti
- kannustaa esihenkilöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen kehittämiseen ja hyödyntämiseen
- toimia työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen parissa työskenteleville.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edut

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia. Työn ja muun elämän onnistuneella yhteensovittamisella on myönteisiä vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan. 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 sujuvuutta, tuottavuutta, laatua ja tyytyväisyyttä työnantajaan.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kohentaa parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiriä ja yhteisesti jaettuja ajattelu- ja toimintatapoja. Kun yhteensovittamisen käytäntöjä sovelletaan tasapuolisesti ja pelisäännöistä keskustellaan avoimesti, henkilöstön kokemus oikeudenmukaisuudesta vahvistuu. Toisaalta hankaluudet ja ristiriidat työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ovat kuormitustekijöitä, jotka voivat lisätä tyytymättömyyttä, poissaoloja ja jopa halua etsiä uutta työpaikkaa.

Haasteelliset yhteensovittamisen tilanteet tai elämänvaiheet voivat liittyä esimerkiksi lapsiin ja heidän eri ikäkausiinsa, ikääntyvien omaisten ja läheisten hoivaan, sairastumiseen tai oman työkyvyn heikentymiseen erilaisista syistä. Aidosti työn ja muun elämän yhdistämisen huomioon ottava työpaikka huomioi myös erilaiset perhemuodot ja -tilanteet, kuten uusperheet, yhden vanhemman perheet, adoptioperheet, lapsettomat perheet, sateenkaariperheet ja kahden kulttuurin perheet. Erityisen haasteellista yhteensovittaminen on silloin, jos työpaikalla ei ole käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, tai jos yksityiselämän puolella ei ole käytettävissä sosiaalisia verkostoja tai muita tilannetta tukevia järjestelyjä. Tavallisimpia yhteensovittamisen keinoja ovat muun muassa työajan joustot, kuten esimerkiksi liukuva työaika ja mahdollisuus käyttää kertyneitä tuntisaldoja vapaapäivinä.

Esihenkilön rooli

Esihenkilöt ovat avainasemassa siinä, miten työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä otetaan työpaikoilla käyttöön ja sovelletaan. Ne esihenkilöt, jotka ovat saaneet omakohtaisia kokemuksia yhteensovittamisen käytäntöjen hyödyistä, suhtautuvat niihin yleensä myönteisesti.

On tärkeää, että yhteensovittamista koskeva tieto on käytännön läheistä ja helposti omaan työympäristöön sovellettavaa. Vertaisilta saatu tuki ja myönteiset onnistumiskokemukset vahvistavat myönteistä suhtautumista. Näitä periaatteita hyödynnetään tässä valmennusmenetelmässä.

Esihenkilöltä saatu tuki ja ymmärrys vaikuttavat myös siihen, tuntuuko yhteensovittamisen keinojen käyttö työntekijöistä hyväksyttävältä. Esihenkilö voi näyttää mallia puhumalla itse työn ja muun elämänsä yhteensovittamisesta työpaikalla ja esimerkiksi lähtemällä töistä ajoissa kotiin. Esihenkilö voi ottaa tietoisesti tavoitteeksi sen, että työyhteisössä keskustellaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksistä ja sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Luottamuksellisessa ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä on mahdollista nostaa keskusteluun myös työyhteisöä mahdollisesti hiertävät yhteensovittamisen tilanteet, jotka ovat voineet heijastua ilmapiiriin ja työskentelyyn, mutta joista ei ole pystytty puhumaan.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistäminen on työpaikan keino vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Tutkimusten mukaan erityisesti nuoremmat sukupolvet pitävät joustoja erityisen suuressa arvossa, mutta vapaa-ajan arvostus on kasvanut kaikissa ikäryhmissä. Muuttuvassa työelämässä ja itseohjautuvuuden vaatimuksen kasvaessa henkilöstö yleensä arvostaa yksilöllisiä joustoja, joita työhön luodaan työnteon ja yksityiselämän yhteensovittamisen helpottamiseksi.

Valmennuksen hyödyt

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennus perustuu Työterveyslaitoksen pitkään tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

Valmennuksen suunnittelussa on hyödynnetty tutkimus- ja asiantuntijatieta työn ja muun elämän yhteensovittamisen teemoista, yhteensovittamisen hyödyistä sekä esimerkiksi perhevapaista ja työaikajoustoista. Lisäksi on hyödynnetty Työterveyslaitoksella aiemmin kehitettyjen ryhmämuotoisten valmennusmenetelmien periaatteita. Vaikka aiemmat ryhmämenetelmät keskittyvät omien työuratavoitteiden muotoilemiseen ja voimavarojen vahvistamiseen työntekijöiden keskuudessa, samojen periaatteiden voidaan kuitenkin ajatella edistävän oppimista myös silloin, kun vertaisryhmän osallistujat harjoittelevat asioiden soveltamista omassa esihenkilötyössään.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennuksen on havaittu ennen-jälkeen-asetelmassa muun muassa lisäävän esihenkilöiden

- tietoisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä
- myönteistä suhtautumista työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksiin
- valmiuksia viedä aiheeseen liittyvää tietoa ja käytäntöjä työpaikalla eteenpäin
- valmiuksia ottaa läheishoivavastuut puheeksi työntekijän kanssa
- valmiuksia hyödyntää monipuolisesti työpaikan mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen
- valmiuksia hakea tietoa yhteensovittamiseen liittyvistä käytännöistä ja niiden järjestämisestä.

Valmennuksen toteutus

Esihenkilövalmennus on suunniteltu työpaikan sisäiseksi menetelmäksi. Se on hyvä keino panostaa työpaikalla työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevan kulttuurin kehittämiseen. Valmennuksen myötä esihenkilöillä on aiempaa enemmän tietoa työpaikalla käytettävissä olevista työaika- ja muista järjestelyistä ja osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Erityisesti suurilla työpaikoilla eri yksiköiden käytännöt voivat poiketa toisistaan, mikä voi tuntua henkilöstöstä jopa epäoikeudenmukaiselta. Kun käytännöt ja toimintatavat ovat yhtenevät ja kaikkien tiedossa, ne lisäävät tasapuolisuutta ja käytäntöjen hyödynnettävyyttä. Valmennuksessa esihenkilöt saavat harjoitusta henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteiden puheeksi ottamiseen. Vertaisryhmässä esihenkilöt pääsevät lisäksi refleктоimaan omia asenteitaan ja jakamaan ratkaisuja hankalien tilanteiden selvittämiseen. Valmennus voi laajentaa esihenkilöiden tukiverkostoa työpaikalla.

Jos valmennus järjestetään usealta työpaikalta tuleville esihenkilöille, valmennuksessa päästään hyödyntämään eri organisaatioiden käytäntöjä ja löytämään uusia toimivia ideoita omalle työpaikalle vietäväksi. Ryhmä tarjoaa mahdollisuuden esihenkilöiden verkostojen laajentamiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennuksen kokonaiskesto on yhdeksän tuntia, ja se koostuu kolmesta kolmen tunnin valmennuskerrasta. Valmennuksen tuloksellisuuden kannalta on suositeltavaa, että koko ohjelma järjestetään 1–3 viikon sisällä, jolloin käsiteltyjä asioita on helppo palauttaa mieleen ja sitoa laajempiin kokonaisuuksiin. Lyhyen aikavälin sisällä toteutettu valmennus edistää myös ryhmään kuulumisen tunnetta, ryhmän toimimista yhdessä sekä omien kehittymistavoitteiden muotoutumista. Lisäksi puolikas päivä jää muiden työasioiden hoitamiseksi. Mikäli tarvetta on, ryhmäohjelman voi toteuttaa myös kahden päivän aikana (1 x 6 tuntia ja 1 x 3 tuntia).

Esihenkilöt keräävät työpaikaltaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä ennen valmennusta tai sen aikana. Tähän liittyvä lomake löytyy oppaan lopusta Materiaalit-osioista. Jos valmennus toteutetaan yhden organisaation esihenkilöille, käytäntöjen keräämiseksi voidaan tehdä myös alkuselvitys joko johdon ja henkilöstöhallinnon haastatteluna tai henkilöstökyselynä. Myös tähän liittyvä haastattelulomake löytyy oppaan lopusta, Materiaalit-osioista.

Koko valmennuksen sisältö ja eteneminen esitetään kuvassa 1. Valmennus on suunniteltu niin, että harjoitukset rakentuvat edellisistä harjoituksista saatujen oppimiskokemusten varaan.

Ohjelman kulku

Alla olevassa taulukossa on esitetty valmennusohjelman sisältö ja kulku.

Ennako-tehtävät	1. ryhmä-tapaaminen	2. ryhmä-tapaaminen	3. ryhmä-tapaaminen	Valmennuksen jälkeen
Työpaikan käytäntöjen koonti	Ohjaajaparin ja ohjelman esittely	Fiilisavaus	Alku-virittäytyminen	Oman kehittymis-suunnitelman toteuttaminen esihenkilötyössä
Esihenkilön omien kokemusten kerääminen	Alku-virittäytyminen	Puheeksiotto	Yhteen-sovittamisen ennako-oletukset	Tapaaminen sparrausparin kanssa
	Tutustumis-haastattelu	Yhteen-sovittaminen ja työyhteisö	Organisaation-kehittämis-tehtävä	
	Ohjelman sisällön erittely		Esihenkilön kehittymis-tavoitteet	
	Yhteen-sovittamisen hyödyt		Missä olen nyt?-jana	
	Yhteen-sovittamisen haasteet		Ohjelman päättäminen	
	Yhteen-sovittamisen käytännöt			

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

Ryhmätoiminnan periaatteet

Valmennus perustuu vertaisryhmässä keskustelemiseen. Ohjelman aikana harjoituksia tehdään sekä pareina että pienryhmissä, joiden keskustelujen tuloksia jaetaan myös valmennusryhmässä yhteisesti.

Ryhmiä perustettaessa on syytä kiinnittää huomiota niiden kokoon. Pienissä, alle kahdeksan osallistujan ryhmissä voi olla vähemmän jaettavia kokemuksia, vaikeampaa saada esiin erilaisia näkökulmia ja keskustelu saattaa jäädä enemmän ohjaajien varaan. Suuret, yli 15 osallistujan ryhmät puolestaan voivat olla hankalia muun muassa aikataulujen pitävyyden ja kaikkien osallistujien tasapuolisen huomioimisen kannalta. Suositeltava ryhmäkokoo onkin 10–15 osallistujaa.

Ohjelman aikana muodostettavien parien ja pienryhmien kokoonpanoa on hyvä muuttaa ohjelman aikana niin, että osallistujat keskustelevat mahdollisimman monen ryhmäläisen kanssa. Osallistujat pitävät sitä yleensä itsekin antoisana. Ohjaajat voivat suunnata parien ja pienryhmien muodostamista, jotta työskentely on antoisaa ja ryhmän ilmapiirin kannalta hyödyllistä.

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. Vertaisilta saadut näkökulmat, toimintaehdotukset ja ratkaisukeinot lisäävät osallistujan omia valmiuksia selviytyä haastavista tilanteista ja auttavat löytämään omaan työhön sopivia toimintatapoja.

On hyvä, jos ryhmä on heterogeeninen (esimerkiksi esihenkilökokemukseltaan), sillä silloin osallistujilla todennäköisemmin on erilaisia ja moninaisempia näkökulmia ja ideoita, joita tuoda esille ja hyödyntää.

Seuraavassa esitellään ryhmätoiminnan keskeiset periaatteet.

Koetun pystyvyyden vahvistaminen

Ryhmässä vahvistetaan osallistujien luottamusta siihen, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työyhteisöönsä ja kehittämään sen käytäntöjä. Se tukee esihenkilötyöhön liittyvien tavoitteiden luomista ja tehokkaiden toimintatapojen käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä puolestaan edistävät myönteistä kehitystä esihenkilötaidoissa.

Sosiaalisen oppimisen teorian (Bandura, 1986) 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 oppimismekanismin toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa neljäs tekijä:

- myönteinen emotionaalinen tila.

Myönteisen palautteen saaminen on tärkeää osallistujien tunnekokemuksille, itseluottamukselle ja käsityksille omista kyvyistä. Ohjaajilta että muilta ryhmäläisiltä saatu palaute vahvistaa osallistujien motivaatiota osallistua ja oppia. Ryhmässä onkin syytä panostaa myönteiseen ja kannustavaan ilmapiiriin, jossa kaikkien näkemykset ovat arvokkaita. Arvostamiseen liittyy myös se, että kaikille varmistetaan puheenvuorot eikä kukaan pääse dominoimaan keskustelua liikaa.

Aktiivinen oppiminen

Ryhmävalmennuksessa aktiivinen oppiminen tarkoittaa sitä, että ohjaajat kannustavat ryhmää aktiivisesti etsimään itse ratkaisuja esille tuotuihin haasteisiin. Aktiivista oppimista tuetaan lisäksi kannustamalla ryhmää vastaamaan omiin kysymyksiinsä. Valmentajat eivät anna ryhmälle tai osallistujille valmiita ratkaisuja tai toimintamalleja vaan osallistujat miettivät niitä yhdessä. On hyvä tiedostaa, että joskus ohjaaja joutuu malttamaan mielensä ja odottamaan, että ryhmä ehtii itse oivaltaa ratkaisun, jota sitten tarvittaessa voi täydentää esimerkiksi tietoa-aineistojen avulla.

Valmennuksen aikana harjoitellaan muun muassa puheeksi ottamista. Roolinottoharjoitus ja osallistuminen ryhmittöihin voi tuntua joistain osallistujista aluksi vastentahtoiselta. Yleensä kuitenkin ryhmätöiminta tempaa mukaansa, ja tehtävät koetaan antoisiksi. Epämukavuusalueelle astuminen tuo usein parhaita oppimiskokemuksia, kun ryhmä koetaan ja se on rakentunut luotettavaksi ja turvalliseksi.

Ryhmään palauttaminen

Valmennuksessa ryhmäkeskustelun ohjaamisen keskeisenä tekniikkana on ryhmään palauttaminen. Se tarkoittaa, että ohjaajat palauttavat esiin nousevat ongelmat ja kysymykset ryhmän ratkaistaviksi. Ohjaajien on luotettava osallistujien kykyyn ajatella ja kannustettava heitä ehdottamaan ratkaisuja. Kun osallistujat rohkaistuvat keskustelemaan ja jakamaan kokemuksiaan, he havaitsevat vähitellen taitonsa ja asiantuntemuksensa ongelmien ratkaisijoina vahvistuneen. Ohjaajat voivat kuitenkin johdatella ryhmää tavoitteena olevia johtopäätöksiä kohti. Näitä johtopäätöksiä on kuvattu oppaan harjoitusten yhteydessä.

Vastoinikäymisiin varautuminen

Valmennuksen yhtenä tavoitteena on vahvistaa osallistujien kykyä selvitä esihenkilötyössä mahdollisesti eteen tulevista haasteista ja ongelmatilanteista. Tämän vuoksi ryhmässä käsitellään työn ja muun elämän yhdistämiseen liittyviä vaikeita tilanteita ja keksitään niihin ratkaisuja. Valmennuksessa harjoitellaan haastavissa tilanteissa toimimista. Ratkaisukeskeinen työskentelyote mahdollistaa sekä koettujen vaikeiden tilanteiden yhteisen käsittelyn että parempien toimintatapojen ehdottamisen, hoksaamisen ja omaksumisen.

Ryhmän ohjaaminen

Kuka voi toimia ohjaajana?

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennusta voivat järjestää työpaikalla esimerkiksi työpaikan omat henkilöstön kehittäjät, työsuojeluhenkilöstö tai muut asiantuntijat. Usean työpaikan esihenkilöille järjestettyä ryhmää voivat ohjata esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen asiantuntijat tai koulutuksen tarjoajat. Käsillä olevassa ohjaajan oppaassa kuvataan valmennuksen sisältö niin, että valmennuksen toteuttaminen onnistuu vähemmälläkin ohjaajakokemuksella. Suosituksena on kuitenkin Työterveyslaitoksen ohjaajakoulutuksen suorittaminen ennen valmentajana toimimista. Työterveyslaitoksen asiantuntijat järjestävät myös esihenkilövalmennusryhmiä.

Ohjaajien tehtävät ja roolit

Ohjaajien tehtävänä on rohkaista osallistujia, tehdä havaintoja käydyistä keskusteluista ja antaa rakentavaa palautetta ryhmän työskentelystä. On tärkeää kiittää osallistujia heidän käyttämistään puheenvuoroista ja rohkaista myös ryhmän hiljaisia jäseniä tulemaan keskusteluihin mukaan. Myönteinen palaute on erityisen tehokasta silloin, kun se annetaan välittömästi, meneillään olevassa tilanteessa.

Myönteinen ilmapiiri motivoi osallistumaan, jakamaan kokemuksia ja käyttämään ryhmää sekä omaksi että toisten hyödyksi. Ohjelman alussa olevat harjoitukset ja tutustuminen toisiin osallistujiin auttavat purkamaan mahdollista alkukankeutta ja tarjoavat mallin yhteisen työskentelyn tavoista. Vaikka ohjelma antaa valmennukselle rakenteen, valmentajan on hyvä toimia joustavasti, ryhmätilannetta tarkasti havainnoiden ja suunnata ohjausta ja keskustelua tilanteiden mukaan.

Näin toimien ryhmässä voi saada syntymään myönteistä ja läheistä vuorovaikutusta. Pieni, mutta tärkeä asia on, että ohjaajat opettelevat osallistujien nimet ja perehtyvät etukäteen työpaikkaan, josta osallistujat tulevat, jotta he ovat paremmin perillä osallistujien työkontekstista ja työn arjesta.

Valmennuksen ohjaajat työskentelevät pareittain, jos vain mahdollista. Ajallisesti ja sisällöllisesti tiiviit ryhmätapaamiset vaativat monien asioiden jatkuvaa ja yhteistä valvomista. Näitä ovat käsikirjoituksen seuraaminen, ryhmäprosessin havainnoiminen sekä ryhmäkeskustelujen ja -harjoitusten tulosten kirjaaminen.

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

Toimiva ryhmän ohjaaminen edellyttää ohjaajien ja ryhmän välisen arvostuksen ja luottamuksen rakentamista. Ohjaajat saavat uskottavuutta ohjelman tutkimustaustasta sekä omasta asiantuntijataustastaan. Osallistujien arvostava huomioiminen on tärkeää: heidän aktiivisuutensa ja vastuunottonsa keskusteluissa on olennainen osa valmennusta. Ryhmän ohjaajat toimivatkin pikemmin fasilitaattoreina kuin kouluttajina. Ensimmäisen ryhmätapaamisen alussa ohjaajat kertovat taustastaan ja kokemuksistaan, mikä kannustaa muita ryhmäläisiä samaan. Valmennuksen periaatteena on, että kaikkien kokemukset ja ajatukset ovat arvokkaita. Ohjaajilla on keskeinen rooli oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa. Ohjaajien tehtävänä on varmistaa, että ilmapiiri on turvallinen, jotta jokainen voi ilmaista oman näkemyksensä. Luottamuksellisuus ja tasapuolisuus edistävät aktiivista oppimista. Onnistunut ryhmätyöskentely vahvistaa ongelmanratkaisua myös ryhmän ulkopuolella.

Haastavat ohjaus- ja ryhmätilanteet

Joskus valmentajat joutuvat ratkaisemaan ryhmää ohjattaessaan haastavia tilanteita. Tällaisia ovat esimerkiksi kielteisten kommenttien toistuva esittäminen, epäasiallinen käyttäytyminen, osallistujan liian dominoiva rooli tai osallistujan passiivisuus ja vetäytyminen. Näissä tapauksissa valmentaja voi ohjata keskustelua kohti ohjelman sisältöön kuuluvia teemoja ja tavoitteita ja korostaa ongelmien osoittamisen sijaan ratkaisukeskeisyyttä. Esimerkiksi kritiikkiä toistuvasti esittävältä osallistujalta voi kysyä, millaisia ratkaisuja hän itse näkisi käsiteltävään asiaan olevan.

Valmentajat voivat myös muistuttaa osallistujia luottamuksellisesta ja kunnioittavasta, toisten näkemyksille tilaa antavasta keskustelutavasta ja ilmapiiristä.

Joskus tilanne voi vaatia, että se otetaan puheeksi henkilökohtaisesti keskustellen, yhteisen keskustelun ulkopuolella, ja pohtia miten henkilön toiminta voi vaikuttaa ryhmään. Hiljaisempia osallistujia voi huomioida osoittamalla kysymyksiä suoraan heille. Myös toiminnan ennakoitavuus helpottaa osallistumista, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tehtävän aluksi valmentajat kertovat, kuinka harjoitus tullaan purkamaan ryhmässä.

Muistilista ohjaajille ryhmätapaamisiin

Jokaisen harjoituksen tavoite, kulku ja toteutus sekä harjoitukseen käytettävä aika on kuvattu valmentajan oppaassa. Nämä tiedot ovat valmentajien apuna tehtävien hahmottamisessa ja ohjaamisessa.

Valmentajien tulee valmistautua ryhmätapaamisiin etukäteen ja olla hyvissä ajoin paikalla odottamassa ryhmäläisten saapumista. Jokaisen osallistujan on tunnettavansa olevansa tervetullut saapuessaan tapaamiseen.

Ryhmätapaamisen aluksi kannattaa tehdä lyhyt katsaus tapaamisen ohjelmaan ja aihealueisiin. Kunkin tapaamiskerran aluksi on hyvä kertoa myös, milloin pidetään tauko tai taukoja.

Osallistujille annetaan harjoitusten yhteydessä selkeät ohjeet ja kerrotaan harjoitukseen käytettävissä oleva aika. Harjoitusten aikana annetaan väliaikatietoja ajan kulumisesta, koska keskustelut venyvät helposti pitkiksi. Ohjaaja voi harkinnan mukaan antaa joihinkin harjoituksiin lisäaikaa.

Sovituista aloitus- ja lopetusajoista kannattaa kuitenkin pitää kiinni. Päivät kannattaa pyrkiä aloittamaan ja lopettamaan aikataulun mukaan. Aikataulussa pysyminen säilyttää työskentelyyn sopivan rytmin ja osallistujien mielenkiinnon. Aikataulussa pysymisellä varmistetaan lisäksi se, ettei tärkeitä aihealueita jää käsittelemättä.

Muistilista ennen ensimmäistä tapaamista

- Tutustukaa valmentajan oppaaseen
- Tutustukaa työpaikkaan/yksikköön/työkontekstiin, josta osallistujat tulevat.
- Tehkää tila- ja kalenterivaraukset ajoissa, 1–3-kk etukäteen. Muistuttakaa osallistujia valmennuksen alkamisesta ennen ensimmäistä ryhmätapaamista.
- Osallistujien ennakotehtävät:
 1. Työpaikan käytäntöjen kartoituslomake (Liite, löytyy Materiaalit-osiosta)
 2. Osallistujien kokemusten keräämisen ennakotehtävä (Liite, löytyy Materiaalit-osiosta)
- Lähettäkää ennakotehtävät noin kaksi viikkoa ennen valmennuksen alkua. Ohjeistakaa tehtävien tekemiseen ja muistuttakaa että ne tuodaan ensimmäiseen tapaamiseen.
- Toteutustavasta (kasvokkain/verkkototeutus) riippuen valmistelkaa alustat, joilla harjoitukset toteutetaan ja kirjataan.
- Tehkää ohjaajaparin kanssa yhdessä jokaiselle tapaamiskerralle toimintasuunnitelma harjoitusten toteutuksesta, aikatauluista ja valmentajien työnjaosta. Sisällyttäkää jokaiseen tapaamiseen yksi pidempi tai pari lyhyttä taukoa tehtävien väliin.
- Lisäksi läsnä-valmennuksessa varmistakaa, että ryhmätila mahdollistaa erilaiset pöytäryhmittelyt.

Osallistujien ennakotehtävät

Lähetätkää ennakotehtävät osallistujille yhtä aikaa pari–kolme viikkoa ennen 1. tapaamista.

1. Ennakotehtävä: Työpaikan käytäntöjen koonti

Tavoite

Ennen ensimmäistä valmennuskertaa tehdään osallistujien työpaikankäytäntöjen kartoitus, jossa kootaan työpaikalla käytössä olevia työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä esihenkilövalmennusta varten.

Työpaikan käytännöt ovat tärkeä osa valmennusta: Niiden valossa käsitellään esihenkilöiden ennakotehtävänä kerättäviä kokemuksia ja tehdään kehityssuunnitelmia. Käytäntöjen kartoitus varmistaa, että osallistuvat esihenkilöt saavat riittävästi tietoa oman työpaikkansa käytännöistä. Toivottavaa on, että käytäntöjen lista jää valmennuksen jälkeen työpaikalla käyttöön ja sitä voidaan edelleen kehittää.

Ohje

Kartoitukseen voi sisällyttää muun muassa organisaation käytössä olevat työaikajärjestelyt, kuten liukuva työaika, etätyö ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin sekä muita käytäntöjä, jotka liittyvät työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseen. Lisäksi voi hyödyntää tietoja vapaaiden pitämisestä ja ikärakenteesta organisaatiossa. Isommissa organisaatioissa näitä tietoja on kirjattu esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, työhyvinvointisuunnitelmaan tai ikäohjelmaan. Apuna tässä kartoitustyössä käytetään oppaan lopussa olevaa Lomake työpaikan käytäntöjen kartoitukseen.

Työpaikan esimiesten valmennuksen ennakkokartoitus voidaan vaihtoehtoisesti järjestää tapaamalla organisaation edustajat. On tärkeää, että alkutapaamisessa ovat paikalla henkilöt, jotka tietävät käytännöt ja pystyvät keräämään dokumentit, joita käytännöistä voi antaa valmennukseen. Ajan käytön kannalta tapaamiset voivat olla vaikea organisoida ja osallistujien lomakkeelle keräämät käytännöt ovat siksi parempi vaihtoehto.

Käytäntöjen kartoituksen tarkoitus tulee ohjeistaa osallistujille ennakoon huolellisesti ja tarvittaessa varata aikaa vastata työpaikkojen kysymyksiin käytäntöjen keräämisestä. Jos esihenkilöiden oman organisaation käytäntöjä ei ole mahdollista selvittää valmennuksen materiaaliksi, on mahdollista valmennuksen aikana antaa esihenkilöille 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 hyviäkin keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Siitä voi helposti edetä pohtimaan, miten niitä voisi hyödyntää tehokkaammin, miten käytännöt otettaisiin puheeksi yhteisesti henkilöstön kanssa, tai miten niiden tasapuolista käyttämistä voisi edistää.

2. Ennakkotehtävä: Esihenkilön omien kokemusten kerääminen

Tavoite

Ennakkotehtävän tavoitteena on kerätä esimerkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteista osallistujien työurien varrelta. Esimerkit tuovat asian monimuotoisuuden esille sekä orientoivat aiheeseen.

Ohje

Ennakkotehtävä löytyy Materiaalit-osiosta. Pyytää osallistujia vastaamaan lomakkeessa oleviin kysymyksiin:

Mikä yhteensovittamisen tilanne oli kyseessä? / Mitä käytäntöä tai käytäntöjä tilanteessa hyödynnettiin? / Oliko lopputulos onnistunut tai miten tilanne ratkesi? Miten toimit ja mitä käytäntöjä sovelsit?

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

1. Ryhmätapaaminen

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

Ohjaajaparin esittäytyminen ja ohjelman esittely

Kesto: noin 10 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on osallistujien motivoiminen ryhmätyöskentelyyn ja avoimen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen. Osallistujat tutustuvat valmennuksen tavoitteisiin.

Harjoituksen kulku

- ➔ Ohjaajat toivottavat osallistujat tervetulleiksi ja esittäytyvät ja kertomalla lyhyesti omista työelämäkokemuksistaan sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokemuksistaan.
- ➔ Ohjaajat esittelevät valmennuksen osallistujille.
- ➔ Ryhmän kanssa sovitaan keskustelujen luottamuksellisuudesta.

Ohje

Esitelmää osallistujille ohjelman tausta ja päämäärät, joihin olette perehtyneet etukäteen. Voitte hyödyntää valmista kuvausta valmennuksesta.

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

Selittäkää osallistujille, että keskustelut ovat luottamuksellisia ja jokainen osallistuja voi jakaa kokemuksiaan oman harkinnan mukaan; asioiden esille tuominen perustuu vapaaehtoisuuteen. Luottamuksellisuuteen kuuluu sekin, että valmennuksessa tehtäviä suunnitelmia tai ehdotuksia voidaan sopia annettavaksi osallistujien työpaikkojen käyttöön. Tästä pitää kuitenkin ryhmän kesken ensin tehdä päätös.

Valmennuksen tausta ja päämäärät

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen -esihenkilövalmennus on esihenkilöille suunnattu, Työterveyslaitoksen kehittämä valmennus. Sen tavoitteena on antaa esihenkilöille tietoa ja käytännön vinkkejä henkilöstön työn järjestelemiseen ja tukemiseen niin, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen olisi helpompaa. Tällä pyritään vähentämään henkilöstön kuormitusta ja lisäämään työpaikan myönteistä ilmapiiriä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Valmennuksen aikana puhutaan työpaikoilla käytössä olevista käytännöistä, joilla työtä ja muuta elämää saadaan paremmin sovitettua yhteen. Lisäksi käsitellään esihenkilötyössä tarvittavia taitoja, joita yhteensovittamisessa tarvitaan. Tällaisia ovat muun muassa puheeksi ottaminen ja kyky huomioida työntekijöiden erilaiset ja vaativat elämäntilanteet. Valmennuksen aikana pyritään myös ennakoimaan ja tunnistamaan esihenkilötyössä vastaan tulevia-, yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja luomaan niihin ratkaisumalleja. Tavoitteena on, että jokainen osallistuja tekee valmennuksen lopuksi oman kehityssuunnitelman ja sitoutuu kokeilemaan oppimaansa osana työtään.

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. Miettikää myös lyhyet kertomukset omista kokemuksestanne. On hyvä, jos kuvaatte onnistumisten lisäksi haasteellisia vaiheita ja tilanteita sekä niistä selviytymistä. Näin osallistujat saavat ensimakua työskentelytavoista ja kokemusten jakamisesta myös ohjaajien kanssa.

Alkuvirittäytyminen

Kesto: noin 15 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on virittää osallistujat miettimään työn ja muun elämän yhteensovittamista. Harjoitus auttaa osallistujia tutustumaan toisiinsa sekä antaa tuntumaa valmennuksen työskentelytavasta.

Harjoituksen kulku

- ➔ Osallistujat tutustuvat ohjaajien jakamiin kuviin ja valitsevat niistä yhden, joka puhuttelee heitä työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta.
- ➔ Ohjaajat kysyvät kuvittain, ketkä valitsivat ko. kuvan ja pyytävät sitten vapaa-ehtoisia kertomaan, miksi valitsi juuri tämän kuvan.
- ➔ Ohjaajat vetävät yhteen kuvista syntyneet kertomukset.

Ohje

Varatkaa harjoitusta varten kuusi kuvaa. Laittakaa kuvat osallistujien nähtäväksi. Voitte valita kuvat esimerkiksi lehdestä tai käyttää valmiita kortteja, valokuvia, julisteita, maalauksia, piirroksia yms.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan kuva, joka resonoi tällä hetkellä oman työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Myös valmentajat voivat valita yhden kuvan. Kun kaikki ovat tehneet valinnan, toinen ohjaajista esittelee ensin oman kuvansa ja perustee valintansa, parilla lauseella. Se toimii samalla malliesimerkkinä ryhmälle ytimekkäästä esittelytavasta. Tämän jälkeen vapaaehtoiset kertovat omasta kuvastaan.

Huomioitavaa

Ohjaajien osallistuminen lähentää heitä ryhmäläisten kanssa, häivyttää heidän rooliaan asiantuntijana sekä vahvistaa osallistujien roolia ryhmässä.

Lopetus

Kiittäkää ryhmiä tarinoista. Tehkää lyhyt yhteenveto, esimerkiksi mikä tarinoissa oli yhteistä. Pyrkikää yhteenvedossa yhdistämään tarinat välttämättä vastakkainasettelua, vaikka tarinat eroaisivatkin toisistaan. Voitte kertoa ryhmälle, että valmennuksen aikana tullaan miettimään erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita samaan tapaan.

Tutustumishaastattelu

Kesto: noin 20 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on, että osallistujat tutustuvat paremmin toisiinsa ja kertovat toisilleen esihenkilötyöhönsä liittyvistä tavoitteista. Harjoitus johdattelee osallistujat miettimään omaa rooliaan esihenkilönä sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä.

Harjoituksen kulku

- ➔ Ryhmäläiset haastattelevat toisiaan ja esittelevät sen jälkeen parinsa koko ryhmälle.

Ohje

Kirjoittakaa tai antakaa osallistujille seuraavat kysymykset:

Ohje parin esittelemiseen

- Parin nimi
- Mitä hän tekee vapaa-ajallaan, esimerkiksi harrastaa?
- Keille hän toimii esihenkilönä?
- Mikä on hänen mielestään parasta esihenkilötyössä?
- Miksi hän tuli mukaan tähän valmennukseen ja mitä hän odottaa tältä valmennukselta?

Jakakaa osallistujat pareiksi mieluiten sellaisen henkilön kanssa, jota he eivät tunne kovin hyvin.

Pyytäkää osallistujia haastattelemaan parejaan edellä olevien kysymysten mukaan ja tekemään lyhyet muistiinpanot.

Myös ohjaajat voivat haastatella toisiaan. Aloittakaa esittelemällä toisenne ja pyrkikää pitämään esittely ytimekkäänä. Ohjaajien esittelyt toimivat mallina ryhmälle. Parien esittelyt vievät helposti paljon suunniteltua enemmän aikaa, joten valmentajien esittely voidaan jättää myös tekemättä. Jos aikataulu on tiukka, voidaan purkutilanteessa käsitellä yhdessä vastaukset vain joihinkin haastattelukysymyksiin.

Huomioitavaa

On tärkeää, että kaikkien osallistujien esittelyt käydään läpi. Läsnä koulutuksissa pitäkää esimerkiksi fläppitaululle kirjatut esittelyt esillä valmennustapaamisten ajan.

Ohjelman sisällön erittely

Kesto: noin 5 minuuttia

Tavoite

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

Harjoituksen kulku

➔ Ohjaajat esittelevät ohjelman sisällöt. Se löytyy myös oppaan Materiaalit-osiosta.

Ohje

Käykää läpi valmennusohjelman sisältö kohta kohdalta:

1. Yhteensovittamisen hyödyt

- pohditaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisen hyötyjä
- mietitään, miksi esihenkilötyössä kannattaa panostaa yhteensovittamisen huomioimiseen

2. Yhteensovittamisen haasteet

- kootaan yhteensovittamisen haasteellisia tilanteita
- mietitään käytännön ratkaisuja haasteiden voittamiseksi

3. Yhteensovittamisen käytännöt

- etsitään yhteensovittamisen hyviä käytäntöjä
- käsitellään erilaisia tapoja edistää yhteensovittamista erilaisissa töissä ja tehtävissä

4. Puheeksiotto

- mietitään, miten esihenkilötyössä voi ottaa puheeksi haasteelliset työn ja muun elän yhteensovittamisen tilanteet
- harjoitellaan puheeksiottoa

5. Yhteensovittaminen ja työyhteisö

- mietitään yhteensovittamisen tilanteiden vaikutuksia työyhteisöön
- etsitään keinoja joustojen mahdollisten huonojen vaikutusten käsittelemiseen työyhteisötasolla

6. Yhteensovittamisen ennakko-oletukset

- pohditaan yhteensovittamiseen liittyviä ennakko-oletuksia työelämässä
- opitaan toimivia ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien ennakko-oletusten muuttamiseen

7. Organisaation kehittämistehtävä

- käsitellään oman organisaation käytäntöjä ja niiden kehittämistä
- tehdään suunnitelma, miten työpaikalla työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan edistää

Yhteensovittamisen hyödyt

Kesto: noin 30 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on käydä läpi erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita sekä tunnistaa, mitä hyötyä onnistuneesta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta on henkilöstön työhyvinvoinnille.

Harjoituksessa tuodaan esiin myös asiaa koskevaa tutkimustietoa. Tavoitteena on motivoida esihenkilöt panostamaan asiaan omassa työssään. Hyötyjä mietitään lisäksi siitä näkökulmasta, miten ne voivat toteutua esihenkilötyön arjessa.

Harjoituksen kulku

- ➔ Osallistujat pohtivat, mitä hyötyjä yhteensovittamiseen liittyy, kun siinä onnistutaan.

Ohje

Jakakaa osallistujat 3–4 henkilön pienryhmiin. Pyytäkää kutkin ryhmää miettimään, mitä hyötyjä yhteensovittamisesta voi olla. Hyödyt voivat olla sellaisia, joita he ovat kohdanneet eri yhteyksissä oman työuran aikana tai kuulleet muilta. Pyytäkää ryhmiä lisäksi miettimään, miten hyödyt näkyvät esihenkilötyössä ja työpaikalla. Yksi henkilö ryhmästä voi kirjata esille tuotuja asioita ylös.

Kerätkää havainnot yhteisessä keskustelussa. Eritelkää hyödyt ja kirjatkaa myös kuvaus siitä, miten asia näkyi tai huomattiin.

Lopetus

Lopuksi voitte kertoa, että (Tilastokeskuksen perhetilaston mukaan) 20–59-vuotiaista vuoden 2022 lopussa lapsiperheitä oli yhteensä 552 000. Pienlapsiperheiden äideillä työllisyysaste oli 81 % ja isillä 91 %.

Lapsiperheet kattavat työvoimasta vain osan. Onkin tärkeää muistaa, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeet koskevat kaikkia, ja ne vaihtelevat eri elämänvaiheiden ja -tilanteiden mukaan. Tällaisia ovat muun muassa hoivavastuu muista läheisistä, työn ja opintojen yhteensovittaminen, oma työkyvyn heikkeneminen jne.

Työ, mutta myös perhe ja vapaa-aika, ovat tärkeitä ihmisille. Tilastokeskuksen mukaan perheen ja vapaa-ajan tärkeys työntekijöille on kasvanut vuosien varrella. Erityisesti nuorempi sukupolvi arvostaa vapaa-ajan lisääntymistä työn vastapainona. Sukupuolten välillä on vain pieniä eroja.

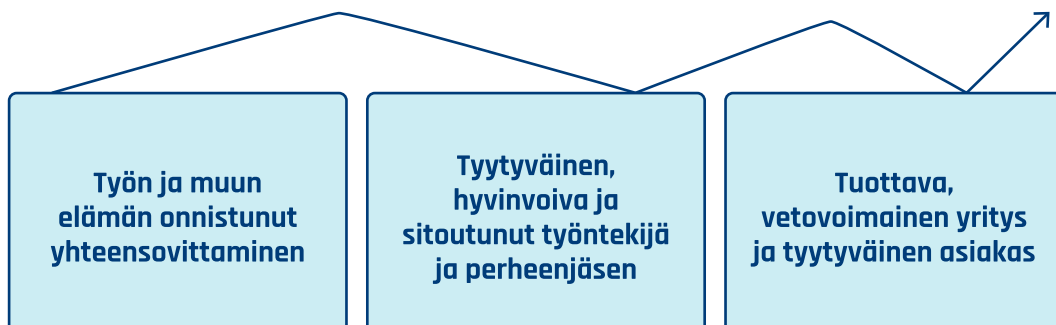
Työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt monissa töissä tietotekniikan vaikutuksesta. Sillä on omat hyvät ja huonot puolensa. Etätyö on lisännyt usealla eri tavalla työn ja vapaa-ajan rajojen joustavuutta ja läpäisevyyttä. Vapaa-ajan merkitys on kuitenkin kasvanut kaikissa ikäluokissa (Tilastokeskus 2019).

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, kuten työhön ja työpaikkaan sitoutuminen, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työmotivaatio, halu tehdä työssä parhaansa sekä työn tuottavuuden paraneminen.

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.

Kertokaa osallistujille, että alla kuvattu on löydettävissä kurssin Materiaalit-osioista.



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

Yhteensovittamisen haasteet

Kesto: noin 30 min

Tavoite

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

Harjoituksen kulku

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

Ohje

Jakakaa osallistujat 3–4 henkilön pienryhmiin ja pyytäkää heitä ottamaan esille ennakkotehtävänsä. Mikäli kaikki eivät ole tehneet ennakkotehtävää, huoleh-
tikaa, että jokaisessa ryhmässä on mukana tehtävän tehneitä osallistujia.

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

Kun pienryhmät ovat keskustelleet, avataan yhteinen keskustelu. Pyytäkää ryhmää esittelemään ratkaisuja vuorotellen tai täydentämään toisiaan, jotta kaikki ryhmät pääsevät osallistumaan.

Toinen ohjaajista voi kirjata haasteet ja niihin liittyvät ratkaisut ylös ja toisen ohjaajista keskittyä keskusteluihin ryhmien kanssa. Vaihtoehtoinen toiminta-
tapa on pyytää pienryhmiä itse tekemään kirjaukset pienryhmäkeskustelujen aikana.

Lopetus

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

Yhteensovittamisen käytännöt

Kesto: noin 30 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on tutustuttaa osallistujat omalla työpaikalla käytössä oleviin työajan joustoihin ja muihin käytäntöihin tai järjestelyihin, joilla voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Lisäksi ryhmä miettii oman työpaikan erityispiirteitä ja miten ne vaikuttavat joustoihin (esimerkiksi työaikamuoto). Tavoitteena on etsiä mahdollisia uusia käytäntöjä, joita osallistujien työpaikoilla voitaisiin hyödyntää.

Osallistujat oivaltavat, että monet käytännöt – jo pienet tai kertaluontoiset joustot – saattavat olla merkityksellisiä työntekijöiden kannalta, ja että uusia ratkaisuja kannattaa aktiivisesti etsiä.

Harjoituksen kulku

- ➔ Harjoituksessa hyödynnetään tietoja, joita osallistujat ovat keränneet työpaikoiltaan osana ennakkotehtävää.
- ➔ Osallistujat saavat tietoa työpaikkojen toimintamalleista ja käytännöistä.
- ➔ Tiivistelmä työpaikkojen käytännöistä jaetaan osallistujille ja siitä muokataan koulutuksen aikana versio, joka jää osallistujille muistilistaksi.

Ohje

Pyytäkää osallistujia esittelemään omalta työpaikaltaan keräämiä käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

Jakakaa osallistujat pareihin ja pyytäkää heitä keskustelemaan esille tuoduista toimintamalleista ja käytännöistä ja kirjaamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia ajatuksia käytännöistä heräsi?
- Yllättikö jokin? Vai ovatko käytännöt teille tuttuja?
- Puuttuuko listalta jokin käytössä oleva, mikä?

Purkakaapa parien käymä keskustelu yhteisesti ja ohjaajat keräävät yhteisessä keskustelussa mahdolliset uudet esiin tulevat käytännöt listalle.

Käykää seuraavaksi läpi kymmenen hyvää käytäntöä työpaikalle lista. Listan voi tulostaa osallistujille Materiaalit-osioista.

Kymmenen hyvää käytäntöä työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi

1. Sisällytetään työn ja muun elämän yhteensovittaminen osaksi työpaikan henkilöstö- ja toimintastrategiaa

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt sisällytetään työpaikan henkilöstö- ja toimintastrategioihin. Erilaisten kyselyjen, kuten henkilöstö-, työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyn ja kehityskeskustelujen avulla seurataan henkilöstön ikärakennetta, hoivavastuita ja kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, sekä arvioidaan käytäntöjen toteutumista ja riittävyttä.

2. Varmistetaan tavoitteet toimintaohjein ja seurannalla

Esihenkilöillä on ylimmän johdon tuki ja linjaukset, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan. Näin varmistetaan, että yhteensovittaminen mahdollistuu yhtäläisesti koko organisaatiossa. Organisaatiossa on olemassa ohjeet epäasiallisen käytöksen, kuten läheishoivaan liittyvän syrjinnän ja muun epäasiallisen toiminnan ehkäisemiseksi ja käsittelemiseksi.

3. Sovitaan selkeät pelisäännöt työyhteisössä työn ja muun elämän yhteensovittamiselle

Työpaikalla on olemassa selkeät säännöt, miten työtä ja muuta elämää voi yhteensovittaa. Lisäksi on varmistettu, että säännöt ovat kaikkien tiedossa. Toisinaan yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutuminen voi vaatia erityiskohtelua, eli huomioidaan tietyn ryhmän tai henkilön tilanne yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Tämä asia ymmärretään työyhteisössä. Esimerkiksi yksinhuoltajuus ja omaishoivavastuu tai oman työkyvyn heikentyminen voivat olla erityisen haastavia elämäntilanteita, joissa erityistä tukea tarvitaan.

4. Mahdollistetaan joustavuus työajoissa

Työpaikalla on käytössä työaikajoustoja, kuten työaikapankit ja liukuvat työajat. Myös työn muokkausta hyödynnetään. Työtehtäviä ja työaikoja voidaan mukauttaa työntekijöiden yksityiselämän vastuiden huomioon ottamiseksi.

5. Mahdollistetaan joustavuus työn tekemisen paikassa

Työpaikalla mahdollistetaan työn tekeminen läsnä tai etänä tarpeen mukaan. Hybridityötä tuetaan selkeillä ohjeilla, pelisäännöillä ja teknisellä tuella.

6. Varmistetaan toimivat käytännöt työstä poissaololle ja työhön paluulle

Työpaikalla on varauduttu sekä suunniteltuihin että odottamattomiin poissaoloihin. Työpaikalla on sovittu käytännöt, joilla tuetaan perhe- tai muulta hoivavapaalta tai pitkältä poissaololta palaavia työntekijöitä, heidän perehdytystään ja tarvittaessa yhteydenpitoa poissaolon aikana.

7. Vahvistetaan työpaikan johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamisessa

Johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön tietämystä ja osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamista vaativista elämäntilanteista, erilaisista perheistä, hoivavastuista ja työpaikan käytännöistä vahvistetaan säännöllisesti. Apuna voi käyttää erilaisia tiedotuskanavia sekä sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia. Yhteensovittamisesta kannattaa keskustella yhdessä niin hyötyjen kuin haasteiden ja niiden ratkaisemisen näkökulmasta.

8. Tuetaan henkilöstön palautumista työssä

Työpaikalla varmistetaan, että työntekijät voivat palautua työstä riittävien taukojen ja työn ja vapaa-ajan rajaamisen avulla. Tukea ja keinoja palautumiseen voi antaa esihenkilön lisäksi työtoverit, työterveyshuollon asiantuntijat ja työsuojeluviranomaiset.

9. Otetaan erilaiset elämäntilanteet osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa

Perhetilanteet, yksityiselämän kysymykset sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet sisällytetään osaksi työterveyshuollon toimintaa. Siellä osataan tunnistaa henkilökohtaisten vastuiden vaikutus työhyvinvointiin ja tukea työntekijöitä ja työkykyä niiden mukaisesti.

10. Hyödynnetään arkea helpottavia palveluita

Työpaikalla on kartoitettu työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevien palveluiden tarvetta, kuten lastenhoito-, vanhustenhoito- ja kotitalouspalveluja ja mahdollisuuksien mukaan tarjotaan näitä palveluita työntekijöille.

Nämä käytännöt pyrkivät luomaan työtä ja muuta elämää tukevan ja joustavan työympäristön, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta.

Lähde: Työterveyslaitos 2025

Laajempi lista käytännöistä löytyy Materiaalit-osiosta.

Lopetus

Kertokaa osallistujille, 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 mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseen on paljon, ja niitä voi keksiä lisää. On myös tärkeää, että käytännöistä tiedotetaan ja niitä sovelletaan tasapuolisesti.

Kertokaa lopuksi, että valmennuksen lisämateriaaleissa on lisää tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen tahoista ja keinoista.

Tapaamisen lopetus: Asteikkotehtävä

Kesto: noin 10 minuuttia

Tavoite

Ensimmäisen tapaamisen lopussa olevan asteikkotehtävän tavoitteena on arvioida omaa roolia ja toimintaa esihenkilönä ja käynnistää yhteensovittamisen kehittämistavoitteen pohtiminen.

Harjoituksen kulku

- ➔ Tehdään ryhmässä yhteensovittamisen asteikkotehtävä ensimmäisen jakson lopuksi.

Ohje

Kertokaa osallistujille, että teette yhdessä yhteensovittamisen asteikkotehtävän. Pyytäkää osallistujia tarkastelemaan asteikkoa 1–10.

Kertokaa, että asteikon toisessa päässä, numero 10 kuvaa sitä, että yhteensovittamisen toimintatavat ja käytännöt ovat hyvinkin tuttuja ja niitä hyödynnetään esihenkilötyössä monipuolisesti. Asteikon toisessa päässä, numero 1 kuvaa puolestaan sitä, että yhteensovittamisen toimintatapoja ei tunneta, käytäntöjä ei ole tai niitä ei ole hyödynnetty esihenkilötyössä.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan asteikolta se paikka, jossa he kokevat olevansa tällä hetkellä. Pyytäkää muutamaa vapaaehtoista osallistujaa kertomaan lyhyesti, miksi hän valitsi kyseisen kohdan.

Pohdittavaksi: missä haluaisit olla? Miten asiat silloin olisivat? Kertokaa että palaatte tehtävään kolmannella valmennuskerralla.

Lopetus

Loppukeskustelussa on hyvä tuoda esiin, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt saattavat olla sellaisia, jotka ovat työpaikalla yleisesti/laajemmin käytössä kuten työajan joustot, tai henkilön tilanteeseen yksilöllisesti räätälöityjä toimintamalleja.

Rohkaiskaa osallistujia ratkaisujen etsimiseen ja avun hakemiseen. Oma esihenkilö, henkilöstöhallinto ja esihenkilökollegat ovat hyviä tiedon- ja tuen lähteitä ratkaisuja etsittäessä. On hienoa, jos onnistuneen ratkaisun voi myös jakaa toisten esihenkilöiden ja työpaikkojen kanssa.

On hyvä muistaa, että työntekijöistä voi tuntua hankalalta tuoda esiin yksityiselämäänsä kuuluvia asioita ja niihin liittyviä tarpeita. Esihenkilön tuki ja myönteinen suhtautuminen tällaisissa tilanteissa on työntekijälle erittäin merkittävä asia.

Jos jää aikaa, kerätkää yhteisesti tunnelmat päivän loppuksi pyytämällä osallistujia kuvaamaan yhdellä adjektiivilla tunnetilaansa valmennuskerran lopussa.

2. Ryhmätapaaminen

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 20 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 kuvia. Kuvia kannattaa valita enintään 6 kappaletta, jotta niissä olisi riittävästi erilaisia ja jotta keskustelu niistä pysyisi aikataulullisesti rajattuna.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan kuva, joka kuvastaa heidän tunnelmaansa tämän toisen valmennuskerran aluksi.

Kuvien sijaan osallistujia voidaan pyytää valitsemaan jokin adjektiivi, joka kuvaa parhaiten hänen tuntemuksiaan toisen ryhmätapaamisen aluksi ja kertomaan tämä sana koko ryhmälle, tai yksinkertaisesti vain kertomaan 1–2 lauseella “Millä mielellä tulee toiseen valmennuskertaan?”

Pyytäkää kaikkia osallistujia vuorollaan kertomaan lyhyesti omat tunnelmansa. Ohjaajat voivat aloittaa, jolloin he pystyvät samalla antamaan esimerkin lyhyestä ja tiiviistä kerronnasta. Jos osallistujia on paljon, voidaan pyytää esimerkiksi yksi vapaaehtoinen vastaus per kuva.

Tehtävässä voi käyttää erilaisia toteutustapoja. Tärkeää on, että ne auttavat orientoitumaan ryhmän toimintaan ja kiinnittämään osallistujien huomion.

Puheeksiotto

Kesto: noin 45 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia ottaa puheeksi haastavia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä asioita työntekijöiden kanssa. Tällöin tarkastellaan sitä, miten esihenkilö voi ottaa rakentavasti puheeksi yksityiselämän vaikutukset työntekijän työhön. Lisäksi mietitään työjärjestelyjä, joilla työntekijän tilannetta voisi väliaikaisesti helpottaa. Lopuksi keskustellaan siitä, kuinka pienilläkin keinoilla voidaan usein tukea haasteellisessa elämäntilanteessa olevaa työntekijää.

Harjoituksen kulku

- ➔ Ohjaajapari esittää kaksi esimerkkiä keskustelutilanteesta, jossa esihenkilö ottaa puheeksi työntekijän työsuorituksen, joka on heikentynyt kotiasioiden vuoksi.
- ➔ Osallistujat antavat neuvoja tilanteen rakentavaan ratkaisemiseen.
- ➔ Osallistujat harjoittelevat itse pienryhmissä esihenkilön ja työntekijän välistä keskustelua.

Osallistujat voivat vaihtoehtoisesti keskustella alla olevista case-kuvauksia pienryhmässä: Miten toimisit esihenkilönä? Mitä yhteensovittamisen keinoja tilanteessa voisi hyödyntää?

Ohje

Kertokaa ryhmälle, että työn ulkopuoliset asiat saattavat vaikuttaa työhön kielteisesti tai myönteisesti.

Esihenkilö ei aina välttämättä tiedä, mitä työntekijän muuhun elämään kuuluu. Jos työpaikalla ei ole tapana puhua muusta kuin työasioista, yksityisasiasta kysyminen voi tuntua vaikealta. Jos esihenkilöllä kuitenkin on tarve kysyä, mikä heikentää työntekijän työsuoritusta tai hänelle herää huoli työntekijän jaksamisesta, asian puheeksi ottaminen on tärkeää.

Käytäntöjen puuttuessa esihenkilö saattaa ajatella, etteivät yksityiselämän asiat kuulu työpaikalle tai että työntekijän tulisi kertoa niistä oma-aloitteisesti.

Avoimuuteen ja omista asioista kertomiseen kannattaa kuitenkin kannustaa. Työpaikalle on hyvä luoda ilmapiiriä ja toimintakulttuuria, jossa yksityiselämä nähdään tärkeänä osana työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista. Yksityiselämän asiat useimmiten vaikuttavat työhön tavalla tai toisella.

Työpaikalla voi olla tärkeä rooli työntekijän vaikeissa henkilökohtaisissa elämäntilanteissa ja -kriiseissä. Työkaverit ja esihenkilö voivat antaa henkistä tukea ja työtä voidaan muokata tilanteen mukaan edesauttamaan työssä jaksamista. Työpaikalla voidaan erilaisin työjärjestelyin auttaa työntekijää vaikeiden aikojen yli.

Ohjaajat esittävät ensin seuraavat kaksi esimerkkiä siitä, miten esihenkilö voi ottaa puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvän haastavan tilanteen työntekijän kanssa. Osallistujat antavat esimerkkien välissä ehdotuksia, miten työntekijä voisi toimia rakentavasti.

Tämän jälkeen osallistujat harjoittelevat kolmen hengen ryhmissä. Yksi on ulkopuolinen havainnoija, joka antaa palautetta esimiehen työskentelystä, missä hän onnistui erityisen hyvin ja mikä vei tilannetta eteenpäin. Sen jälkeen ryhmäläiset vaihtavat rooleja siten, että kukin osallistuja on vuorollaan esihenkilö, työntekijä ja apuhenkilö.

Esimerkkitalanne 1

Vuoropuhelu esihenkilön ja työntekijän välillä

E = esihenkilö

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 sinun pitää pystyä hoitamaan niistä riippumatta. Katso, että tähän tulee muutos.

T: (Hetken hiljaisuuden jälkeen) Joo, mä yritän (kyyneleitä pidätellen.)

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

Esimerkkitilanne 2

Kertokaa ryhmälle, että seuraavat henkilöt ovat samoja kuin edellä. Nyt esihenkilö on kuitenkin valmistautunut keskusteluun ja ajattelee, että myös hänellä voi olla oma myönteinen roolinsa työntekijän muun elämän asioiden sujuvoittamisessa. Esimerkki kuvaa sitä, 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 oireilun 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 esimerkiksi erilaisia työajan joustoja.
- T:** No olen minä miettinyt, että jos väliaikaisesti voisin lähteä töistä torstaisin ja perjantaisin puolen päivän aikaan, niin ehtisin mukaan lapseni tutkimuksiin. Se helpottaisi tosi paljon.
- E:** Kuulostaa hyvältä! Tehdään tästä yhdessä tarkempi suunnitelma ja katsotaan, miten puuttuvat työtunnit saadaan paikattua.
- T:** Tästä päästäänkin siihen, että tällä hetkellä kukaan ei oikein voi paikata minua projektissa ja tekeminen venyy nyt valmiiksi jo iltoihin ja viikonloppuihin. Mutta se on toinen tarina.
- E:** No meidän täytyy ottaa tarkasteluun työmäärä ja sen jakaminen projektissa kokonaisuudessaan, täytyyhän palautumiseen jäädä aikaa etenkin tuossa tilanteessasi. Tehdäänkö niin, että kokeillaan lyhyempiä työpäiviä ja sovitaan toinen aika keskustelulle, jossa käydään läpi työmäärä ja resurssit projektissa. Kyllä me tähän yhdessä ratkaisu löydetään.

Vaihtoehtoisesti: luetaan kolme case-kuvausta ja tehdään pienryhmäharjoitus. Jakakaa osallistujat kolmen hengen ryhmiin ja antakaa heille yksi alla olevista case-tapauksista. Pyytäkää ryhmiä keskustelemaan esihenkilön ja kannalta tilanteen rakentavaa ratkaisua ja miten esihenkilö voi tukea alaistaan tilanteessa.

Case 1: (Avio-ongelmat):

Tiia on ollut pitkään tiimin luotettava ja tehokas työntekijä, mutta viime kuukausina hänen tekemisissään on ollut huomattavaa epätasaisuutta. Hän on ollut useita kertoja poissa ilman selkeää selytystä ja vaikuttaa usein hajamieliseltä ja surulliselta. Tiia ei enää osallistu keskusteluihin samalla tavalla kuin ennen, ja kollega on maininnut varovasti, että Tiia käy läpi vaikeaa parisuhdetilannetta kotona. Esihenkilönä tehtäväsi on ottaa asia puheeksi, mutta miten? Mitä tukikeinoja sinulla on käytettävissä?

Case 2 (Kuormitusta kotona ja työssä):

Antti on kokenut työntekijä, joka on viimeisen vuoden aikana ottanut yhä enemmän vastuuta tiimissä. Samaan aikaan hänellä on ollut perheessä useita haastavia tilanteita, mukaan lukien puolison sairaus ja ikääntyneen vanhemman hoivavastuu. Nyt Antti alkaa selvästi väsyä – hän on jatkuvasti kiireinen, unohtaa asioita, ja hänen kärsivällisyytensä on vähentynyt. Työn laatu on heikentynyt, ja hän vaikuttaa ahdistuneelta. Esihenkilönä päätät ottaa asian puheeksi, mutta pohdit miten voit tukea työntekijää erilaisten kuormitusten keskellä?

Case 3: (Hometalon vaikutus työkykyyn):

Esihenkilönä olet huomannut, että työntekijä Sami on viime viikkoina ollut usein myöhässä ja vaikuttaa poikkeuksellisen väsyneeltä ja levottomalta. Hänen keskittymisensä on herpaantunut, ja työtehtävät jäävät viime tippaan tai kokonaan tekemättä. Keskustellessasi Samin kanssa hän kertoo asuvansa kodissa, jossa epäillään vakavia sisäilmaongelmia. Hän kärsii jatkuvista päänsäryistä, silmien kirvelystä ja väsymyksestä, jotka pahenevat kotona ollessa. Sami kertoo myös huonosti nukutuista öistä ja siitä, että koko perhe voi huonosti. Hän on ollut epätoivoinen tilanteen kanssa, eikä korjauksia tai muuttoa ole toistaiseksi saatu järjestettyä. Miten esihenkilönä tuet Samia tilanteessa? Mitä tukikeinoja sinulla on tilanteessa?

Lopetus

Lopuksi keskustellaan yhteisesti, minkälaisia ajatuksia esihenkilön ja työntekijän rooleissa esiintyminen tai case-työskentely herätti ja millaisia ratkaisuja löytyi. Kertokaa, että Materiaalit-osiossa on luettelo ”Hyödyllisiä aloituksia ja käyttökelpoisia lauseita”. Sitä voi hyödyntää haastavaan keskusteluun valmistautuessa.

Yhteensovittaminen ja työyhteisö

Kesto: noin 45 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on tiedostaa, millä tavoin toimien työn ja muun elämän yhteensovittaminen on luontevaa ja hyväksyttävä toimintatapa myös muun työyhteisön näkökulmasta. Harjoituksessa käsitellään luottamuksen ja tasapuolisuuden merkitystä yhteensovittamisessa.

Harjoituksen kulku

- ➔ Pohditaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestelyjen vaikutuksia työyhteisöön.
- ➔ Keskustellaan ja mietitään, millaiset ovat onnistuneita ratkaisuja työyhteisölle.

Ohje

Laittakaa esimerkkitarina Materiaalit-osiosta esille ja lukekaa se osallistujille ääneen.

”E:n osastolla on kiireinen jakso, monien työpäivät venyvät normaalia pidemmiksi, ja töitä tehdään työajan jälkeen. E on monesti joutanut työajoissaan, mutta nyt hän ei tee pidempää päivää eikä jää ylitöihin. Kiireisessä työtilanteessa työkaverit ovat vähän ihmeissään E:n toiminnasta. Yhteisössä alkaa esiintyä keskustelua oikeudenmukaisuudesta, kun työtaakka jää harvemman kannettavaksi. Saat kuulla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista kautta rantain ja päätät, että asialle on tehtävä jotain. Miten toimit tässä tilanteessa? Entä miten vastaavia tilanteita voisi ennaltaehkäistä?”

Ryhmän koosta riippuen työskennellään joko pareittain tai pienryhmissä. Pyytäkää osallistujia keskustelemaan ja kirjaamaan ylös, mitä työkaverit tässä tilanteessa voivat ihmetellä ja pohtia?

Pyytäkää osallistujia seuraavaksi miettimään ratkaisukeinot keskustelussa esiin tulleisiin mahdollisiin haasteellisiin tilanteisiin ja kirjaamaan myös ne ylös. Ratkaisut-otsikon alle. Miten esihenkilö voi tilanteessa toimia, jotta hän on rakentava ja tasapuolinen.

Pyytäkää lopuksi kunkin ryhmän esittämään yksi ratkaisuehdotus.

Lopetus

Korostakaa, että työyhteisössä vallitseva avoimuus ja luottamus sekä varhainen puheeksi ottaminen ovat avainasemassa siinä, että vaikeisiin tilanteisiin löydetään onnistuneita ratkaisuja. Tarvitaan myös myönteistä ja osallistavaa vuorovaikutusta, yhdessä sopimista ja pelisääntöjä.

Jos aikaa jää, kysykää osallistujilta, miten tasapuolinen ja tasapäistävä toimintatapa eroavat toisistaan. Voisiko myös ajatella: Jotta voidaan olla tasa-arvoisia, on kaikkia käsiteltävä yksilöinä? Tarkoitus on havainnollistaa sitä, että tasapuolinen toimintatapa huomioi ihmisten erilaiset tilanteet, jotka vaativat toisinaan toisistaan poikkeavia ratkaisuja. Tasapäistävässä toiminnassa yksilöllisiä tilanteita ja ratkaisuja ei huomioida.

Oman työn kehittäminen

Kesto: noin 40 minuuttia

Tavoite

Tehtävän tekeminen palauttaa mieleen edellisillä ryhmätapaamisilla läpikäytyjä asioita ja valmistaa osallistujat kehittämistavoitteiden laadintaan.

Ohje

Kertokaa osallistujille ohjeet tehtävän tekemiseen:

- Kertaa parisi kanssa tähän mennessä läpikäytyjä asioita ja 1. valmennuksessa esille nostettua tavoitetta.
- Mieti, mitä asioita haluaisit omassa esihenkilötyössäsi vahvistaa.

Voit pyytää jokaista paria esittämään yhden esimerkin molemmilta.

Kertokaa osallistujille, että tehtävän työstämistä jatketaan kolmannen ryhmätapaamisen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman puitteissa.

Lopetus

Kiittäkää osallistujia aktiivisesta työskentelystä tapaamisen aikana ja heidän antamastaan panoksesta ryhmälle. Toivottakaa heidät tervetulleeksi kolmanteen ryhmätapaamiseen.

3. Ryhmätapaaminen

Kolmannen ryhmätapaamisen aikana laaditaan organisaatiokohtainen kehittymistehtävä ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Sitä ennen käsitellään työn ja muun elämän yhteensovittamisen ennakko-oletuksia.

Alkuvirittäytyminen

Kesto: noin 10 minuuttia

Tavoite

Harjoituksessa virittäydytään päivän ohjelmaan ja palautetaan mieliin 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 kehityssuunnitelmia käyttäen apuna aiemmin ryhmässä käsiteltyjä teemoja.

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

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

Yhteensovittamisen ennakko-oletukset

Kesto: noin 40 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on tulla tietoisiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä ennakko-oletuksista, jotka ohjaavat omaa toimintaa usein huomaamatta. Harjoituksessa osallistujat oivaltavat, että he voivat oppia toimimaan esihenkilönä tavoilla, jotka edistävät henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

Harjoituksen kulku

- ➔ Ryhmässä keskustellaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä ennakko-oletuksista.
- ➔ Pienryhmissä tutustutaan muutamaa yleiseen ennakko-oletukseen, jotka koskevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Pienryhmät pohtivat oletuksia vaihtoehtoisista näkökulmista ja miettivät, miten niiden siirtyminen osaksi työpaikan toimintaa ohjaavaksi ajattelutavaksi voidaan välttää.
- ➔ Pienryhmien ratkaisut jaetaan koko ryhmälle.

Ohje

Käynnistää keskustelu kysymällä osallistujilta, millaisiin työn ja muun elämän yhteensovittamista koskeviin ennakko-oletuksiin he ovat törmänneet työelämässä tai yhteiskunnassa yleensä. Kirjatkaa vastaukset ylös.

Jos ryhmäläiset eivät keksi yhtään ennakko-oletusta, voitte käynnistää keskustelun esimerkiksi tarkastelemalla seuraavia väittämiä:

- hyvä työntekijä on aina tavoitettavissa
- lapsiperheelliset saavat valita haluamansa loma-ajat

- pienten lasten vanhemmilla on enemmän poissaoloja kuin muilla
- pienten lasten vanhempia huomioidaan enemmän kuin muita hoivavastuita omaavia
- pienten lasten hoitaminen on ensisijaisesti äitien tehtävä
- työ ja elämä ovat nollasummapeli: jos panostat yhteen, toinen kärsii
- pidemmältä poissaololta palaava haluaa aloittaa varovaisesti työssä ja tehdä vähemmän töitä kuin aikaisemmin
- työkyvyn ylläpitämisestä on vastuu jokaisella itsellään
- turha jäädä sairauslomalle, jos ei pidä huolta itsestään, kuten syö terveellisesti ja liiku tarpeeksi
- hoivavastuut ja muut yksityiselämän asiat eivät saa vaikuttaa muiden työhön
- yksityiselämän asiat eivät kuulu esihenkilölle eikä kollegoille
- jokaisella on raskaita asioita ja vastuita elämässään, eikä niistä pidä tehdä numeroa työpaikalla
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei koske ikääntyviä työntekijöitä

Jakakaa osallistujat 3–4 hengen ryhmiin ja pyytäkää heitä pohtimaan yhtä valitsemaansa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää ennakko-oletusta. Vaihtoehtoisesti voitte antaa kullekin ryhmälle yhden väittämän käsiteltäväksi.

Pyytäkää ryhmiä pohtimaan väittämää eri näkökulmista ja miettimään, miten esihenkilö voisi toimia niin, ettei oletus saa jalansijaa yleisenä totuutena työpaikalla. Pyytäkää ryhmää kirjaamaan keskustelun asiat ylös.

Kertokaa ryhmälle, että edellä esitettyjen väittämien tavoin työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyy monia perusteettomia ennakko-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. Etätyöpäivinä monet saavat tutkimusten mukaan enemmän aikaa muun muassa sen vuoksi, että aikaa säästyy työmatkoista ja keskeytyksiä on vähemmän kuin työpaikalla.

Keskustelkaa yhdessä siitä, miten esihenkilö voisi tietoisesti toimia niin, etteivät tiedostamattomat ennakko-oletukset vaikuttaisi henkilöstön kohteluun.

Lopetus

Päättäkää keskustelut ja kertokaa – edellä käytyihin pohdintoihin viitaten – että ennakko-oletuksia voidaan purkaa monin tavoin. Esimerkiksi kehityskeskusteluihin voidaan sisällyttää yhteensovittamiseen liittyviä teemoja ja kysymyksiä, joiden läpikäyminen voi tuoda tietoa yhteensovittamisen mahdollisuuksista ja korjata työntekijöiden mielissä olevia ennakko-oletuksia.

Organisaation kehittämistehtävä

Kesto: noin 40 minuuttia

Tavoite

Harjoituksen tavoitteena on koota osallistujien omalle työpaikalle sopiva tietopaketti, tai/ja lista käytännöistä, joita työpaikalla voidaan hyödyntää työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi. Lisäksi mietitään työpaikkakohtainen kehittämistehtävä, joka liittyy työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Harjoituksen pohjana käytetään osallistujien työpaikaltaan keräämiä käytäntöjä, joita käsiteltiin ensimmäisessä ryhmätapaamisessa.

Tehtävänä voi olla joko

- työpaikan yhteisten käytäntöjen listan laatiminen, jos sitä ei ole tehty ennen valmennusta, tai kerättyjen käytäntöjen täydentäminen valmennuksessa saadun tiedon ja oivallusten pohjalta.
- tai omalle työpaikalle edistämisen kohteeksi otettava asia, kuten:
 - esihenkilöiden yhteisten pelisääntöjen laatiminen yhteensovittamisen käytäntöjen yhtenäistämiseksi työpaikalla.
 - yhteensovittamisen teeman ottaminen osaksi kehityskeskustelua.
 - esihenkilöiden näkemysten, ja ohjeiden kokoaminen henkilöstöhallinnolle siitä, millaisia työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä työpaikalla voidaan hyödyntää sekä käytäntöjen sisällyttäminen henkilöstö- ja hallintoprosesseihin.
 - jokin muu organisaation tarpeesta nouseva käytäntö

Harjoituksen kulku

- ➔ Esitelkää omalta työpaikalta koottuja käytäntöjä parille tai pienryhmälle ja miettikää, mikä käytäntö sopisi kehittämisen kohteeksi.
- ➔ Pienryhmien/parien pohdinnat kehittämisen kohteena olevista työpaikka-kohtaisista käytännöistä puretaan yhteisessä keskustelussa aikataulun puitteissa, ja ohjaajat kirjaavat esitetyt asiat ylös.

Ohje

Pyytäkää osallistujia keskustelemaan pienryhmissä tai parin kanssa työpaikoiltaan keräämistä käytännöistä ja mikä/mitkä niistä sopisi/vat oman työpaikan kehittämisen kohteeksi.

Pyytäkää jokaista ryhmää/paria esittelemään oma esimerkki hyvistä, työpaikalla edistettävistä käytännöistä koko ryhmälle. Kerätkää ehdotukset.

Lopetus

Sopikaa, kenelle osallistujat toimittavat kehittämisen kohteeksi otettavan käytäntöjen listan ja kehittämis ehdotukset tiedoksi työpaikalla. Kiittäkää osallistujia työpaikan kehittämisen hyväksi tehdystä työstä!

Esihenkilön kehittymistavoitteet

Kesto: noin 40 minuuttia

Tavoite

Tavoitteena on luoda sellainen näkymä esihenkilötyöhön, jossa esihenkilö edistää aktiivisesti työn ja muun elämän yhteensovittamista työyhteisössään. Kehittymistavoitteiden määrittämisen avulla viedään valmennuksessa oivallettua käytäntöön.

Harjoituksen kulku

➔ Osallistujat laativat itselleen 1–2 kehittymistavoitetta. Osallistujat sparraavat toisiaan suunnitelmien tekemisessä.

Ohje

Pyytäkää osallistujia miettimään ensin itsekseen omalle esihenkilötyöllensä 1–2 kehittämistavoitetta työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi omassa työyhteisössään.

Osallistujat hyödyntävät aiempien välitehtävien aikana pohdittuja tavoitteita ja esihenkilötyön kehittämiskohteita, kun muotoilevat kehittämistehtäviä.

Esitelkää osallistujille kehittämistavoitteiden taulukko ja pyytäkää heitä kirjamaan itseään varten vastaava suunnitelma. Pohja löytyy myös Materiaalit-osiosta.

Kehittymistehtäviä kuvataan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Mitä tulisi kehittää ja millä toimenpiteillä? Miten toimien tavoite saavutetaan? Mikä on aikataulu ja mistä huomaa muutoksen?

Jakakaa osallistujat pareihin. Pyytäkää osallistujia esittelemään suunnitelmat parilleen. Parin tehtävänä on keskustella suunnitelmasta ja antaa siihen palautetta ja kehittämisideoita.

Kun parikeskustelut on käyty, pyytäkää vapaaehtoisia kertomaan jonkin kehittymistavoitteensa muulle ryhmälle.

Mikäli kyseessä on yhden organisaation sisäinen valmennus, valitkaa parit mieluiten niin, että kyseiset henkilöt voivat toimia yhteistyössä myös valmennusryhmän päättymisen jälkeen. Tarkoituksena on, että valmennuksessa sovitut parit tapaavat toisensa valmennuksen jälkeen katsoakseen yhdessä, miten tavoitteet on saavutettu ja onko esihenkilötyössä ja työpaikalla tapahtunut muutosta. Pyytäkää pareja sopimaan keskenään tapaamisaika esimerkiksi puolen vuoden päähän valmennuksen päättymisestä.

Lopetus

Kertokaa osallistujille, että tavoitteena on, että he kertoisivat omista kehittymistavoitteistaan esihenkilöilleen ja toteuttaisivat niitä omassa työyhteisössään. Kiittäkää osallistujia aktiivisesta työskentelystä ja toivottakaa menestystä kehittymistavoitteiden toteuttamiseen.

Missä olet nyt

Kesto: noin 10 minuuttia

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

Tavoite

Tavoitteena on reflektoida valmennuksen antia ja omien ajatusten mahdollista muuttumista.

Harjoituksen kulku

➔ Osallistajat sijoittavat itsensä yhteensovittamisen arviointia 1–10.

Ohje

Kertokaa, että valmennuksen tavoitteina oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävistä käytännöistä ja vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia käyttää niitä.

Arviointiasteikon vasemmassa päässä (1) on saanut uutta tietoa jo vinkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Toiminnassa ei kuitenkaan vielä ole tapahtunut isoja muutoksia. Asteikon oikeassa päässä (10) on kartuttanut tietoa lisää ja oppinut käytännöistä ja niiden tärkeydestä, sekä on valmis käyttämään niitä työssään monipuolisemmin.

Pyytäkää osallistujia valitsemaan asteikolta se paikka, jossa he kokevat olevansa tällä hetkellä. 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.

Ohjelman päättäminen

Kesto: noin 10 minuuttia

Kerratkaa lopuksi yhteisesti, että käytäntöjen lista on tarkoitus viedä työpaikan käyttöön, ja että osallistujat toteuttaisivat henkilökohtaisia; esihenkilön kehityssuunnitelmiaan sekä tapaisivat sparrausparinsa.

Kerätkää osallistujilta kirjallinen palaute siitä, miltä valmennus tuntui; oliko se heille hyödyllinen tms. Pyytäkää palautetta myös omasta toiminnastanne ohjaajina, ryhmäjärjestelyistä ja muista käytännön asioista. Voitte käyttää apuna palautelomaketta, joka löytyy Materiaalit-osiosta.

Kertokaa, että lisätietoa-osiossa on linkkejä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi muun muassa Kelan sivulle sekä aiheeseen liittyviin Työterveyslaitoksen valmennuksiin ja työkaluihin.

Jakakaa lopuksi todistukset tai lähettäkää ne valmennuksen jälkeen. Muistakaa kiittää osallistujia aktiivisesta osallistumisesta ja toivottaa hyvää jatkoa.

Valmennuksen jälkeen

Tämä tapaaminen on tarkoitus toteuttaa osallistujien toimesta valmennukseen osallistuneen esihenkilöparin kanssa. Tapaaminen on suositeltava, mutta vapaaehtoinen.

Tarkoituksena on, että sparrausparit (ks. Kehittymistavoite ja sparrauspareihin jakautuminen) tapaavat valmennuksen jälkeen.

Tapaamisen tavoitteena on käydä läpi parin kanssa oma valmennuksessa tehty esihenkilön kehittämissuunnitelma; miten se on toteutunut ja jakaa suunnitelman toteuttamiseen liittyneitä kokemuksia.

Keskustelua voi käydä esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin vastaamalla:

- Onko omassa esihenkilötyössä tapahtunut muutosta? Millaista?
- Muuttiko valmennus toimintaani esihenkilönä? Miten? Miksi ei?
- Mitä ajattelen työn ja muun elämän yhteensovittamisesta nyt?
- Onko yhteensovittamisen huomioimisella ollut vaikutusta omaan ja/tai henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten yhteensovittamisen käytäntöjä voi pitää yllä ja edistää omassa työyhteisössä ja esihenkilötyössä jatkossa/tulevaisuudessa?

Materiaalit

Ennakkotehtävä 1

Lomake työpaikan käytäntöjen kartoitukseen

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

Strategiaan, arvoihin tai johtosääntöön	kyllä	ei
Tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmaan	kyllä	ei
Työhyvinvointisuunnitelmaan, ikäohjelmaan tai muuhun vastaavaan	kyllä	ei
Työsuojelun toimintaohjelmaan	kyllä	ei
Etätyö- / hybridityöohjeeseen tai muihin sisäisiin ohjeisiin ja sääntöihin (esim. perehdytys)	kyllä	ei
Henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaan	kyllä	ei
Työterveyshuollon suunnitelmaan, työhyvinvointisuunnitelmaan tai varhaisen tuen malliin	kyllä	ei
Jonnekin muualle, minne?		

Tehdäänkö työpaikallanne seuraavaa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää seurantaa?

Seurataan työajan joustojen, perhevapaiden ja muiden työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien vapaiden käyttöä	kyllä	ei
Seurataan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista mm. perhe- ja vanhempainvapaiden, omaisten hoivaan liittyvien työaikajoustojen käytön seurannan avulla	kyllä	ei
Työilmapiirikyselyissä tai vastaavissa käsitellään henkilöstön kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisesta	kyllä	ei
Työterveyshuolto huomioi työntekijöiden työn ulkopuolisesta elämästä nousevat haasteet	kyllä	ei
Kehityskeskusteluohjeissa kannustetaan ottamaan puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen, erilaiset elämänvaiheet ja -tilanteet	kyllä	ei
Rekrytointi- ja perehdyttämisohjeessa kerrotaan työpaikan tarjoamista mahdollisuuksista työn ja muun elämän yhteensovittamiseen	kyllä	ei
Työsuojelutoimikunnan kokouksessa seurataan työn ja perheen ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen käyttöä ja niiden kehittämistä	kyllä	ei

Jonnekin muualle, minne?

Mitä seuraavista työaikakäytännöistä ja joustoista työpaikallanne on käytössä?

Liukuva työaika, joka mahdollistaa joustot työhöntulo- ja lähtöajoissa	kyllä	ei
Esihenkilön kanssa voi sopia poissaolosta ja siitä, kuinka poissaolon voi korvata	kyllä	ei
Työaika- tai työvuoroautonomia, eli että työntekijä voi päättää itsenäisesti työaikansa pituudesta ja sijoittelusta	kyllä	ei
Työaikapankki, johon kirjataan normaalin työajan yli tehdyt tunnit; kertymän voi myöhemmin pitää vapaana	kyllä	ei
Vuosiloman pilkkominen. Vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä ja pitää ne myöhemmin	kyllä	ei
Lomarahen vaihtaminen vapaapäiviin	kyllä	ei
Lyhennetty työaika, osa-aikatyö	kyllä	ei
Opintovapaa	kyllä	ei
Hybridityöskentelyn mahdollisuus	kyllä	ei
Tehtäväkuvan muokkaaminen ja työtehtävän vaihtaminen	kyllä	ei
Työstä poissaolo pidemmäksi ajaksi perheenjäsenen tai muun läheisen hoitamiseksi	kyllä	ei

Muu, mikä?

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

	ei tarvetta	kyllä, työnantajan välittämänä	kyllä, työnantajan maksamana
Vapaa-ajan toiminnot (esim. työnantajan tukema liikunta ja tilaisuudet perheille)			
Henkilöstön ja heidän perheidensä tai muiden läheisten vapaaehtoiset tukiverkostot (esim. työn ja perheen yhteensovittamisen vertaistukiryhmä)			
Sairaalan lapsen hoitaja			
Satunnaiset lastenhoitopalvelut			
Työpaikan yhteydessä oleva säännöllinen lastenhoito			
Lasten iltapäivähoito työpaikan yhteydessä			
Lasten kuljetuspalvelut (päivähoitoon, harrastuksiin tms.)			
Ruokapalvelut (esim. mahdollisuus ostaa ateria kotiin työpaikalta)			
Kotitalouspalvelut (esim. siivous ja remonttipalvelut)			

Muu, mikä?

Käytetäänkö työpaikallasi yleisesti seuraavia työntekijälle kuuluvia lakisääteisiä oikeuksia perhe- ja muihin omaishoivaan ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviin vapaisiin?

Synnyttäneen vanhemman vanhempainvapaa	kyllä	ei
Toisen lapsen huoltajan vanhempainvapaa	kyllä	ei
Työnantajan maksama palkallinen isyysvapaa koko ajalta	kyllä	ei
Jaksoittainen vanhempainvapaa	kyllä	ei
Vapaa perheenjäsenen tai läheisen erityistä hoitoa varten (palkaton)	kyllä	ei
Palkallinen hoitovapaa omaishoivassa	kyllä	ei
Palkallinen vapaa omaisen hautajaisiin	kyllä	ei
Palkallinen vapaa muuttoa varten	kyllä	ei

Ennakkotehtävä 2

Esihenkilön kokemusten kerääminen

Pohdi tilannetta, jossa olet esihenkilönä yhteensovittanut työntekijän työtä ja muuta elämää.

Tilanteita voivat olla muun muassa yksinhuoltajavanhemman tukeminen, ikääntyneen omaishoiva, työntekijöiden perhevapaat, työntekijän omaisen sairastuminen tai työntekijän työkyvyn heikkeneminen.

Pohdi ja kirjaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä yhteensovittamisen tilanne oli kyseessä?

Miten toimit? Mitä käytäntöä tai käytäntöjä tilanteessa sovelsit ja hyödynsit (esim. työaikajoustoa, palkatonta poissaoloa, hybridityön mahdollisuutta, työn muokkausta)?

Oliko lopputulos onnistunut? Vai ei ollut? Miten tilanne ratkesi? Mitä olisit toivonut tapahtuvaksi?

Voit hyvin tuoda esiin myös keskeneräisiä, haastavia tilanteita, joista tahdot kysyä ryhmältä ja keskustella. Kirjoita ajatuksiasi ylös ja ota ennakkotehtäväsi mukaan ensimmäiseen tapaamiseen.

Jos mieleesi ei tule yhtään omaan työhösi liittyvää erityistä yhteensovittamisen tilannetta, voit kertoa lyhyesti, mitä yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä tai järjestelyjä tiedät työpaikaltasi.

Ohjelman sisältö

- 1.** Yhteensovittamisen hyödyt
- 2.** Yhteensovittamisen haasteet
- 3.** Yhteensovittamisen käytännöt
- 4.** Puheeksiottaminen
- 5.** Yhteensovittaminen ja työyhteisö
- 6.** Yhteensovittamisen ennakko-oletukset
- 7.** Organisaatiokohtainen kehittämistehtävä
- 8.** Esihenkilön kehittämissuunnitelma

Onnistuneen työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyt

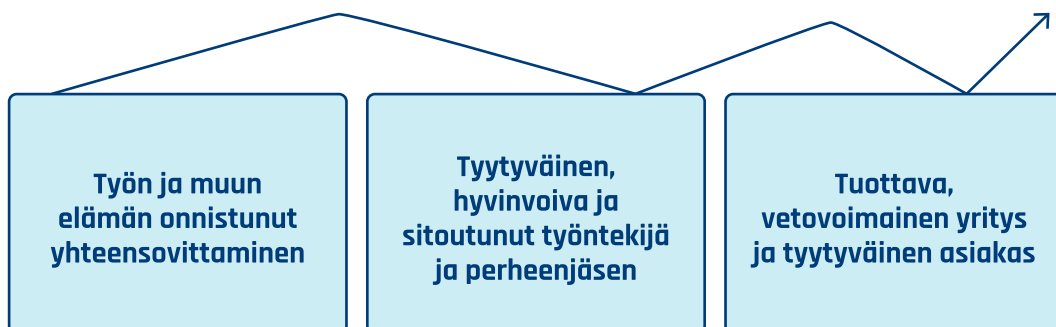
Työn ja muun elämän ristiriita on stressitekijä, joka voi tutkimusten mukaan aiheuttaa

- 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, halu tehdä työssä parhaansa 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).

Kymmenen hyvää käytäntöä työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi

1. Sisällytetään työn ja muun elämän yhteensovittaminen osaksi työpaikan henkilöstö- ja toimintastrategiaa

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu parhaiten, kun käytännöt ja periaatteet sisällytetään työpaikan henkilöstöprosesseihin osana työpaikan toimintastrategiaa. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevan kulttuurin on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisempiin työpaikan vaihtamisaikomuksiin.

Työpaikalla seurataan, miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu. Henkilöstö, työhyvinvointi- ja työilmapiiirikyselyn ja kehityskeskustelujen avulla seurataan henkilöstön ikärakennetta, hoivavastuita ja kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistumisesta, sekä arvioidaan käytäntöjen toteutumista ja riittävyttä. Tavoitteet ja toimenpiteet työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi voidaan kirjata muun muassa työpaikan tasa-arvosuunnitelmaan tai yhdistettyyn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan, yrityksen vastuullisuussuunnitelmaan, ikäohjelmaan työsuojelun toimintaohjelmaan sekä henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaan.

Tavoitteiden ja toimenpiteiden päivittämisestä tiedotetaan avoimesti kaikkien työntekijöiden ja henkilöstöryhmien prosessiin osallistumiseksi.

2. Varmistetaan tavoitteet toimintaohjein ja seurannalla

Esihenkilöillä on ylimmän johdon tuki työn ja muun elämän yhdistämisen käytäntöihin työpaikalla. Tavoitteet ja toimintaohjeet linjataan ja ylin johto seuraa niiden toteutumista. Siten varmistetaan, että prosessit ovat esihenkilöiden tiedossa ja yhtäläisesti käytössä koko organisaatiossa. Esihenkilöt toimeenpanevat käytäntöjä, joilla taataan tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu.

Työpaikalla on selkeät toimintaohjeet kaikenlaisen asiattoman ja lainvastaisen toiminnan varalta, ongelmatilanteiden ennaltaehkäisemiseksi ja ongelmatilanteisiin puuttumiseksi. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi perhevapaasyrjintä sekä muu asiaton yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa loukkaava kohtelu. Kaikenlaisesta epäasiallisesta kohtelusta ilmoittamisen toimintaohjeet ovat koko henkilöstön tiedossa.

3. Sovitaan selkeät pelisäännöt työyhteisössä työn ja muun elämän yhteensovittamiselle

Työpaikalla on selkeät pelisäännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Säännöt ovat kaikkien tiedossa, myös monimuotoisessa – esimerkiksi eri kansallisuuksia ja kieliä ja perhemuotoja sisältävässä työyhteisössä. Tasa-puolisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla on aina, joka tilanteessa samat oikeudet ja velvollisuudet, ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Toisinaan yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutuminen voi vaatia erityiskohtelua, eli huomioidaan tietyn ryhmän tai henkilön tilanne yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Esimerkiksi yksinhuoltajuus ja omaishoivavastuu tai oman työkyvyn heikentyminen voivat olla erityisen haastavia elämäntilanteita, joissa erityistä tukea tarvitaan.

4. Mahdollistetaan joustavuus työajoissa

Työpaikalla on käytössä työaikajoustoja. Työaikaan liittyvät joustot ja järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat ja lyhennetty työaika ovat yleisiä hyviä keinoja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Muita keinoja ovat muun muassa vuosiloman pilkkominen, lomarahen vaihtaminen vapaapäiviin ja työstä poissaolo pidemmäksi ajaksi perheenjäsenen tai muun läheisen hoivan ajaksi. Tehtäväkuvaa muokataan esihenkilön kanssa ja muutetaan elämäntilanteeseen sopivaksi, kokoukset pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua niihin. Lisäksi voidaan sopia, että työpäivän aikaan osuvia vanhempain- ja muihin hoivavastuisiin liittyviä asioita voidaan tarvittaessa hoitaa työajalla.

5. Mahdollistetaan joustavuus työn tekemisen paikassa

Työpaikalla mahdollistetaan työn tekeminen läsnä tai etänä. Mahdollisuus tehdä työtä toimistolla ja vaihtoehtoisesti etänä tilanteen ja tarpeen vaatiessa tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista. Hybridityön onnistuminen varmistetaan selkeällä ohjeistuksella, yhteisillä pelisäännöillä ja hyvällä teknisellä toteutuksella.

6. Varmistetaan toimivat käytännöt työstä poissaololle ja työhön paluulle

Työpaikalla varaudutaan sekä ennakoitaviin että yllättäviin poissaoloihin. Työpaikalla sovitaan, miten tuetaan perhe- tai muulta hoivavapaalta tai pitkältä poissaololta palaavia työntekijöitä, hoidetaan heidän perehdytyksensä ja tarvittaessa yhteydenpito poissaolon aikana. Näin tuetaan osaamista ja työuraa poissaolosta huolimatta. Lisäksi sovitaan, miten työt poissaolon aikana hoidetaan, kuten sijaisesta ja töiden järjestelystä, jotta vältetään työpaikalla olevien työntekijöiden kuormittumiselta.

7. Vahvistetaan työpaikan johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön osaamista työn ja muun elämän yhteensovittamisessa

Työpaikan johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön tietämystä ja osaamista yhteensovittamista vaativista tilanteista ja hoivavastuista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä vahvistetaan säännöllisesti. Erilaiset perheet, kuten yhden vanhemman perheet, uusperheet, adoptio- ja lapsettomia perheet, sateenkaari- ja kahden kulttuurin perheet sekä ikääntyvien omaisten ja muuhun läheisten hoivaan liittyvät elämäntilanteet, sairastumiseen tai oman työkyvyn heikentymiseen liittyviä elämäntilanteet vaativat usein yhteensovittamista. Työpaikalla keskustellaan yhteensovittamisen hyödyistä, haasteista, ennakko-oletuksista ja niiden ratkaisuksista sekä uusista toiveista ja tarpeista työpaikan käytäntöjen päivittämiseksi.

Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen järjestetään sisäistä ja ulkoista koulutusta ja valmennusta. Koulutukset voivat tarjota uusia näkökulmia ja käytännön keinoja yhteensovittamisen tukemiseen.

8. Tuetaan henkilöstön palautumista työssä

Palautumisen tukeminen on osa jokapäiväistä työtä, ja sen avulla huolehditaan työntekijöiden jaksamisesta ja työkyvystä pitkällä aikavälillä. Näin tuetaan myös jaksamista työn ulkopuolella. Työpaikalla määritellään selkeästi, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu ja huolehditaan, että työn kuormituksesta on mahdollista palautua jo työpäivän aikana.

Palautumisesta huolehditaan riittävällä tauotuksella, välttämällä työpäivien venymistä vapaa-ajalle ja mahdollisuudella yhteensovittaa työtä ja muuta elämää. Palautumiskäytännöistä keskustellaan ja muistutetaan työpaikalla. Työstä palautumisen keinot ovat yksilöllisiä, ja itselle sopivia palautumiskeinoja voi kukin oppia tunnistamaan. Kuitenkin tukea voi pyytää ja sitä voivat antaa esihenkilön lisäksi työtoverit, työterveyshuollon asiantuntijat ja työsuojeluviranomaiset.

9. Otetaan erilaiset elämäntilanteet osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa

Erilaiset elämänvaiheet ja -tilanteet vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn, joten ne otetaan osaksi työterveyshuollon toimintaa.

Yksityiselämän vastuista aiheutuvan kuormittumisen, kuten erilaisten hoivavastuiden ja oman työkyvyn heikentymisen tunnistaminen hyödyttää työntekijää ja työyhteisöä. Kun asiasta keskustellaan työterveyshuollon ja oman esihenkilön kanssa, työntekijää osataan tukea paremmin, tilanteisiin osataan varautua työyhteisössä, pystytään ennakoimaan tulevaa ja tekemään tarvittavia järjestelyjä yhteensovittamisen onnistumiseksi.

10. Käytetään arkea helpottavia palveluita

Työpaikalla keskustellaan, kokeeko henkilöstö tarvetta palveluille, jotka tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista arjessa. Tarvittaessa työnantaja selvittää työpaikan mahdollisuudet niiden järjestämiseen. Esimerkkejä ovat työpaikan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu, työpaikan yhteydessä säännöllinen lastenhoito ja lasten iltapäivähoito, lasten kuljetuspalvelut, työnantajan kustantama iäkkään omaisen hoitoapu erityisesti äkillisissä sairastapauksissa. Vapaa-ajan toimintoja ovat esimerkiksi työnantajan tukema liikunta ja tilaisuudet perheille, henkilöstön ja heidän perheidensä tai muiden läheisten vapaaehtoiset tukiverkostot (esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen vertaistukiryhmä), ruokapalvelut, kuten mahdollisuus ostaa ateria kotiin työpaikalta, sekä kotitalouspalvelut.

Lähde: Työterveyslaitos 2025/Työ@Elämä - Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, Työterveyslaitos 2016

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 tulkitsin tilanteen/kuulemani...
- Olen varmaan selittänyt sinulle epäselvästi tämän, mutta tarkennettaisiinko vielä...
- En ole varma, ymmärsinkö oikein, mutta viime perjantaina tiimikokouksen jälkeen sanoit, että...
- Voin olla väärässä, mutta olen viime aikoina ollut näkevinäni, että...
- Mitä ajattelet tilanteesta, josta kerroin? Voisitko kertoa lisää tästä... Selitin varmaan asian epäselvästi...
- Mitä ajattelet tästä tilanteesta/esiin tuomistani asioista?
- Mitä vaihtoehtoja näet tässä olevan?
- Haluaisin mielelläni kuulla sinun ratkaisuehdotuksesi
- Miten voit? Miten voisin auttaa?
- Mitä tarvitset minulta, jotta tilanne helpottuu?
- Mitä voisimme lähteä kokeilemaan, jotta tilanne helpottuu?
- Olen pahoillani, että sinusta tuntuu tuolta, mutta tilanne muuttuu kyllä paremmaksi ja minä olen tukenasi siihen asti.

Yhteensovittaminen ja työyhteisö. Esimerkkitarina

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 ja miettivät, mitä on mahtanut tapahtua ja miksi E:n tapa toimia on muuttunut. Yhteisössä alkaa esiintyä keskustelua oikeudenmukaisuudesta, kun työtaakka jää harvemman kannettavaksi. Saat esihenkilönä kuulla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista kautta rantain ja päätät, että asialle on tehtävä jotain. Miten toimit tässä tilanteessa? Entä miten vastaavia tilanteita voisi ennaltaehkäistä?

Omat kehittymistavoitteeni

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 ja miettivät, mitä on mahtanut tapahtua ja miksi E:n tapa toimia on muuttunut. Yhteisössä alkaa esiintyä keskustelua oikeudenmukaisuudesta, kun työtaakka jää harvemman kannettavaksi. Saat esihenkilönä kuulla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista kautta rantain ja päätät, että asialle on tehtävä jotain. Miten toimit tässä tilanteessa? Entä miten vastaavia tilanteita voisi ennaltaehkäistä?

Omat kehittymistavoitteeni

Tavoitteen hahmottelua	Toteutus: miten teen?	Aikataulu	Seuranta: mistä huomaan muutoksen?
Mitkä asiat ovat tällä hetkellä tärkeimmät asiat, joissa tahdon kehittyä?	Miten toimin tavoitteen saavuttamiseksi?	Millaisella aikataululla etenen tavoitteiden kanssa?	Mitä on muuttunut omassa toiminnassani?
Mitä lähdän edistämään ensin?	Keitä tarvitsen avuksi? (kollega, alainen, HR, johto?)	Millaisia välitavoitteita minulla on?	Entä suhteessa alaisiini?
Entä sen jälkeen?	Millaista yhteistyötä tulee tehdä, jotta tavoite etenee?	Milloin keskustelen ja pidän palaverin yms. yhteistyökumppaneideni (kollega, alaiset, johto, HR) kanssa.	Entä työyhteisön toiminnassa?

Sovimme sparrausparin kanssa seurantapalaverin päivämääräksi

Palautelomake ryhmästä

1. OPIN esihenkilövalmennuksesta 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 harjoitus tai harjoitukset tai keskustelut antoivat sinulle eniten?

6. Mitä muita ajatuksia tai palautetta sinulla on valmennuksesta?

Lisäinfoa

Haastavien tilanteiden puheeksi ottaminen, Hyvän mielen työpaikka
-materiaali esihenkilöille (Työterveyslaitos)
([Hyvän mielen työpaikka](#) | [Työterveyslaitos](#))

[Mielenterveyden työkalupakki](#) (Työterveyslaitos)

[Työn ja muun elämän yhteensovittaminen](#) (Työterveyslaitos)

[Työn ja perheen yhteensovittaminen](#) (Työterveyslaitos)

Työterveyslaitoksen koulutuksia työelämän tarpeisiin
([Koulutus](#) | [Työterveyslaitos](#))

[Omaishoitajaliitto](#)

[Kelan perhevapaat](#)

Työterveyslaitos

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

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

Valmennus on tarkoitettu esihenkilöille tai vaihtoehtoisesti työpaikoille erityisesti siihen koulutettujen henkilöstön kehittäjien, HR-asiantuntijoiden ja muiden tukitoimintojen toteutettavaksi. Ohjaajan opas sisältää valmennuksen ohjelman, kuvauksen ohjauksen perusperiaatteista sekä ohjeet harjoitustehtävin tekemiseen

HANKKEEN RAHOITUS: EU-KOMISSION RIGHTS,
EQUALITY AND CITIZENSHIP (REC) -OHJELMA



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU