



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSTYRELSEN



OPAS DIGIAJAN (JOHTAMIS)TYÖHÖN KANSALAIKOPISTOISSA



Meri-Pohjolan
Opistopiiri



Sisällysluettelo



Kirjoittaja:
Krista Kohtakangas

*Jos olisin kuu,
olisin puolikuu.
Ei meissä valo osu
joka kohtaan,
eivätkä kaikki puolemmen
näy kaikille.
Kuitenkin valaisemme ja
olemme kauniita
sellaisenaan.*

~ Runokallio ~

Esipuhe

Kansalaisopistoissa – meidän työ-yhteisössämme – jokainen työntekijä on tärkeä, sillä työyhteisö on kaikkien tekijöidensä summa. Kansalaisopistoissamme työskentelee monen tason esihenkilöitä: päätoimisia opettajia, virka- ja suunnitteluopettajia, opintosihteereitä, rehtoreita ja koulutoimenjohtajia muutamia esimerkkejä mainiten. Esihenkilönä toimiminen ja esihenkilön alaisuudessa työskentely koskettaa siis monessa roolissa toimivia ja tämä opas on tarkoitettu kaikille heistä. Jokainen meistä johtaa myös itseään sekä tulee johdetuksi.

Kansalaisopistot ovat tiimityön ja jaetun johtajuuden toteuttajia. Parhaiten jaettua johtajuutta edustavat suhteellisen pysyvät tiimit, joiden valta- ja vastuutehtävät on selkeästi sovittu koko opiston henkilöstön kanssa. Jaetulla johtajuudella korostetaan johtajuuden tiedonluomisen ja vastavuoroisuuden käytäntöjä sekä edistetään osallisuutta opistoissa. Valtaa ja vastuuta on siirretty sekä opettajille että muulle henkilöstölle.

Jokaisen on tärkeä ymmärtää oman roolinsa ja työtehtävänsä tärkeys kokonaisuudessa. Jokainen työntekijä esihenkilöt mukaan lukien huolehtii siitä, että työssä ja töiden ulkopuolella jää riittävästi aikaa palautumiselle. Rentoutuminen iloa ja innostusta tuovien vapaa-ajanharrastusten parissa, omasta fyysisestä kunnosta sekä riittävästä levosta huolehtiminen ovat jokaisen perusoikeus ja samalla myös velvollisuus. Riittävän palautumisen varmistaminen on merkittävää myös stressinhallinnan kannalta. Meillä kansalaisopistojen työntekijöilläkin on huikeat mahdollisuudet voimaannuttaa itseämme omien opisto-

Esipuhe

jemme kursseilla. Jokainen löytää varmasti omasta opistostaan jotakin sellaista, mikä innostaa ja voimaannuttaa.

Kansalaisopiston esihenkilön erityiset työolosuhteet haastavat meitä työsämme: kymmenet ja taas kymmenet eri opetustilat, oman opistotalon puuttuminen kohtaamistilana, kymmenet ja sadat tuntiopettajat, huikea määrä monipuolisia kursseja huolehdittavana, monien eri alojen osaavien asiantuntijoiden esihenkilönä toimiminen ja niin edelleen. Kansalaisopiston esihenkilönä menestyy luova, innovatiivinen, kehittämishaluinen, joustava, omaa osaamistaan jatkuvasti kehittävä, empaattinen ja timanttinen moniosaaja. Sellainen olet juuri sinä vastuupettaja, tiimivastaava, apulaisrehtori ja rehtori.

Tämän oppaan myötä haluamme tarjota sinulle, kansalaisopistossa työskentelevä esihenkilö, mahdollisuuden pohtia ja kehittää omaa osaamistasi vastuuhenkilön työssä. Tavoittemme on, että esihenkilönä ymmärrät oman roolin ja työtehtävän tärkeyden toimiessasi oman työyhteisösi parhaaksi. Selvitäksesi esihenkilötehtävässasi on sinun tärkeä ensin miettiä, ja reagoida vasta sitten. Näin siitähän huolimatta, että joudut toisinaan työskentelemään useiden ristiriitaisuuksien ja erimielisyyksien keskellä. Kaiken työn keskellä sinun on tärkeä muistaa, että esihenkilö ei pysty vastaamaan kaik-

kiin häneen kohdistuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Joku viisas on todennut, että ”esihenkilön on hyvä pitää sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä”.

Edellä kirjoitetun viisauden myötä haluamme Meri-Pohjolan opistopiirin puolestakannustaa sinua perehtymään tähän oppaaseen ja sen mukana tuomaan ohjeeseen johtamisesta. Kansalaisopiston esihenkilö innostaa ja sitouttaa työntekijöitään. Kansalaisopiston esihenkilö auttaa tiiminsä vaikeiden esteiden yli ja auttaa heitä menestymään omassa työssään ideologialla ”paras meistä on se, joka saa toiset loistamaan”.

Onnea ja iloa kaikille esihenkilöasemassa työskenteleville toivottavat

Outi Lohi

Oulu-opiston rehtori,
Meri-Pohjolan opistopiirin puheenjohtaja

Anu Hultqvist

Jokihelmen opiston rehtori

Anna-Maija Joensuu

Raahe-opiston apulaisrehtori

Merja Ojalampi

Sotkamon kunnan sivistysjohtaja
ja kansalaisopiston rehtori

Johtaminen muuttuvassa työelämässä

Opistopiirin lähitulevaisuutta tarkastelevassa kehittämissuunnitelmassa 2021-2025 on nostettu yhteisiksi arvoiksi vapaus, vastuullisuus, kohtuullisuus sekä ihmisten välisyys. Jokaiselle halutaan tarjota vapautta kehittää itseään, tukea tasavertaisia mahdollisuuksia, sekä tukea opistojen sisäistä ja välistä toimintaa yhteistyötä kehittämällä. Toimenpiteinä on mainittu muun muassa pyrkimys tukea opetushenkilökuntaa digiosaamisen kehittämisessä myös vertaismentoroinnin avulla sekä edistää yhteisopettajuutta ammatillisen osaamisen ja yhteistyön kehittämiseksi.

Tässä oppaassa on kansalaisopistossa työskentelevien esihenkilöiden toiveisiin ja tarpeisiin perustuen nostettu esiin lähtökohtia, joiden avulla esihenkilö pystyy selkeyttämään omaan johtamisrooliinsa kuuluvia vastuita, vahvistamaan henkilökunnan motivaatiota ja keskinäistä toimintaa sekä tarttumaan matalalla kynnyksellä havaitsemiinsa huolenaiheisiin. Sen tarkoituksena on tarttua yleisimpiin esihenkilötyön pulmatilanteisiin ja tarjota tukea kestävästi hyvinvoivaan työskentelyyn opistoissa.

Kansalaisopistot ovat muiden organisaatioiden tavoin kohdanneet viime vuosina suuria muospaineita. On saatava asioita aikaan entistä vähemmillä resursseilla,

varmistettava opetuksen kannattavuus riittävällä opiskelijamäärillä sekä huolehtia henkilökunnan riittävydestä ja jaksamisesta. Nopea siirtyminen etäopetukseen haastoi erityisesti koronapandemian aikaan: jouduttiin luomaan uusia ratkaisuja nopealla aikataululla sekä sopeutumaan äkilliseen muutokseen myös tunnetasolla. Yhtä lailla muutosten myötä elämään on jäänyt monia hyviä käytäntöjä sekä osaamista, joka kehittyi valtaisan yhteisen ponnistuksen sekä opistojen verkostoissa tapahtuvan osaamisen jakamisen avulla.

Jokaisessa työyhteisössä pohditaan, miten varmistaa riittävä osaaminen, motivoituneet työntekijät sekä laadukas asiantuntijoiden yhteistyö. Tulevaisuuden työelämästä muospaineineen on pitkään keskusteltu erityisesti teknologian sävyttämänä. Miten teknologiaa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla siten, että se tukee laadukasta opetus- ja sivistystyötä? Mitä oppilaamme ja sidosryhmämme meiltä odottavat tulevaisuudessa? Miten säilytämme kansalaisopistoille tunnusomaisen ”koko kansan olohuoneena toimimisen” suhteessa moderniin opetustapaan?

Esihenkilöt ovat pitkään olleet työelämän murroksen keskiössä. Johtamiseen on aina kohdistunut paljon odotuksia, joskus

Johtaminen muuttuvassa työelämässä

jopa kohtuuttomasti. Esihenkilöiden eteen tulee ratkaistavaksi monenlaisia kysymyksiä niin työn järjestelyihin, työn mitoitukseen sekä opistoissa toimivien ihmillisiin tilanteisiin liittyen. Monesti esihenkilöt itse hakeutuvat koulutuksiin kehittääkseen toimintamallejaan ja kasvaakseen johtajina. Ennen kaikkea he ihmisinä johtavat toisia ihmisiä, pyrkien hyvään ja laadukkaaseen tulokseen sekä usein hoitaen rinnalla omia vastuuopeuksiaan.

2020-luvulla erityisesti valmentava johtaminen on kiinnostanut asiantuntijoita ja moni esihenkilö pystyy samaistumaan palvelu- ja valmennustehtävään. Johtamisessa ei olekaan enää kyse suvereenista aiheen asiantuntijuudesta, vaan kyvystä johtaa yhteistyötä, järjestää tarvittavia resursseja, kohdata ja luotsata työyhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita. Vaikka kehityksen myötä tuleekin aina uusia tuulia työelämään, yksi asia on ja pysyy: sinä ihmisenä johdat toisia ihmisiä. Jokainen meistä tekee työtään omien vahvuksiensa ja kokemustensa lähtökohdista käsin ja on oikeutettu saamaan tukea työhönsä. Yhtä lailla jokainen meistä on erehtyvä, epätäydellinen ihminen, joka pyrkii hyvään siinä aina onnistumatta.

Työkuulttuuri ja työntekijätaidot

Johtamistyöhön liittyy vahvasti työyhteisön kulttuuri, joka rakentuu työntekijöiden, esihenkilöiden, toimintaympäristön sekä työn tavoitteiden suloisena sekoituksena. Hyvinvointia työssä sekä sitoutumista työnantajaan kasvattaa keskinäisen arvostuksen tunne. Kansalaisopistoissa opettamiseen liittyy vahva kutsuksellinen elementti: opettajat edis-

tävät omien taitojensa kautta opiskelijoiden osaamisen kehittämistä ja kokevat sen näkemisen merkityksellisenä.

Henkilökunnan tunnistettuja vahvuuksia ovat taitavuus, ahkeruus, idearikkaus sekä tunnollisuus. Omaa työtä voi suunnitella hyvinkin vapaasti sekä tehdä yhteistyötä niin oman opiston kuin opistorajat ylittäen toisten opettajien kanssa.

Hyvä johtaminen vahvistaa niin kutsuttuja työntekijä- tai alaitaitoja, eli työntekijöiden kykyä ottaa vastuuta omasta työstään sekä halua toimia työyhteisös-



Johtaminen muuttuvassa työelämässä

sään rakentavalla tavalla esihenkilöä ja työkavereitaan tukien. Työyhteisössä toimimisen taidot liittyvät kohteliaaseen ja toiset huomioonottavaan käyttäytymiseen, sillä työilmapiirin rakentaminen on kaikkien vastuulla. Kyseessä on hyvinkin arkisia asioita, kuten toisten tervehtiminen, kuulumisten kysyminen, avun tarjoaminen tai pyytäminen, osallistuminen yhteiseen toimintaan sekä omien kokemusten ja tunteiden sanoittaminen. Työntekijätaitoihin kuuluu myös tiedon jakaminen erityisesti omalle esihenkilölle, jotta esiin nousseisiin huolenaiheisiin tai muihin tarpeisiin voidaan puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilöt itsekin ovat yleensä jonkun alaisia. Oma johtamistehtävä voi rikastaa asioiden pohtimista toisaalta työntekijän ja toisaalta johtajan näkökulmasta.

Vaikka tulevaisuus ennalta arvaamattomana voi tuoda eteen äkillisiäkin muutoksia, hyvät vuorovaikutussuhteet edistävät työyhteisön resilienssiä eli kykyä jatkaa toimintaa epävarmoissakin olosuhteissa. Selkeys työnkuvissa, hyvät käytötavat, kyky ratkaista haasteita yhdessä sekä luottamukselliset ihmissuhteet ovat arvokasta työyhteisön pääomaa, jota on eletty todeksi kansalaisopistojen arjessa niiden pitkän historian aikana.

Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jokainen jäsen uskaltaa tuoda esiin omia mielipiteitään ja esittää kysymyksiä sekä huolenaiheita ilman pelkoa eristämisestä, rankaisemista tai nöyryytyksestä. Turvallisen ilmapiirin vallitessa työntekijöillä on mahdollisuus kehittää toimintaa nostamalla yhteiseen keskusteluun työssä havaittuja epäkohtia. Tällaisessa ilmapiirissä toimiminen vähentää stressin kokemusta sekä parhaimmillaan lisää työtyytyväisyyttä ja ammatillista itseluottamusta. Työpaikkojen henkiseen hyvinvointiin ja terveyteen onkin alettu kiinnittää huomiota, kun tutkimustieto sekä koventunut osaajakilpailu on nostanut esiin psykologisen turvallisuuden rakentamisen moninaisia hyötyjä. Yhtä lailla kansalaisopistoissa työskennellessä on tärkeää tuntea tasa-arvoa ja

turvallisuutta, riippumatta siitä, oletko pää- vai sivutoiminen työntekijä.

Miten psykologista turvallisuutta sitten edistetään? Johtamisen tutkimuksessa on jo pitkään tunnistettu ääneen lausumattomat ”psykologiset sopimukset”, jotka liittyvät työntekijän ja työnantajan keskinäisiin odotuksiin siitä, että kukin pitää toisensa puolta. Yhtä lailla työlaainsäädännössä puhutaan lojaaliudesta, toisen edun huomioonottamisesta omassa työskentelyssä. Kaikki lähtee luottamuksen kulttuurin rakentamisesta. Luottamuksen tunne vaatii konkreettisia tekoja ja toistuvuutta, jotta osapuolet oppivat löytämään yhteisen sävelen. Luottamusta rakentavat parhaiten teot ja kokemukset, jotka vastaavat inhimillisiin perustarpeisiimme:

tulen kuulluksi ja kohdatuksi

minusta välitetään ihmisenä, ei vain työntekijänä

ideoitani tai huoliani ei vähätellä vaan niihin tartutaan

meillä ei vähätellä toisia eikä puhuta ”selän takana”

vahvistamme valmiutta käsitellä eriäviä mielipiteitä ja kokemuksia

voimme puhua suoraan, asioista niiden oikealla nimellä

Psykologinen turvallisuus

Great place to work -yrityksen kirjoittaman **oppaan** mukaan psykologisen turvallisuuden osia ovat erityisesti johtaminen, perehdytys, oppi ja erehdys, yhdenvertaisuus sekä itsenäisyys.

Johtaminen

Rakentaakseen psykologisen turvallisuuden kulttuuria työyhteisöön, johtamisen täytyy olla sitoutunut sen rakentamiseen ja vastuuttamiseen työyhteisön jokaisella tasolla. Se tarkoittaa myös esihenkilöiden oman psykologisen turvallisuuden tunteen edistämistä, heidän johtamisosaamiseensa panostamista sekä sitouttamista siihen, että johtaminen on palvelutehtävä. Erityisesti esihenkilön ja työntekijöiden välisen suhteen rakentamiseen kannattaa panostaa, jolloin esihenkilön vuorovaikutusosaaminen sekä itselle tyypillisten reagoititapojen tunnistaminen nousevat keskeiseen rooliin.

Millä tavalla esihenkilönä kohtaan erilaiset työntekijät, mitä tiedän heidän taustoistaan ja tyypillisistä toimintatavoistaan?

Miten otan vastaan palautetta siten, että työntekijä kokee tullessa kuulluksi ja hän uskaltaa nostaa asioita esiin?

Esihenkilönä voi pohtia esimerkiksi:

Millaisen esimerkin asetan virheiden sallimisen, kriittisten näkökulmien tai toisten kohtaamisen suhteen?

Miten huomioin työntekijät tasapuolisesti? Millainen käsitys työyhteisömme jäsenillä on reilusta toiminnasta?

Perehdytys

Uudet työntekijät – olivat he päätoimisia tai sivutoimisia – on tärkeää toivottaa tervetulleeksi työyhteisöön sekä antaa heille riittävästi tietoa työpaikastaan, sen ihmisistä ja toimintatavoista. Se, miten työntekijää kohdellaan työsuhteensa alkumatkalla, määrittää vahvasti tämän luottamusta ja kiintymyksen muodostumista työpaikkaansa.

Psykologinen turvallisuus

Miten meillä otetaan uusi opettaja tai muu työntekijä vastaan?

?

Voisimmeko olla uuteen työntekijään yhteydessä ennen työn aloitusta ja kertoa odottavamme häntä innolla mukaan?

?

Onhan meillä varattu työntekijälle tarvittavat välineet, tunnukset, tilat tai muut asiat, joita hän tarvitsee aloittaakseen työssään?

?

Kenen nimetyn henkilön kanssa uusi työntekijä käy läpi opistomme toimintaa?

?

Kenen puoleen hän voi kääntyä halutessaan kysyä jotakin asiaa?

?

Miten seuraamme hänen "kotiutumistaan" osaksi työyhteisöämme?

?

Muistammeko kysyä palautetta siitä, koetaanko meillä oloaan tervetulleiksi, kun uusia työntekijöitä liittyy joukkoomme?

Perehdyttämisen tueksi on päivitetty **Meri-Pohjolan opistopiirin perehdytys-suunnitelma**, joka on esihenkilöiden hyödynnettävissä.



Psykologinen turvallisuus

Oppi ja erehdys

Yksi tärkeimmistä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tuntomerkeistä on mahdollisuus jakaa epäonnistumiset, virheet ja mokat ilman pelkoa häpeästä. Osaammeko oikeasti tarkastella sattumuksia analyttisesti ja niistä oppien? Monesti työntekijällä itsellään saattaa olla huoli virheen seurauksista organisaatiolle tai omalle työuralleen. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan pyrkiä edistämään avointa keskustelua yhteisestä oppimisesta inhimillisten erehdysten kautta. Samaa virhettä ei kannata tehdä kahdesti, vaan ottaa se ensimmäinen kerta tarkasteluun ja miettiä siitä kumpuavat ohjeet ja käytäntöjen muutokset, jotta ne voivat jatkossa ohjata toimintaa. Juhlitaanhan kansainvälistä epäonnistumisten päivääkin kerran vuodessa (13.10.)!

Yhdenvertaisuus

Lainsäädännössämme yksi keskeisin säädös, yhdenvertaisuuslaki (YhdenvertL 1325/2014, 7 §), asettaa työnantajille sekä heidän edustajilleen velvollisuuden edistää yhdenvertaisuutta toiminnassaan.

§ *Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia.*

Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa.

Miten meillä opitaan?



Missä tilanteissa ja milloin käymme keskustelua arjessa opitusta?



Miten edistämme työyhteisössä osaamisen jakamista?



Millaisin esimerkein annamme epätäydellisyyden näkyä?



Miten varmistamme säännöllisen palautteenannon ja sen käsittelyn?

Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden syntymiseen tarvitaan kokemus siitä, että työntekijöitä kuunnellaan ja he saavat tunnustusta tehdystä hyvästä työstä. Jokaisella jäsenellä on myös yhtäläinen mahdollisuus päästä osaksi tätä kokemusta. Samoin kuin luottamuksen kanssa, tasa-arvon edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja tekoja. Tärkeintä on pystyä perustelemaan mahdollinen erityinen kohtelu esimerkiksi työtehtäviin perustuen. Teoista yhdenvertaisuuden ja tasapuolisen kohtelun eteen on hyvä käydä avointa keskustelua ja pyytää työntekijöitä tuomaan esiin kokemuksiaan ja havaintoja tasapuolisen kohtelun toteutumisesta sekä kehittämisestä.

Itsenäisyys

Kokemus työyhteisön ja sen johtamisen sallivuudesta tehdä työn reunaehtojen sisällä itsenäisiä valintoja, on noussut erityisen tärkeäksi asiantuntijatyössä. Niin kutsuttu mikromanageeraus eli työntekijän toiminnan jatkuva korjaaminen, kritisointi ja valvominen koetaan usein erittäin turhauttavana sekä stressaavana. Itseohjautuva työskentely kuitenkin vaatii tuekseen riittävän selkeät tehtäväkokonaisuudet sekä esihenkilön tuen. Työn johtaminen on tavoitteisiin ja tuloksiin keskittyvää. Seurantaan on sovittu yhteiset mittarit, joita voivat olla esimerkiksi työntekijän oma tyytyväisyys ja motivaatio sekä toteutuneet opetukset määrällisesti ja niihin liittyvä laadullinen palaute.

Luottamuksen synnyttäminen vaatii tekoja molemmilta osapuolilta. Esihenkilön on tärkeää osoittaa halua tutustua työntekijöihin, vahvistaa työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, turvata työilmapiirin laatu nostamalla hyvät käytöstavat sekä huomaavaisuuden yhteisen toiminnan periaatteiksi, sekä lisätä avointa keskustelua kehittämisideoista. Yhtä lailla esihenkilö itse pystyy toimimaan esimerkkinä ja sanoittamaan toivetta turvallisen työilmapiirin rakentamisesta. Työntekijöitä voi rohkaista nostamaan asioita esiin, järjestää aikaa ja mahdollisuuksia kohtaukselle, sekä antaa työkaluja toiminnan kehittämiseen.

Työkyvyn johtaminen

Tee työkyvystä puheenaihe – tartu huoleen varhain

Esihenkilönä voit vaikuttaa opettajien ja muiden työntekijöiden arkeen merkittävästi parantamalla heidän työssä suoriutumistaan, sitoutumistaan sekä tuottavuuttaan. Luonnollisesti jokaisen työkyky vaihtelee työuran ja erilaisten elämäntilanteiden aikana. Kun työkyvystä ja siihen liittyvistä riski- ja voimavaroista puhutaan työyhteisössä avoimesti, työkyvystä puhuminen normalisoituu. Työkyvystä puhumisen käytännöt kannattaa nostaa esiin jo perehdytyksessä. Varhaisen tuen tarjoaminen sopii hyvin arkiseen johtamiseen: kun sinulla herää huoli työntekijän suoriutumisesta, käytöksestä tai työkyvystä, toimi heti ja ota huoli puheeksi työntekijän kanssa. Kun toimit ajoissa, käytössäsi on isompi joukko keinoja vaikuttaa asiaan.

Työhyvinvointi ja toimintakyky ovat hyvin henkilökohtaisia asioita. Olemme työsämmekin kokonaisia ihmisiä, joiden arjen ilot ja murheet kulkevat mukana työroolista huolimatta. Innostumme ja kuormitumme erilaisista asioista: toisille pieni paine ja kiire saa tuloksia syntymään, toinen tarvitsee aikaa ja tarkemmat suunnitelmat työn sujumiseksi. Johtamisen yksi haaste onkin tukea työntekijöitä heidän yksilöllisten vahvuuksiensa ja

mieltymystensä sovittamisessa työn tavoitteisiin ja yhdessä sovittuihin käytäntöihin. Työterveyslaitoksen kokonaisvaltaisen mallin mukaan työkykyä rakentavat 1) toimintakyky, 2) työn ja muun elämän yhteensovittaminen, 3) osaaminen ja motivaatio. Jokaista osa-aluetta tarkastellaan tässä kappaleessa tarkemmin. Mahdollisten työkykyriskien ja kokonaiskuormituksen hallinnassa tarvitaan henkilökohtaista keskustelua, kokeilemistä ja oivaltamista asioista, jotka tukevat jaksamista ja työn sujuvuutta pitkällä tähtäimellä.

Työntekijällä itselläänkin on vastuu pitää huolta työvoinnistaan sekä noudattaa työnantajan ohjeita työturvallisuus huomioiden. Jokaisen tulee viipymättä tuoda ilmi sellaiset seikat, jotka vaikuttava työn sujuvuuteen tai työn turvallisuuteen. Yksilölliseen toimintakykyyn liittyvät seikat voivat pysyä myös piilossa, tietoisesti tai työntekijältä itseltäänkin. Monen on vaikea havaita tai myöntää kuormittumista, kun vireystila ja toimintakyky voi laskea eri elämäntilanteissa esimerkiksi sairastamisen, stressin, tai muun haasteen vuoksi.

Työkyvystä puhuminen avoimesti ja kokemusten jakaminen esihenkilön tai kollegojen kanssa voi rohkaista myös ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnista.

Työkyvyn johtaminen

Esihenkilö voi rohkaista työntekijöitä kiinnittämään huomiota omiin työskentelytapoihinsa, työn tuottamiseen ja työkuorman hallintaan. Työyhteisössä voidaan sopia järjestettäväksi liikkumiseen tai terveelliseen ruokailuun liittyvä teematapahtuma ja leikkimielinen kilpailu. Yhdessä ideoidut työhyvinvointiteemaiset koulutukset tai muut tapahtumat sekä vertaiskeskustelut voivat antaa uusia ideoita omasta toimintakyvystä huolehtimiseen. Esihenkilön keinoja tarttua heränneeseen huoleen sekä työssä suoriutumiseen käsitellään lisää oppaan loppupuolella.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Kansalaisopistomaailmassa oman erityisen ulottuvuutensa luo työntekijöiden erityyppiset sidokset opistotoimintaan pää- tai sivutoimisuuden vuoksi. Riippuen opiston koosta ja toimintaympäristöstä, opettajakunta saattaa olla hyvin väljästi kiinnittynyt opistoon muutoin kuin oman opetuksensa kautta. Isoissakin opistoissa osa opettajakunnasta on päätoimissa muualla. Yhteisen kehittämisen ja tiedottamisen haasteena onkin löytää keinoja yhteisen työn tekemiseen siten, että jokainen kokisi tulleen hu-

mioiduksi yhteisistä asioista päätettäessä. Erilaisten aikataulujen yhteensovittaminen niin opetusaikataulujen kuin muun elämän kanssa voi olla haastavaa myös johtamisessa, sillä esihenkilönä toimivan on usein oltava tavoitettavissa silloin, kun opetuksia on käynnissä – eli oman työpäivän jälkeen myös iltaisin ja mahdollisesti viikonloppuisin.

Toiminnan sujuvuuden ja kestävyuden näkökulmasta on hyvä yhteisesti keskustella, millaisten asioiden koetaan tukevan



Työkyvyn johtaminen

työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä miten voitaisiin vähentää näiden keskinäistä ristiriitaa esimerkiksi opetusajankohtia, yhteisiä tilaisuuksia, sijaisuuskäytäntöjä tai opetusmenetelmiä kehittämällä. Perheystävällisyyden huomiointi tarkoittaa työaikaan tai työn järjestelyihin liittyvää joustavuutta ihan kaikenlaisissa elämäntilanteissa, oli sitten kyse lapsiperheellisten tai muiden perheenjäsenten tarpeista ja hoivasta huolehtimisesta.

Etäosallistumismahdollisuudet ovat tuoneet lisää joustavuutta osallistumiseen ja toteuttamiseen. Digitaalisten välineiden hyödyntämisessä on se etu, että osallistuminen on aika- ja kustannustehokasta, tasa-arvoisempaa sekä mahdollistaa digitaalisen muistijäljen jättämisen tallenteiden tai muistioiden avulla. On kuitenkin hyvä muistaa, että teknologisista mahdollisuuksista huolimatta sairausloma on tervehtymistä, ei puolikuntoisena työskentelyä varten. Yhdessä voidaankin pohtia:



Miten huolehdimme työn ja vapaaajan erottamisesta jokaisen työssä?



Miten hyödynnämme teknologiaa aikariippumattomassa osallisuuden tukemisessa ja tiedottamisessa?



Miten huomioimme erilaiset perhe- ja elämäntilanteet työyhteisössämme?

Esihenkilön näkökulmasta tärkeintä on ymmärrys työntekijän tilanteesta. Sen saavuttamiseen tarvitaan keskusteluyhteys sekä työhön liittyvistä velvollisuuksista ja odotuksista keskustelu. Ensimmäinen hyvä tilaisuus on perehdyttämisessä ja myöhemmin kehityskeskusteluissa tai muussa yhteydenpidossa. Tärkein työkalu on yksinkertainen kysymys: Mitä sinulle kuuluu?

Osaaminen ja motivaatio

Omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä tukee työkykyisyyttä ja työhön sitoutumista. Monet kaipaavat työhönsä kehittymisen mahdollisuuksia ja haasteita. Motivaatiota tukee tunne siitä, että osaa työnsä ja sillä on merkitystä. Kansalaisopistoissa työskentely koetaan usein merkitykselliseksi, sillä työn tuloksia pääsee näkemään opiskelijoiden osaamisen kehittymisenä ja onnistumisina sekä omaa työtä voi varsin itsenäisesti suunnitella ja toteuttaa.

Motivaatiotutkimuksessa on havaittu, että sisäinen motivaatio – halu tehdä asioita niiden itsensä vuoksi – rakentuu kolmen perustarpeen yhteisvaikutuksesta. Nämä ovat omaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys eli osaamisen kokemus sekä yhteisöllisyys; tunne siitä, että tulee hyväksytyksi ja nähdyksi omassa toimintaympäristössään. Neljänneksi tarpeeksi

Työkyvyn johtaminen

on alustavien tutkimusten perusteella nostettu tarve tehdä hyvää. Vahvistamalla näiden tarpeiden toteutumista esihenkilö luo puitteet sujuvalle yhteiselle toiminnalle sekä työntekijöiden kyvyille tehdä hyvää työtä. Ohessa vinkkejä osalueiden arkiseen vahvistamiseen **neljän perustarpeen näkökulmasta**.

Näin mahdollistat omaehtoisuutta:

- ▶ Perustele raamit ja tavoitteet selkeästi
- ▶ Kiinnitä huomiota käyttämäsi kieleen: informoi, älä määräile
- ▶ Kohtele aina ihmisiä vastuullisina toimijoina, joilla on arvoja, toiveita ja päämääriä sekä kyvykkyyksiä näiden saavuttamiseen
- ▶ Anna vastuuta
- ▶ Tarjoa yhteisten pelisääntöjen puitteissa tilaa itsenäisille valinnoille

Näin sparraat kyvykkyyttä:

- ▶ Selkeyttäkää työhön liittyviä odotuksia ja yhteisiä päämääriä
- ▶ Vahvista rakentavan palautteen antamista itse ja työyhteisön sisällä
- ▶ Tarjoa tukea ja keinoja ylittää keskeisiä esteitä
- ▶ Vahvista aikaansaamisen ja onnistumisen tunnetta tekemällä työtä ja osaamista näkyväksi
- ▶ Käsitelkää epäonnistumiset ja haasteet rakentavasti

Näin inhimillistät ja luot yhteenkuuluvuutta:

- ▶ Luo paikkoja kohtaamiselle, työhön liittyvään ja liittymättömään
- ▶ Osoita huomioivasi ihmisten omat näkökulmat, tunteet ja potentiaaliset konfliktit
- ▶ Rakenna yhteistä identiteettiä: Me olemme kansan sivistäjiä!
- ▶ Rakenna luottamusta avoimen ja läpinäkyvän viestinnän kautta
- ▶ Pura turhia silloja ihmisten väliltä edistämällä toisilta oppivaa keskustelua

Näin näytät suuntaa hyvän tekemiselle:

- ▶ Muistuta siitä hyvästä, jota ihmiset jo tekevät
- ▶ Kiitä ja nosta esiin hyviä tekoja
- ▶ Vetoa luontaiseen haluun auttaa
- ▶ Rohkaise osaamisen jakamiseen

Mistä sitten tietää, että on onnistunut tukemaan hyvinvoinnin perustarpeita? Tietenkin hyvästä yhteishengestä ja siitä, että työssä päästään kokemaan työn imun kokemuksia – tarmokkuutta, energisyyttä ja innostumista omasta työstä. Työn imu on vahvasti myönteinen kokemus, jonka ansiosta töihin on mukava ryhtyä, sillä se koetaan palkitsevaksi, kehittäväksi ja monipuoliseksi. Edellä mainittujen tarpeiden lisäksi sitä edistää mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan sitä kehittäen, saatu palaute omasta työstä ja suoriutumisesista, sekä oma roolin tunnistaminen yhteisessä työskentelyssä.

Työkyvyn johtaminen

Vaikka ulkoiset palkinnot harvoin lisäävät motivaatiota, voi tunnustuksen saaminen ja onnistumisten esille nostaminen vahvistaa tunnetta omasta pystyvyydestä. Usein pienet teot, kuten kiitoksen sanominen, tarjoilut tai tuoreet kukat taukoti-loissa tai muut pienet muistamiset myös etänä työskenteleville luovat iloa ja huomatuksi tulemisen tunteen. Työtehtävien ja vastuiden jakamisen suhteen on kuitenkin hyvä tunnistaa, ettei tunnollista ja taitavaa työskentelyä palkittaisi kuitenkaan ylimääräisellä työllä ilman, että työntekijä itse haluaa ottaa vastaan uudenlaista tekemistä.



Frank Martela,
Karoliina Jarenko:
Draivi – voiko
sisäistä
motivaatiota
johtaa

Työhyvinvointi- tai kehityskeskustelut

Aika ajoin on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan omia työssä tarvittavia tietoja ja taitoja sekä työtehtäviä kokonaisuutena. Esihenkilön ja työntekijän kahdenväliset keskustelut, kutsuttiin niitä työhyvinvointi- tai kehityskeskusteluiksi, ovat yksi tutuksi tullut ja toimiva tapa käsitellä omia kehittymistoiveita sekä osaamista. Tehtävien, toimintatapojen ja kyvykkyyden tukemisen avulla tuetaan itseohjautuvaa toimintaa sekä voidaan kirkastaa myös yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan kiinnittymistä. Osaamiseen ja motivointiin liittyvät keskustelut olisi hyvää pitää säännöllisemmin kuin kerran vuodessa ja matalalla kynnyksellä. Näin esihenkilölle muodostuisi käsitys koulutustarpeista silloin kun ne ovat ajankohtaisia. Kansalaisopistot ovat myös koulutuksen etulinjassa toteuttamassa osaamisen kehittämistä laajan kohderyhmän tarpeisiin, jolloin uusia ideoita voi nousta nopeastikin kehitettäväksi.

Työkyvyn johtaminen

Kehityskeskusteluiden toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Onnistunutta kehityskeskustelua kuvaa usein molemminpuolinen tunne paremmasta ymmärryksestä, vahvistuneesta motivaatiosta omaan työhön sekä yhdessä tunnistetuista keinoista vahvistaa työssä tarvittavaa osaamista. Molempien osapuolten hyvä ennakkovalmistautuminen sujuvoittaa keskustelua sekä kuulluksi tulemisen tunnetta. Valmistautumiseen voi hyödyntää valmista lomaketta, jolloin keskustelusta tulee tasapuolisia ja yhdenmukaisia. Lomake helpottaa etukäteistä valmistautumista ja sovitut asiat tulevat kirjatuksi ylös tulevaisuutta varten.

Yhä useammassa organisaatiossa osaamisen kehittämiseen ja työn sujumiseen liittyviä keskusteluita käydään vähintään kahdesti vuodessa. Ensimmäisessä keskustelussa sovitaan muutamista tai yhdestäkin keskeisestä tavoitteesta, jota työntekijä lähtee edistämään ja toisessa palataan näiden edistymiseen. Opistoilla on kuitenkin eroja siinä, missä määrin opettaja kuuluu kehityskeskusteluiden pariin. Jokaisessa opistossa voidaan pohdita yhteisesti, halutaanko keskustelua tarjota kaikille opetusta tai opistotyötä tekeville, vaikka ne tapahtuisivatkin vaki- tuista henkilökuntaa harvemmin tai vain pyydettäessä.

Näin valmistaudut **keskusteluun työntekijän kanssa:**

Varaa riittävästi aikaa keskusteluiden käymiseen

Sisäistä keskusteluiden merkitys: oppia tuntemaan, tukea työssä ja kehittämisessä

Varmista, että tunnet talon käytännöt, jotta osaat vastata kysymyksiin tai antaa tukea

Pyydä työntekijää valmistautumaan (avainkysymykset tai lomake):

- ▶ Miten osaamisesi tulee hyödynnetyksi?
- ▶ Mikä sinua motivoi työssäsi?
- ▶ Mistä tiedät onnistuneesi?
- ▶ Miten huolehdit hyvinvoinnistasasi ja työssä jaksamisesta? Tarvitsetko näihin tukea?
- ▶ Millaista osaamista haluaisit kehittää lisää?
- ▶ Miten osallistut koko työyhteisömme toimintaan?
- ▶ Millaisia toiveita sinulla on esihenkilötyötä kohtaan?
- ▶ Millaisen tavoitteen asettaisit työllesi/osaamisesi kehittämiseksi seuraavalle vuodelle?

Työkyvyn johtaminen

**Kirjatkaa keskustelun
pääkohdat ylös ja sopikaa,
milloin palaatte asetettuihin
tavoitteisiin uudelleen**

**Halutessasi voit kysyä
väliaikakuulumisia ennen
seuraavaa tapaamista:
miten yhdessä keskustellut
asiat ovat edenneet ja
tarvitaanko lisätukea**

Toiveita ja tarpeita osaamisen kehittämiseksi on syytä kerätä ylös myös muissa keskusteluissa sekä työntekijän avun tarpeissa. Näitä ideoita voidaan jatkojalostaa esimerkiksi opettajien osaamisen ja opistojen laadun kehittämisen hankkeissa. Yhtä lailla verkostomainen yhteistyö opistojen välillä voi auttaa löytämään ratkaisuja esimerkiksi koettuihin pedagogisiin haasteisiin. Esihenkilön myös sinä tarvitset palautetta toiminnastasi, joten muista pyytää sitä itsellesikin.



Itsensä johtamisen tukeminen

Arjen (työ)hyvinvointi

Hyvinvointi ja tarmokkuuden tunne vaihtelevat vireystilan mukaisesti päivän aikana ja päivästä toiseen. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta riittävä laadukas uni, ravitseva ruokavalio, liikunta, sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen, mielekäs tekeminen ja kyky rentoutua edistävät sekä psyykkistä että fyysistä hyvinvointia. Sopivassa suhteessa olevat kuormitustekijät sekä voimavaratekijät auttavat saamaan asioita aikaan ja kokemaan tyytyväisyyttä omasta toiminnasta.

Viime aikoina on kiinnitetty erityistä huomiota palautumiseen eli työskentelyn tauottamiseen, jotta tunnistaissimme oman vireystilamme vaikutuksen työskentelyymme ja tehostaisimme työn ja vapaa-ajan erottamista edistämällä työtä palautumista jo työpäivän aikana. Vireystilalla tarkoitetaan hermostollista aktivoitumista, joka pitkittyneessä kuormitustilassa johtaa usein ylivireyteen ja sen jälkeen notkahtaa alivireyteen. Ylivireyttä kuvastavat erilaiset keholliset signaalit (pinnallinen hengitys, kohonnut syke, nukahtamisvaikeudet, kehon tarpeiden kuten nälän ja levon sivuttaminen); vaikeus pysähtyä ja pitää taukoja sekä tunnetasolla esimerkiksi levottomuus, keskittymisvaikeudet, ahdistuneisuus tai ärtyneisyys. Kun ylivireyttä on jatkunut riit-

tävästi, palautumisvelka tulee maksettavaksi alivireytenä eli ”virransäästötilana”. Silloin olo voi olla väsynyt, poissaoleva, aloitekyvytön, apaattinen, päätöksentekokyvytön ja tyhjä. Näiden välimaastossa on tavoite eli optimivireys: vireystila, jossa koemme aikaansaavuutta, mukavuutta, hyväntuulisuutta, sujuvaa vuorovaikutusta, pystymme keskittymään ja vetämään rajoja myös tauottamalla toimintaamme. Tunnistamalla luonnollista vaihtelua vireystilojen välissä pystymme reagoimaan tilanteeseen ennen kuin se kärjistyy.

Ihan arkisessa työssä on hyvä miettiä, millaisin rytmityksin ja palautumisen keinoin vaihtelen tekemistä siten, että en koko ajan vaadi itseltäni jotakin. Milloin vain työn rytmitys ja sisällöt sen sallivat, kannattaa päivän sisään ajoittaa erilaista tekemistä: liikettä, sosiaalisuutta, lepoa, mukavia asioita. Monipaikkatyö sekä vapaammin rytmittettävä työ kannattaa hyödyntää itselle toimivilla tauotuksilla! Työpäivän aikainen palautuminen myös nopeuttaa vapaa-ajalla palautumista, eli huokoisuuden lisääminen työpäiviin on palvelus työteholle sekä omalle hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta tavoite on siis oppia ”ajamaan arjessa sopivalla vauhdilla ja aina tarpeen tullen jarruttelemaan”. Näistä kokemuksista ja vinkeistä työn tauottamiseen ja rytmit-

Itsensä johtamisen tukeminen

tämiseen kannattaa yhdessä keskustella sekä ottaa vaikka yksikin virkistävä muun tekemisen tai tekemättömyyden hetki mukaan omaan työpäivään.



Hanna Markuksela:
Suorituskyvyn salaisuus

Työn suunnittelussa ja itsensä johtamisessa tukeminen

Monelle mahdollisuus tehdä työtä itseohjautuvasti ja erilaisia menetelmiä vapaasti soveltaen lisää merkityksen kokemusta sekä mahdollisuutta työn imun kokemuksille. Edellä mainittujen työkykyriskien ja kokonaiskuormituksen hallinnassa tarvitaan henkilökohtaista keskustelua, kokeilemista ja oivaltamista asioista, jotka tukevat jaksamista ja työn sujuvuutta pitkällä tähtäimellä. Toisinaan on hyvä kysyä: Jaksanko tällä tavalla ja tahdilla vuoden päästä? Entä viiden vuoden päästä? Herättelevä keskustelu omista työtavoista voi tukea työntekijää ja esihenkilöä itseään pienten muutosten tekemisessä kohti kestävämpää hyvinvointia. Jokaisella on olemassa toimivia itsensä johtamisen keinoja ja hyvää kannattaakin jakaa niistä yhteisesti keskustelemalla.

Nykyaikana ja varmasti tulevaisuudessakin haastavinta tulee olemaan keskittymisen ja ajattelutyön laadun tukeminen. Kognitiivisen ergonomian eli ”aivoystävällisen työskentelyn” merkitystä on viime aikoina tutkittu paljon ja sen huomioimiseen on tunnistettu monia hyviä tekoja. Riippuen työnkuvasta ja työntekijän muista sidonnaisuuksista, kuten päätoimisesta muusta työstä, on hyvä ottaa puheeksi omat työskentelytavat ja työn suunnittelun hyvät käytännöt.

Työnkuvien selkeys sekä työn tavoitteiden konkretisoiminen toimivat lähtökohtina ajankäytön suunnittelulle. Fokus kateissa, aika palasina – oppaan mukaan työn

pirstaloitumista voidaan ehkäistä tukeamalla tehtävien priorisointikykyä sekä yhteisönä että asiantuntijoina. On tärkeää tehdä työtä näkyväksi ja laatia tilannekuvia siitä, mitä työyhteisössä on meneillään. Esimerkiksi opiston yhteisen vuosikellon avulla voidaan ymmärtää aikatauluttamisen ja suunnittelun tarpeita sekä tarjota vaikuttamismahdollisuuksia opistoon eri tavoin kiinnittyneille opettajille.

Itsensä johtamisen tukeminen

Oman työn suunnittelu etenee ydintehävien kirkastamisen kautta mahdollisuuksienjäsennellä ja tarvittaessa sopiatiyötehtävien aikatauluista. Kaikella ei voi olla kiire koko ajan! Tukeakseen työntekijöitä tehtävien priorisoinnissa, esihenkilön täytyy myös itse olla perillä oman vastuualueensa kokonaisuuksista ja suhteesta koko opiston toimintaan. Etukäteinen aikatauluttaminen yhteisille tapahtumille ja niistä ajoissa tiedottaminen voi edesauttaa niihin osallistumista, kun menoja ja opetusaikatauluja voi suunnitella etukäteen. Myös yhteisten tai jaettujen kalentereiden käyttäminen helpottaa tiedonvaihtoa, kun tarvitsee olla yhteydessä kolleegaan tai esihenkilöön.

On tärkeää mahdollistaa laadukas työskentely vähentämällä tarpeettomia keskeytyksiä. Monipaikkainen työskentely on tuonut lisää mahdollisuuksia itselle sopivien työskentelyolosuhteiden valitsemiselle, mikäli työssä tarvittavat välineet sen mahdollistavat. Keskeytyksiä syntyy yleensä eniten erilaisten yhteydenottojen kautta tai oman vireystilan laskiessa, kun mieli ajautuu muihin tehtäviin. Viestintään voidaan yhdessä kehittää hyviä käytäntöjä ja ohjeita, jotka tukevat tehokasta yhteydenpitoa viemättä tilaa työrauhalta. Esihenkilön roolissa voikin pohtia, millaiset ajankohdat omassa työpäivässä soveltuvat parhaiten rauhalliseen työskentelyyn ja miten viestinnällisillä toimintaohjeilla voi edistää omaakin työrauhaa varmistaen silti sujuvan yhteydenpidon.

Monien tehtävien päällekkäinen tekeminen kuluttaa energiaa ja jatkuva tehtävästä toiseen vaihtaminen on tehotonta. Rohkaise itseäsi ja muita keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja panostamaan

läsnäoloon, kun tavataan kasvotusten. Oman muistin tueksi asioita on hyvä kirjoittaa ylös, erityisesti jos tulet keskeytetyksi kesken tekemisen. Hyviä vinkkejä keskittymisen tukemiseen ovat esimerkiksi:

Varaa kalenterista sopivan mittainen aika keskittymistä vaativalle työlle ajankohtaan, jolloin olet tyypillisesti virkeimmilläsi

Pilko tehtäviä selkeisiin osiin ja toimintatavoitteisiin: Kirjoita yksi sivu, lue tämä kohta, perehdy tähän asiaan...

Tee yhtä asiaa kerrallaan

Rauhoita ärsykkeet poistamalla ääni-ilmoitukset käytöstä ja sulkemalla sovellukset – pelkkä sähköpostin symbolin näkeminen kaappaa tarkkaavaisuutesi!

Käytä vastamelukuulokkeita tai muuta symbolia, jos tarvitset keskittymisrauhaa työpaikalla

Käytä ajastinta työskentelyn tukena, esimerkiksi Pomodoro-tekniikka (25 min työskentelyä, 5 min lepoa ja tarvittaessa uudelleen)

Jos tulet keskeytetyksi, kirjaa ylös mitä olit tekemässä nyt ja/tai seuraavaksi, pyydä tarvittaessa keskeyttäjää odottamaan pieni hetki tämän tehdäksesi

Armollisuutta esihenkilötyöhön

Yhtä lailla kuten muuta henkilökuntaa, oppaassa käsitellyt teemat koskettavat esihenkilöä itseään kansalaisopiston työntekijänä. Yhtenä oppaan tarkoituksena onkin hieman jäsentää, millaisia osa-alueita esihenkilönä toimimisessa voisi ottaa huomioon ja tukea näiden käytäntöön viemisessä. Johtamista voi toteuttaa monella tapaa ja jokaisen omat kokemukset sekä ihmiskäsitys vaikuttaa siihen. Monesti työntekijät tarkkailevat esihenkilöä esimerkkinä, joten halutessasi edistää uutta toimintatapaa, toteuta sitä ensin itse.

Esihenkilönä toimivan opettajan tai rehtorin tehtäväkenttä voi olla hyvinkin laaja ja vaativa, sisältäen myös opetusvastuita. Kokonaisuuden hallinta valmisteluineen ja ihmisten kohtaamisena edellyttää organisointitaitoja sekä monesti

jatkuva valmiustilassa olemista. Täytyisi olla hyvä ihmisten johtaja, samalla kun hoitaa muita velvollisuuksia tavoiteorientoituneesti. On totta, että esihenkilötyöhön kohdistuu paljon odotuksia ja toiveita työntekijöiltä sekä muilta esihenkilötehtävissä toimivilta. Toisaalta esihenkilöllä on merkittävä vaikutus toimia esimerkkinä ja tässä yhteydessä erityisesti oman työhyvinvointinsa johtamisen näkökulmasta. Mitä paremmin itse jaksat, sen paremmin jaksat olla avuksi toisillekin.

Armollisuus voi tarkoittaa monia asioita. Esihenkilöiltä kysyttynä se on esimerkiksi omien arvojen mukaista toimintaa: inhi-



Itsensä johtamisen tukeminen

millistä kohtaamista, itsetuntemuksesta ja osaamisesta ammentavaa tekemistä, jossa ei aina onnistu, mutta ollaan valmiita myös myöntämään oppimisen paikat. Armollisuus rakentuu ystävällisyydestä itseäkin kohtaan, yhteyden kokemisesta sekä tunnetiedon hyödyntämisestä osana työyhteisön toimintaa. Ystävällisyydellä on merkitystä omien voimavarojen tunnistamisessa ja kyvystä löytää lohdullisia, voimaannuttavia asioita itsen tueksi haastavissa tilanteissa. Toisille voimaa tuo vertaistuki, toisille asian käsittely omien läheisten kanssa tai lepo ja mielekäs tekeminen. Yhteyden kokeminen tulee ihmissuhteisiin panostamalla: sanallistamalla ja kuulemalla toisten kokemuksia samalla huomaten, että jokaisen osaksi tulee iloja ja suruja emmekä ole kokemus-temme kanssa yksin. Tunteiden tietoinen kohtaaminen auttaa tulemaan tietoiseksi meille tärkeistä asioista. Toisinaan työyhteisössä vallitsee vahva tunnetila, jolloin esihenkilö joutuu ensin itse tutkimaan tunteen alkuperää ja mukanaan tuomaa tietoa, vasta sitten kyeten palauttamaan yhteisöön sen tarvitseman työrauhan asian käsittelyllä.

Armollisuus on myötätuntoon perustuva, harjoiteltavissa oleva taito ja elämänasenne. Silloin omat voimavaramme rajoineen ovat tasapainossa toisten hyväksi toimimisen kanssa. Kun riisumme itsemme epärealistisista vaatimuksista, olemme usein myös lempeämpiä toisia ihmisiä kohtaan. Haastavin, mutta helppottava työkalu on tunnistaa ”riittävän hyvän” paikat. Jos aina tekisimme täydellistä työtä, oppisimme vähän ja tuhlaisimme paljon aikaa. **Mitä itse ajattelet?**

Mitkä johtamisen periaatteet ovat minulle kaikista rakkaimpia?

Millaisessa toiminnassa ne näkyvät?

Miten kohdistan niitä itseeni?

Miten haluaisin suhtautua epäonnistumisiin tai vastoinkäymisiin?

Mikä auttaa minua jaksamaan esihenkilöroolissa?

Millaisia voimavaroja minulla on?

Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

Etäjohtaminen

Etäjohtamiseen liittyvien käytäntöjen kehittäminen on noussut yhdeksi ajankohtaisimmista keskusteluista, sillä koronapandemian myötä tullut laaja etätyösiirtymä on tullut jäädäkseen. Kansalaisopistoissa on jo pitkään toteutettu monipaikkaisesti työskentelevien johtamista ja työn organisointia, sillä opistot koordinoivat sivustys- ja opetustoimintaa laajoilla maantieteellisillä alueilla sekä eri toimipisteissä. Etätyö- ja etäopetusmahdollisuuksien vakiintuminen on tuonut uusia käytäntöjä opistojenkin arkeen. Varsinainen johtaminen voi tapahtua sijainnista riippumatta, eli esihenkilö itse ja/tai hänen vastuullaan olevat työntekijät toteuttavat työtään pääsääntöisesti muualla kuin opistojen tiloissa. Monesti myös esihenkilöasemassa toimivalla rehtorilla, vastuu- tai virkaopettajalla on muitakin rooleja kuin esihenkilötyö. Toimintaa ja ihmisiä täytyy siis koordinoida moneen suuntaan ja erilaisissa verkostoissa.

Etäjohtamisen yksi keskeisimpiä kysymyksiä on riittävän yhteydenpidon ja tiedonkulun ylläpitäminen niin työntekijöihin kuin työntekijöiden välillä. Varsinkin teknologiavälitteinen yhteydenpito vaatii enemmän ajallista ja vuorovaikutuslistaa panostamista kuin fyysiset kohtaamiset, sillä etävuorovaikutuksessa siirtyy

vähemmän esimerkiksi kehonkieleen liittyvää informaatiota. Toki puhelinkeskusteluihin sekä videovälitteisiin tapaamisten avulla voidaan tiedon jakamisessa ja yhteyden kokemisessa onnistua erinomaisesti.

Lähtökohtana on varata riittävästi aikaa kohtaamisille ja oppia ymmärtämään erilaisten työntekijöiden toiveita ja tarpeita kuulumisista keskusteluun sitä heiltä kysymällä. Yhteisistä tiedotusasioista voidaan järjestää tallennettavia infotilaisuuksia, kutsua työntekijöitä ideoimaan ja kehittämään uutta (virtuaali-)fasilitointimenetelmin tai vain tulemaan yhteen jakamaan arkisia kokemuksia (etä-)kahvien ääreen. Teknologiaa voi rohkeasti hyödyntää, oli kyse sitten sähköisistä kalentereista, kehuseinästä, vapaa-ajan tai ammatillisen ryhmän omasta keskusteluryhmästä. Esihenkilö on ennen kaikkea mahdollistaja, joka tuo yhteen työyhteisönsä jäseniä oppimaan toisiltaan ja jakamaan työn arkea iloineen ja haasteineen.

Oman erityisen mahdollisuuden etäjohtamisen ja työntekijöiden tueksi luo opistopiirin verkostomainen yhteistyö. Erilaiset koulutukset, liittyivät ne sitten opetettavaan aineeseen, yhteiseen kehittämiseen, oman ammattitaidon kehittämiseen tai pedagogisten haas-

Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

teiden ratkaisemiseen, lisäävät vertaisilta oppimisen mahdollisuuksia sekä hyvien käytäntöjen levittämistä. Esihenkilö voi itse toimia esimerkkinä luomalla yhteyksiä myös toisiin opistoihin ja tarjoamalla yhteistyön mahdollisuuksia.

Missä ja milloin viestitään?

Erityisesti nykypäivän monipaikkatyössä tarvitaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä yhteydenpitoon. Usein toiveita ja tarpeita viestinnän sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen nousee henkilöstöltä itseltään. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa ideoiden sopivuus osallisille, riittävä osaaminen toteuttamiseen sekä kirjata yhteisesti sovitut käytännöt ylös siten, että niihin palataan säännöllisesti uutta toimintatapaa yhteisesti harjoitellessa. Teoksessa Yrityskulttuurit murroksessa, Outi Sivonen toteaa: ”Vaikka toisimme työyhteisöön monta erilaista (digitaalista) yhteydenpidon ja viestinnän väylää sekä antaisimme kaikille mahdollisuuden tuottaa, jakaa ja kuluttaa tietoa, se ei riitä. Täytyy vaalia käyttäytymistä, joka luo ilmapiirin, jossa uskaltaa sekä haluaa osallistua.”

Hyvä käytäntö on työyhteisön kesken listata kaikki opiston käytössä olevat viestintäkanavat, niiden käyttötarkoitukset, odotettu reaktioaika, ilmoituskäytännöt sekä muut kanavan käyttämiseen liittyvät asiat. Esimerkiksi sähköpostin käyttämisestä voidaan sopia sitä hyödynnettävän pääosin omasta organisaation ulkopuoliseen viestintään, jotta sisäisessä käytössä viestittävät asiat eivät täytä sähköpostia. Välineenä voi silloin olla chat- tai pikaviestintäsovellukset tai erilaiset tilaviestit. Mallipohja tähän löytyy esimerkiksi **Digitaalisen työhyvinvoinnin työkirjasta**.

Viestintäkanavien lisäksi on hyvä rytmittää erityyppisiä kohtaamisia työn arkeen ja varata niille aikaa jokaisen työkalenterista. Erään tyypittelyn mukaisesti erilaisia kohtaamisia ovat ensinnäkin henkilökohtaiset kohtaamiset joko esihenkilön ja työntekijän välillä tai kollegoiden väliset keskustelut ja yhteistyö. Toiseksi on tiimitai yksikkökohtaisia, säännöllisiksi aika- ja tilatutettuja kohtaamisia. Näiden painopiste on yhteisten asioiden käsittelyssä, toimintatapojen arvioinnissa tai ideoin-



Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

nissa. Kolmannella tasolla on koko työyhteisön yhteiset kohtaamiset, kuten kehittämiseen, tiedottamiseen tai virkistytymiseen liittyvät tapaamiset. Erityyppiset tapaamiset vaativat erilaisia järjestelyjä ja osallistujille kannattaakin laittaa etukäteen tietoa valmistautumisen ja toivotun osallistumisen käytännöistä.

Outi Sivonen:
Yrityskulttuurit
murroksessa



Toiset työntekijät kaipaavat enemmän vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa kuin toiset. Esihenkilön näkökulmasta olisi hyvä kartoittaa työntekijöiden toiveita yhteydenpidolle sekä tarjota tilaisuuksia ottaa yhteyttä. Toimiviksi käytännöiksi on havaittu esimerkiksi tiettyjen aamutai iltapäivien varaaminen yhteydenottoa varten ja näiden tehokas viestiminen työntekijöille, esimerkiksi omassa jaetussa sähköisessä kalenterissa. Yhteydenpidon käytännöistä olisi hyvä yhdessä sopia siitäkin syystä, että esihenkilöllä itsellään on aikaa palautua työstä sekä mahdollisuus rajoittaa tavoitettavissa olemista. Rajojen asettaminen voi tuntua aluksi vaikealta, mutta yhdessä harjoittelemalla käytäntö vakiintuu. Työarjessa tulee vastaan äkillisiä muutoksia, kuten poissaolojen paikkaamista. Kuormituksen hallinnan näkökulmasta kukaan ei saisi olla työpaikassaan korvaamaton, eli sijaiskäytännöt tai suunnitelman muutoksiin varautuminen ovat osa hyvää johtamista.




Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

Murehtimisesta kohti myönteistä vuorovaikutusta

Työyhteisö on aina ollut perinteinen paikka ajankohtaisista asioista keskustelulle. Arkisen keskustelun myötä työyhteisön jäsenet tulevat tutuiksi ja opimme ymmärtämään heidän arvojaan sekä ajattelu- ja toimintatapojaan. Samalla testaamme omia käsityksiämme maailmasta ja sen tapahtumista niitä sanoittaen. Tarve merkityksenannolla on hyvin luontainen ja tarinoiden avulla rakennamme omaa identiteettiämme sekä tarkkailemme asemaamme toisten joukossa. Parhaimmillaan vuorovaikutus on oppimista syventävää sekä rakentaa kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunnetta.

Tutkimusten mukaan tunnetilat ovat hyvin tarttuvia. Huomaamatta saatamme kuljettaa edellisten tilanteiden herättämiä tunnetiloja mukana ja heijastaa niitä toisiin. Toisinaan koko työyhteisössä vellovat huolet ja epätietoisuus, liittyy se sitten työhön tai maailmantilanteeseen. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset alkavat helposti spekuloida asioita korvaten sillä puuttuvaa tietoa. Vapaamuotoisemmassa vuorovaikutuksessa esihenkilön mahdollisuus ohjata keskusteluiden ”laatua” on rajallinen eikä negatiivisiakaan tunteita tarvitse välttää tai pyrkiä häivyttämään niitä yhteisestä kanssakäymisestä.

Esihenkilön rooli kuuntelijana ja tiedon välittäjän erityisesti muutostilanteissa on olennainen riittävän tiedon tuomisessa ja riittävän usein: Missä mennään? Mitä tapahtuu seuraavaksi? Miten tämä vaikuttaa minuun ja meihin? Jos ei tiedä, voi luvata ottaa asioista selvää. Vuorovaikutuksen johtaminen vaatii esihenkilöltä tilanetaajua, sensitiivisyyttä ja viisautta ym-



märtää, mistä on hyötyä työyhteisölle tai yksilölle, mistä taas vain hänelle itselleen ja kykyä toimia näiden reflektioiden mukaan kussakin tilanteessa. Vaikka olet vain ihminen, esihenkilönä sinut mielletään työnantajasi edustajaksi ja työroolissa rinnastut työnantajan mielipiteeseen.

Murehtimisen rauhoittamiseen toimivia konsteja on esimerkiksi **huolihetki-harjoitus**, joko yksin tai yhdessä. Esihenkilö voi

Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

myös pyytää työntekijää kahdenkeskiseen keskusteluun tai pyytää apuun työterveyshuollon asiantuntijoita huolien käsittelyyn. Mikäli sama murhe yhdistää useita työyhteisön jäseniä, yhdessä voidaan pohtia, mitkä teemaan liittyvät asiat ovat vaikutusmahdollisuuksien piirissä ja mitkä sen ulkopuolella. Kun asiaa on hetki puitu yhdessä, sovitaan että seuraavaksi jatketaan työskentelyä ja asian jatkokäsittely tapahtuu tarvittaessa esihenkilön tai työterveyshuollon kanssa. Tärkein on luoda kuitenkin tunne, että ihmisyyden saa näkyä ja kuulua myös työssä

Yhteisten pelisääntöjen ja kokemusten sanoittamiselle voidaan oppia ymmärtämään, millaisista vuorovaikutuksen piirteistä syntyy mahdollisimman monelle selkeä, myönteisyyttä herättävä sekä turvallinen vuorovaikutustilanne. Moni asia vuorovaikutuksessa perustuu toista ihmistä arvostavalle kohtaamiselle. Ihmisten erilaiset persoonallisuuspiirteet sekä vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen ja kokemukset värittävät tapaamme kommunikoida toisten kanssa. Mitä oikeastaan tulee paikalle, kun minä tulen paikalle? Tervehtiminen, yleinen kohteliaisuus, puheenvuorojen käyttäminen ja osallisuus, toisten keskittynyt kuunteleminen, läsnäolo yhteisessä keskustelussa – kaikkia taitoja harjoitellaan yhä ja varsinkin digitaalisten alustojen kautta. Aikuisilta työyhteisön jäseniltä voi myös edellyttää panostusta yhteiseen työilmapiiriin sekä psykologiseen turvallisuuteen.

”Käytämme rutkasti aikaa ongelmallisen käyttäytymisen johtamiseen, sen sijaan, että käyttäisimme vähän aikaa muutoksesta ja haasteista johtuvien pelkojen ja tunteiden käsittelyyn rakentavalla tavalla”

(Brene Brown)

Tarvitsemme jokainen rakentavaa palautetta kehittyäksemme tärkeillä osaamisalueillamme. Rakentava palaute on osa myönteistä vuorovaikutuskulttuuria, vaikka toisinaan välttelemme palautekeskusteluja tunnereaktioiden pelossa. Kun palautteen antamisessa ymmärtää psykologisia perustarpeita (omaehtoisuus, osaaminen ja yhteenkuuluvuus) sekä tukee näiden toteutumista myös muutosehdotuksia antaessa, on palautetta yleensä helpompi käsitellä. Nosta esiin onnistumiset ja vahvuudet sekä miettikää yhdessä, miten niitä voisi enemmänkin hyödyntää. Monesti palautteen sisäistämiseksi tarvitaan aikaa, joten sopikaa tarvittaessa jatkokeskustelusta ja asiaan palaamisesta jonkin ajan kuluessa. Yön yli nukkuminen on siitakin hyvä vinkki, että tunnetila ehtii usein tasoittua ja asiat asettuvat paremmin omiin mittasuhteisiinsa.



Outi Sivonen:
Yrityskulttuurit murroksessa



Brene Brown:
Rohkene johtaa

Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

Fasilitoimalla yhteiseen kehittämiseen

Monesti työyhteisöön liittyvän kehittämisen organisointi jää esihenkilön koordinoitavaksi. On vuosikellojen suunnittelua, ilmapiirin kehittämistä, asiakaspalautteiden läpikäyntiä ja uusien ideoiden innovointia, puhumattakaan useista kahdenkeskisistä ja sidosryhmiä koskevista keskusteluista. Johtaminen on opistoisakin pitkälti oman työnsä asiantuntijoiden johtamista, jolloin esihenkilön ei ole tarpeen ymmärtääkään substanssia vaan menetelmiä tämän asiantuntijuuden hyödyntämiseksi kansalaisopistojen arjessa.

Fasilitointi on pitkään käytössä ollut sisältöneutraalin ryhmän ohjaamisen toimintatapa, jossa erilaisia menetelmiä hyödyntäen annetaan toimijoille itselleen välineitä haasteiden tunnistamiseen, ratkaisujen ideointiin sekä toteutukseen sitoutumiseen. Fasilitointi on antoisinta, kun osallistujilla on asiaan aito vaikuttamismahdollisuus ja he tunnistavat aiheen liittyvän omaan toimijuuteensa.

1. Valmistelu:

- ▶ Miksi puhumme tästä asiasta?
- ▶ Mikä on haluttu lopputulema?
- ▶ Ketä asia koskee? Kenet tarvitsen mukaan työstämään? Mitä osallistajat saavat?
- ▶ Milloin ja paljonko tarvitaan aikaa?
- ▶ Roolien jakaminen ja menetelmien valinta

2. Lämmittely:

- ▶ Tavoitteen läpikäynti: Miksi olemme täällä? Mitä osallistujilta odotetaan?
- ▶ Yhteyden luominen: Mikä meitä yhdistää? Tutuiksi tulemisen harjoitukset

3. Ideointivaihe (divergenssi)

- ▶ Uusien ideoiden tuottamisen vaihe
- ▶ 1/3 ajankäytöstä

4. Selkeytysvaihe (konvergenssi)

- ▶ Tuotettujen ideoiden tuominen yhteen, jäsentely ja selkeyttäminen
- ▶ 2/3 ajankäytöstä

5. Päätöksenteko ja arviointi

- ▶ Äänestäminen tai muu valintamenettely
- ▶ Toteutuksesta sopiminen
- ▶ Sitoutumisen tarkistaminen
- ▶ Palaute ja arviointi

Helppo ja dialogista keskustelua rakentava menetelmäesimerkki on "Me-we-us". Siinä osallistajat pohtivat ensin itse annettua tehtävää kirjaten ajatuksiaan ylös (5-10 min). Toisessa vaiheessa keskustellaan ideoista pienemmissä ryhmissä (esim. 20-45 min). Kun jokainen on pääs-

Johda digitaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä

syt jakamaan omat ajatuksensa, pienryhmissä voidaan jo yhdistellä ideoita sekä valita niistä tärkeimmät esiteltäväksi.

Lopulta valitut ideat käydään läpi koko osallistujajoukon kesken (esim. 30-60 min), jonka jälkeen yhdessä valitaan joko äänestäen tai muulla menetelmällä toteutukseen etenevät ideat. Fasilitointimenetelmiä löytyy paljon erilaisia ja omat suosikit löytyvät rohkeasti kokeilemalla.



Sipponen-Damonte:
Varmuutta fasilitointiin



Haastavat tilanteet työpaikalla

Sairastuminen ja muut työkyvyssä havaitut muutokset

Työturvallisuuslaki asettaa työnantajalle sekä esihenkilöinä toimiville velvollisuuden tunnistaa ja poistaa työympäristössä havaittuja uhkatekijöitä työntekijöiden terveydelle. Käytännössä esihenkilön on tarpeen asiasta tiedon saatuaan ryhtyä välittömästi selvittämään sekä pyrkiä poistamaan terveydelle koettu uhka.

Yksi yleisimmistä työkykyä haastavista tekijöistä on työntekijän kokemaa liiallista tai pitkittynyttä kuormitusta. Kuormituksen kokeminen on hyvin henkilökohtaista ja se voi liittyä työmäärään, aikapaineeseen, osaamisen riittämättömyyteen tai työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Kuormitukseen liittyy vahvasti epävarmuuden tunteet: Osaanko? Riitänkö? Onko työlläni merkitystä? Huomataanko panokseni? Emme myöskään voi täysin irrottautua yksityiselämästäme työympäristössämme, joten kuormittuneisuutta olisikin hyvä tarkastella kokonaiskuormituksen näkökulmasta. Silloin huomioduksi tulevat muut työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät seikat, jotka työntekijä haluaa tuoda tietoon ja siten tarvittavista joustoista on helpompi sopia. Pääsääntöisesti tehtäviä pyritään työterveyshuollon avulla keventämään siten, että työ voi jatkua.

Pitkäkestoinen kuormitus näkyy vakavana uupumuksena, jolloin henkilö on kyyninen, hänellä on heikko ammatillinen itsetunto sekä hän alisuoriutuu tehtävistään. Vakava-asteinen uupumus ei ole **diagnoosi, vaan seuraus**, joka on suurelta osin ennaltaehkäistävissä tarttumalla jo ensimmäisiin havaintoihin mielialan ja työn laadun muutoksista. Työnantajan velvollisuutena on selvittää ja pyrkiä poistamaan työkuormitukseen liittyviä tekijöitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi liialliseen työmäärään, kovaan aikapaineeseen, työprosesseihin, työvälineisiin tai työilmapiiriin. Työkyvyn muutoksia epäiltäessä kannattaa välittömästi ottaa asia puheeksi ja hyödyntää työterveyshuollon asiantuntijapalveluita tarvittavien diagnoosien tai lisätutkimuksien suhteen.

Varhainen välittäminen ja puheeksi ottaminen

Esihenkilön yksi tärkeimpiä työvälineitä työkykyasioissa on asian puheeksi ottaminen, johon löytyy olemassa valmiita toimintaohjeita sekä keskustelupohjia. Asioita kannattaa aina kirjata ylös ja aikatauluttaa hoidettavaksi, jotta voit osoittaa tarttuneesi havaittuun huoleen. On tärkeää muistaa, että työntekijöiden terveydentilaa koskevat tiedot ovat aina luottamuksellisia. Keskustelut kannattaa

Haastavat tilanteet työpaikalla

dokumentoida yhdessä sovitulla tavalla myöhempää seuraamista varten luottamuksellisuus huomioiden. Yleensä keskustelussa voi tarpeen mukaan olla mukana henkilöstöhallinnon edustaja ja työntekijän toiveen mukaan työsuojeluvaltuutettu tai muu tukihenkilö.

Heikentyneeseen työsuoritukseen, huolestuttavaan muutokseen käyttäytymisessä ja epäiltyyn työkyvyn heikkenemiseen liittyvät keskustelut on hyvä pitää rakentavana ja työhön liittyvinä, eli niissä ei käsitellä mahdollisia sairauksia tai

niihin johtaneita syitä. Työkykyyn vaikuttavia voimavara- ja kuormitustekijöitä arvioidaan työn näkökulmasta, painostamatta työntekijää. Keskustelun avulla pyritään yhteisymmärrykseen siitä, millaiset tekijät vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja selvitetään mahdolliset muutokset työjärjestelyihin jatkotoimenpiteistä sopimisen lisäksi.

Työturvallisuuskeskuksen oppaan mukaisesti keskeisiä keskustelussa käsiteltäviä aiheita ovat osaaminen, kuormitustekijät, työolosuhteet, työergonomia, työvälineet sekä työilmapiiri.

?

Olet ollut usein poissa työstä sairaana. Ovatko poissaolot toisiinsa liittyviä?

?

Onko työsuorituksesi heikentynyt sairauden tai muun terveysongelman vuoksi?

Sovitaan käynti työterveyshuollossa ja työterveysneuvottelun järjestämisestä.

?

Mikäli kyseessä ei ole sairaus, aiheuttaako jokin työpaikan olosuhde tai häiriötekijä haasteita työn sujumiselle?

?

Mikä on mielestäsi keskeisin syy jaksamisen heikentymiselle?

?

Liittyykö asiaan työn ulkopuolisia tekijöitä? Haluatko kertoa niistä?

?

Mitkä tekijät auttaisivat siihen, että jaksaisit työssäsi paremmin?

?

Onko jotakin, mitä työpaikalla voisi tehdä tilanteen helpottamiseksi?

?

Jos et halua kertoa, niin osaatko/voitko kertoa onko kyseessä ohimenevä tilanne?

?

Mikä olisi keskeinen tilapäinen tai pysyvä muutos, josta olisi hyötyä tilanteeseesi?

?

Mikä olisi keskeinen tilapäinen tai pysyvä muutos, josta olisi hyötyä tilanteeseesi?

?

Onko työpaikan olosuhteissa, ilmapiirissä tai työergonomiassa mielestäsi korjattavaa?

Haastavat tilanteet työpaikalla

Työterveyshuollossa tehtäviä lisäselvityksiä ei välttämättä tarvita, mikäli ongelman syyksi osoittautuu selvästi itse työhön liittyvät syyt (ristiriidat, puutteellinen osaaminen tai tyytymättömyys työhön). Työkykyyn liittyvissä ongelmatilanteissa yhteisneuvottelu työterveyshuollon kanssa eli työterveysneuvottelu on yleensä hyvä lähtökohta. Työterveyshuolto on tärkeä kumppani tunnistamaan diagnostisten lisätutkimusten tarvetta tai tarpeen mukaan auttamaan töiden uudelleenjärjestelyjen arvioinnissa ja suunnittelussa. Tavoitteena on, että työntekijä pystyy jatkamaan entisessä työssään tai löytää tarvittavaa työkykyisyyden tukea muiden asiantuntijatahojen (kuten Kela, työeläkevakuutusyhtiöt ja työvoimahallinto). Työntekijä ei myöskään voi kieltäytyä esihenkilön aloitteesta tapahtuvasta työterveysneuvottelusta.

Työkykyä ja sen muutoksista johtuvia seurauksia tarkasteltaessa otetaan huomioon työnantajan sekä työntekijän vaikutuspiirissä olevat asiat. Työntekijä itse voi myötävaikuttaa työkykyinsä vaikuttavien toimenpiteiden tehokkuutta noudattamalla hoito-ohjeita. Mikäli työkyky on muuttunut pysyvästi, työntekijän oma toiminta esimerkiksi hoito-ohjeiden noudattamisessa voi vaikuttaa työsuhteen irtisanomisperusteissa.



Haastavat tilanteet työpaikalla

Yli- tai alisuoriutuminen

Työnantajan velvollisuutena on seurata työntekijöiden kuormitusta sekä työn sujuvuutta myös työaikaa seuraamalla. Vetoaminen tietämättömyyteen on harvoin riittävä selitys. Määrittelemällä kohdulliset ja selkeät tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa sekä sopimalla säännöllisestä yhteydenpidosta, esihenkilö pystyy toteuttamaan työturvallisuusvelvoitettaan ennakoivasti ja tarttumaan havaittuihin tilanteisiin mahdollisimman tehokkaasti. Jatkuvan tarkkailun velvoite koskee niin fyysistä kuin psyykkistä turvallisuutta ja terveyden ohella myös työyhteisön sosiaalista toimivuutta.

Johtuen persoonallisista, osaamiseen ja kokeneisuuteen liittyvistä eroista, työn suorittamiseen kuluu eri tavalla aikaa ja energiaa. Monesti työntekijät miettivät, tekevätkö he riittävästi asioita. Monesti saatamme kaunistella tehtäviin kulunutta aikaa, koska emme halua vaikuttaa tehottomilta. On tärkeää tehdä selväksi, että niin kutsutun ”salatyön” eli työajaksi kirjaamattoman työn tekeminen on työsuojelupuute. Kaikki työ pitäisi kirjata ja liiallisiin työkuormiin puuttua heti niistä tiedon saatuaan.

Ylisuoriutuminen

Tunnollisuuden ja ylisuorittamisen erottaminen ei ole helppoa, sillä tunnollisuuden taipuvainen työntekijä helposti ottaa itselleen paljon vastuuta lupautuen myös sellaisten tehtävien hoitamiseen, jotka kuormittavat liiaksi. Taipumus ylisuorittamiseen näkyy useimmiten vaikeutena delegoida tehtäviä tai tehdä niitä yhteistyössä. Suorittajan ajattelutavassa on vaikea jarruttaa ja rentoutua, sillä riittämättömyyden tunne, itsesyytökset ja murehtiminen valtaavat mielen. Monen suorittajan omanarvontunto on vahvasti sidoksissa omiin aikaansaannoksiin ja tuloksiin, jolloin he ovat vaativia niin itselleen kuin toisia kohtaan.

Jos esihenkilönä havaitset tehtävien kertymisen tietyille työntekijöille, voit sanoittaa havaintosi ja kysyä, olisiko hän valmis siirtämään jonkin toisen vastuun ennen ryhtymistä uuteen. Monesti ylisuorittajan toimintamallin purkamiseen tarvitaan ammattilaisen tukea ja ylisuorittaja voi itsekkin havahtua työkuormaansa, kun siitä keskustellaan esihenkilön avulla. Yhtä lailla tehtävien tasapuolinen jakaminen koko työyhteisössä voi edesauttaa kaikkien jaksamista. Hyvä keskusteluyhteys ja esihenkilön tuen saatavilla oleminen omasta työkuormasta keskusteleminen ovat tärkeä väline myös esihenkilönä itselleen työskentelevälle.



Emilia Kujala:
Ylisuorittajan
mieli

Haastavat tilanteet työpaikalla

Alisuoriutuminen

Alisuoriutumisella tarkoitetaan tyypillisimmin työvelvollisuuksien hoitamisen viivästyistä, tavoitteista jäämistä, työn heikkoa tasoa tai siihen tarttumisen hankaluuksia. Sen seurauksena työn laatu heikkenee ja työyhteisön muut jäsenvät joutuvat helposti paikkaamaan tekemättömiä tehtäviä kuormittuen mahdollisesti liikaa. Alisuoriutumisen syitä voi olla monia, kuten kuormituksesta johtuva alentunut työkyky. Toisinaan kyseessä ovat tehtävien tai

prosessien epäselvyydet, puutteet osaamisessa tai työvälineissä, tai ongelmat työilmapiirissä, jotka ovat esihenkilön vaikutuspiirissä ja työturvallisuusvelvoitteen toteuttamisvastuulla. Työnantajan edustajan velvollisuutena on selvittää, onko kyseessä edellä mainitun kaltainen viallinen prosessi, joka voidaan korjata.

Toisinaan syy voi olla työntekijän itsensä vaikutuspiirissä ja liittyä työkykyyn esimerkiksi elämänhallinnan haasteiden kautta. Mikäli työntekijä esimerkiksi esittää oman aikaansaamattomuuden syyksi toisten työntekijöiden tai esihenkilön toimintaa, voidaan tilannetta tarkastella eri osapuolten näkökulmista yhdessä. On hyvä kuitenkin muistuttaa, että perätön toisten syyttely on epärehellistä ja siten epäasiallista käyttäytymistä mahdollisine sanktioineen. Työntekijän jututtaminen ja tarvittaessa kolmikantaneuvottelut eli työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen ovat esihenkilön tärkein keino lähteä selvittämään, mistä alisuoriutuminen voisi johtua ja miten se voidaan ratkaista esimerkiksi työjärjestelyitä, -vastuita, palkkausta tai työsopimusta muuttamalla.



Haastavat tilanteet työpaikalla

Epäasiallinen käyttäytyminen

Epäasiallisella käyttäytymisellä viitataan sellaiseen asemaan riippumattomaan toimintaan tai käyttäytymiseen työyhteisössä, joka on työnantajan ohjeiden tai yhteisten sääntöjen vastaista sekä haittaa työskentelyä. Esihenkilön on tällaista toimintaa havaitessaan syytä välittömästi ottaa asia käsittelyyn tai viedä se eteenpäin käsiteltäväksi. Epäasiallisen käytöksen käsittelyssä selvitetään taustalla vaikuttavat tekijät sekä niihin liittyvät työnantajan vastuulla olevat muutosmahdollisuudet. Työyhteisön konfliktitilanteissa käytetään toisinaan työyhteisösovittelijaa tukena tilanteiden ratkaisemiselle. Epäasiallista käytöstä ei pidä sallia ja usein toimenpiteinä on kirjallinen varoitus, jolla annetaan väärin menetelleelle mahdollisuus korjata toimintaansa. Toisinaan kyseen tuleen työsuhteen purkaminen joko painavin perustein välittömästi tai epäasiallisen käytöksen jatkuessa tilanteeseen puuttumisen jälkeen. Esihenkilön on tärkeää dokumentoida havaitsemansa asiat mahdollisimman objektiivisesti, jotta perusteita varoitukselle tai irtisanomiselle voidaan käyttää.

Huolimattomuus tai toistuva tehtävien laiminlyönti liittyvät usein kuormituksen johtuvaan alisuoriutumiseen, mutta niiden takana voi olla myös epärehellisyyttä tai työntekijän vaikutuspiirissä olevaa aikaansaamattomuutta. Työntekijä ei voi kieltäytyä työtehtävistä tai työstä ilman perusteltua hyväksytyä syytä. Määräysten vastainen menettely on tyypillisesti palkanmaksun keskeyttämisen ja kirjallisen huomautuksen peruste, joka saattaa lopulta johtaa työsuhteen purkamiseen.



Työyhteisön sosiaaliseen toimintaan liittyy hyvän käytöksen ja sujuvan yhteistyön edistämisen pelisäännöt. Varsin usein epäasiallinen käytös kohdistuu työkaveriin tai esihenkilöön erilaisina häirinnän, kiusaamisen tai toisen työn vaikeuttamisen muotoina. Loukkaava ja häiritsevä käytös, kuten huutaminen, loukkaava kehonkieli, nimittely ja väkivaltaisuus ovat näkyvää käytöstä, mutta usein kiusaaminen voi ilmetä myös painostamisena, pelotteluna, perusteettomana uhkailuna, mitätöintinä, maineen tai aseman kyseenalaistamisena, perättömien huhujen levittämisenä tai tiedonsaannin tai näkemysten ohit-

Haastavat tilanteet työpaikalla

tamisena. Molemmat väkivallan muodot ovat omiaan aiheuttamaan voimakasta kuormitusta työyhteisössä ja siksi niihin tarttuminen välittömästi on tärkeää.

Työpaikkakiusaamisen kokemukset ovat hyvin sensitiivisiä ja henkilökohtaisia. Monesti niihin liittyy pidempään kytenyt henkilökohtainen konflikti tai muu erimielisyys. Toisinaan teemme nopeita tulkintoja toisen harmittomasta tai ajattelemattomasta käyttäytymisestä. Kiusaamiskokemuksiin on syytä tarttua nopeasti ja pyrkiä selvittämään asia faktoihin perustuen, mahdollisesti sovittelijan asiantuntemusta hyödyntäen. Kuten psykologisen turvallisuuden osalta todettiin, hyvät käytötavat kantavat pitkälle. Työntekijöitä voi myös rohkaista itse keskustelemaan erilaisista odotuksista hyvälle työkaveruudelle sekä kysymään toisilta, mikäli jokin käyttäytyminen herättää voimakkaita tunteita. Erilaiset viestintätavat ja vuorovaikutusosaaminen ovat omiaan aiheuttamaan pieniä ja isompia ristiriitaisia tulkintoja toisen tarkoitusperistä. Kun tapana on kysyä tarkemmin toiselta askarruttamaan jääneestä tilanteesta, on väärinkäsitysten aihiot helpompi oikaista nopeasti.



Loppusanat

Esihenkilönä toimiminen on upea mahdollisuus päästä tukemaan ihmisten kasvua asiantuntijoina sekä kokemaan oma työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Kansalaisopistojen ammattilaiset ovatkin upea ja monipuolinen joukko taitavia ihmisiä, sinä heidän joukossaan!

Tässä oppaassa on tuotu esiin joitakin esihenkilötyön kulmakiviä, jotka teknologisesta vallankumouksesta huolimatta kestävät aikaa. Varsinainen työn tekeminen, konkreettisten tulosten aikaansaaminen on aina tärkeää. Tässä ajassa korostuu myös inhimilliset tarpeet: kuulluksi ja nähdyksi tuleminen, toisilta oppiminen,

tunteiden hyödyntäminen ja yhdessä sovitut toimintatavat. Johtamistaito onkin yhä enemmän substanssiosaamista, joka vaatii ajallista panostamista sekä osaamisen kehittämistä. Tärkein työväline olet sinä itse: kyky kohdata toisia ihmisiä sekä auttaa heitä saavuttamaan työnsä tavoitteet, kokemalla samalla itse onnistumisen kokemuksia. Kenttä on laaja, mutta pienin askelinkin pääset jo eteenpäin, vaikka tämän tiivistävän vinkkilistan avulla.

Näin tuet esihenkilö työntekijöitäsikin tekemään sujuvaa ja merkityksellistä työtä:

kysymällä, kuuntelemalla ja kysymällä vielä lisää

tukemalla tarvittaessa työn ja vapaa-ajan erottamista

tukemalla valmiuksia palautteen käsittelyyn

tarjoamalla tilaisuuksia käydä keskustelua työhön liittyvistä toiveista ja tarpeista yksilöllisesti ja yhdessä

selkeyttämällä tehtävänkuvia sekä vastuita

antamalla mahdollisuuden vaikuttaa työskentelytapoihin, työtehtävien muokkaamiseen tai työaikaan sekä kuullen näihin liittyviä toiveita

tukemalla motivaatiota pohtimalla yhdessä, mitkä työn osa-alueet ovat mielekkäitä ja niihin on helppo tarttua

nostamalla hyvän käytöksen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin työyhteisön toimintatavaksi

Muista, että jokainen meistä ansaitsee tukea ja kannustusta työssään, myös sinä. Onnea matkaan!

Kirjoittaja:
Krista Kohtakangas

Kuvat:
Outi Lohi

Opas on tehty Meri-Pohjolan opistopiirin
Digiajan yhteistyöstä yhteiseen työhön
-hankkeessa, jota rahoittaa OPH