

Kittilä kehittää tiedottamista

Kittilän kunta panostaa tiedottamiseen. Kunnan viranhaltijoille on lokakuussa 2011 laadittu ohjeistus sähköposteihin vastaamisesta ja sähköpostien käsittelystä. Viranhaltijoille on

korostettu hallintolain mukaisen neuvontavollisuuden toteuttamista.

Sähköpostien mahdollisesta diarioinnista on tekeillä omat ohjeensa. Tiedottamista kohtena myös kunnan nettisivuille koottava "Kuntalainen vaikuttajana" kohta. Siinä opastetaan kuntalaisia muun muassa asioiden vi-

reillepanoon, kuntalaisaloitteiden laatimiseen ja sähköpostiin liittyvissä asioissa. ■

Lisätietoja:

nina.willman@kittila.fi

TietoPlus | Taustat | Tilastot | Pykälät

monelta esimieheltä saattaa kuluu pitkäkin aika, ennen kuin hän havaitsee alkoholiongelman.

– Esimiehet sanovat, että he ovat tehtävässään törmänneet ihmisiin, joita eivät aiemmin uskoneet edes olevan olemassa, Järvinen kertoo.

Hän kirjoittaa mm. narsistien esiinmarssista. Haasteellisin henkilö monille esimiehille on ohutnahkainen narsisti, joka loukkaantuu äärettömästi asiallisesta kehittämispalautteesta.

– Usein heidän reaktionsa kritiikkiin on mököttäminen, puhumattomuus tai sairaslomalle jääminen. Koska työntekijä herkästi lamaantuu palautteesta, oireilee masennuksella ja on siksi jatkuvasti sairaslomilla, esimies ei lopulta tohdi enää puuttua hänen toimintaansa, Järvinen kertoo.

Mutta tilanne voi mennä vieläkin pahemmaksi. Paksunahkainen narsisti kiistää tosiasiat, loukkaantuu ja kokee palautteen epäasialliseksi. Ei ole tavatonta, että lopulta koko palautteenanto kääntyy päällelleen.

Narsisti kertoo yksipuolisia kokemuksiaan esimiehestä työkavereille, luottamusmiehille ja työterveyshuololle ja jopa esimiehen esimiehille. Esimiehestä tuleekin kovasydäminen syyllinen.

– Esimiehen pitää varautua siihen, että hän saattaa joutua jopa pitkään oikeusprosessiin persoonallisuudeltaan vaikeiden henkilöiden haastamana, Järvinen toteaa.

– Siksi esimiehen pitää jo varhain dokumentoida käymänsä palautekeskustelut alaistensa kanssa. Kirjaamisessa on tärkeää käytännönläheisesti listata alaisen työsuorituksessa tai käyttäytymisessä ilmenneet puutteet, virheet ja ongelmat. Toisekseen on tärkeää kirjata muistioon, miten henkilön tulee toimia jatkossa eri lailla, jotta ongelmat eivät toistu. Muistioon merkitään myös mahdolliset tukitoimet ja seuranta.

Molemmat allekirjoittavat muistion. Saattaa tapahtua, että asianomainen ei allekirjoita muistiota. Järvinen neuvoo kutsumaan paikalle todistajan, joka allekirjoittaa sen, että asianomaiselle on toimitettu muistio.



"Esimiehen pitää varautua siihen, että hän saattaa joutua jopa pitkään oikeusprosessiin persoonallisuudeltaan vaikeiden henkilöiden haastamana."

Pelissäännöt ja ihmisen mielihyväpyrkimys

Modernin länsimaisen ja erityisesti suomalaisen esimiestyön lähtökohta on, että ihmisiin pitää luottaa. Mutta kuten liikenteessä ja peleissä, työyhteisöissäkin on oltava pelissäännöt, ja jonkun on valvottava pelissäännöjen noudattamista.

– Ihmisen mielihyväpyrkimys on niin voimakas, että yksi jos toinenkin monessa kohdin tietoisesti tai tiedostamatta unohtaa, kiertää tai laistaa asioita, jotka rajoittavat omien intressien ja mieltäjohteiden tyydytystä, Järvinen toteaa.

– Moni esimies ei halua olla pikku-mainen nipottaja, joka puuttuu aikuisten rikkomuksiin. Mutta tällainen esimiehen ajattelu- ja toimintamalli

on virheellinen, vaarallinen ja vastuuton. Se on sama kuin liikenteestä poistettaisiin kokonaan valvonta ja sitä perusteltaisiin sanomalla, että kyse on aikuisista ihmisistä, joiden vastuullisuuteen ja ajokäyttäytymiseen halutaan luottaa.

Esimiehen tehtävä organisaatiossa on Järvisen mukaan edustaa kovia tosiasioita, tutkittua tietoa ja kokemusta, olla jalat vahvasti maassa. Ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottaa esimiesroolin selvimmin muista työpaikan rooleista. Esimies tehtävässä toimivan pitää muuta henkilöstöä enemmän kyetä hallitsemaan ja hillitseämään henkilökohtaisia tarpeitaan ja tunteitaan.

Silti esimies altistuu roolissaan valtavalle tunnekuormalle.

Esimieskin on ihminen

Kun monet alaiset pitävät itsellään oikeuden lapsen rooliin, esimiehen on raskasta kantaa yksin aikuisen roolia. Mutta esimies voi ottaa tämän haasteena.

– Johtamistehtävä ja sen vaativuus ikään kuin pakottaa esimiehen nöyrytymään, luopumaan itseriittoisuuden harhastaan, hyväksymään vajavaisuutensa ja opettelemaan pärjäämään toisten avulla. Kun esimies pystyy liittämään minäänsä torjuttuun heikon puolensa, tämä vapauttaa hänessä valtavasti energiaa, Järvinen kertoo kasvusta kohti viisasta johtajuutta.

Esimies saa tästä kirjasta paljon ymmärrystä ja vertaistukea. Vertaistukiryhmän voi perustaa myös esimerkiksi toisten eri alojen esimiesten kanssa. Naisesimiehille tämä on luontaisesti helpompaa, mutta toimittajana voin kertoa, että olen tehnyt juttua myös miesjohtajien keskinäisen kasvun ryhmästä, jossa vallitsi oikein hyvä henki. ■

TUULA-MARIA AHONEN

Luettavaa: Pekka Järvinen: Esimiestyön vaikeus ja viisaus, WSOYpro 2011

Työnohjaus kun TULOKS

TYÖNOHJAUS

Työelämä muuttuu myös kunnissa huimaa vauhtia. Työnohjaus antaa työkaluja sopeutua muutokseen ja lisää työntekijöiden motivaatiota ja voimavaroja.

Kunnissa on viime vuosina tapahtunut paljon sellaista, mikä vaikuttaa päivittäiseen työntekoon: kuntia on yhdistetty ja organisaatioita muutettu. Moni on saanut uusia työkavereita, ja erilaisia toimintakulttuureja on soviteltu yhteen arkipäivän toiminnassa.

Myös valtion ja kuntien välinen työnjako on vaatinut uudelleenjärjestelyjä. Muutokset eivät vielä ole ohi, ja kunnat ja kuntien työntekijät ovat edelleen epätietoisuuden ja muutosten edessä.

Millaisia työkaluja kunta työnantajana voi käyttää turvatakseen kuntalaisten palvelut sekä työntekijöiden työkykyisyyden ja hyvinvoinnin tässä haasteellisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa?

Tässä artikkelissa tarkastellaan konkreettisin esimerkein, miten työnohjausta voidaan hyödyntää työkaluna kuntien työelämän muutoksessa. Perinteisesti työnohjausta on käytetty sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä sivistystoimessa, mutta se on viime vuosina laajentunut myös muille aloille. Artikkelissa viitataan myös Kunta-alan työolobarometriin 2010 (Työ- ja elinkeinoministeriö).

1. Työnohjauksen prosessi räätälöidään juuri kyseisen työpaikan

nnissa:

IA, LAATUA, HYVINVOINTIA

tarpeiden mukaan.

Pienen kunnan koulutoimenjohtaja tilasi työnohjausta kunnan kahteen kouluyksikköön tavoitteena "hyvä tiimityö".

Työnohjausprosessin alussa molemmat koulut keskustelivat tiimityön raameista omalla työpaikallaan. Toisen koulun tavoitteeksi päätettiin yhteisten pelisääntöjen luominen, kun taas toinen koulu halusi keskittyä jaksamisen tukemiseen.

Työnohjaus on tavoitteellista toimintaa, jossa ohjausprosessiin osallistuvat henkilöt yhdessä määrittelevät tavoitteet. Tavoitteista riippuen työnohjausprosessin kesto voi vaihdella puolesta vuodesta noin kahteen vuoteen.

2. Työnohjaus kirkastaa perustehdävää, ja siihen liittyvät yhteiset ja omat tavoitteet selkiytyvät.

Lastensuojelun laitoksessa on ns. perhesiipi. Työnohjauksessa otettiin huomioon perhesiivelle annettavien resurssien määrä, kun laadittiin henkilökunnalle tavoitteet yksikön tukemiseen ja työn raamittamiseen.

Mietittiin, miten voi ohjata vanhempia niin, että vanhemmuus säilyy hoitajakson ajan, ja millaisille perheille tällainen tukimuoto voisi olla hyödyllinen. Lisäksi pohdittiin, miten voisi tehdä yhteistyötä muiden viranomaisten ja perheen läheisten kanssa. Yhteisesti todettiin, mihin asioihin työyhteisössä voidaan vaikuttaa, ja päätettiin, että keskitytään niihin.

Työolobarometri kertoo: Kuntasektorilla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin ovat muita sektoreita huonommat. Erittäin tämä koskee omaan työtahtiin vaikuttamista.

3. Kun uusia ajatusmalleja ja strategioita jalkautetaan koko työyhteisöön, työnohjaus mahdollistaa koulutuksellisen jatkuvuuden: voidaan kokeilla koulutuksen yhteydessä opittua käytännössä ja palata takaisin keskustelemaan kokemuksista.

Sosiaalialan työyhteisössä oli yli vuoden kestävä arvoihin perustuva ja yksöllistä asiakaspalvelua korostava



Inarin kunta Saariselän hissimieheksi

Inarin kunta ostaa Saariselän hihtokeskusliiketoiminnan Holiday Club Resortilta 1,8 miljoonalla eurolla. Kunnasta tulee Metsähallituksen omistaman rinnealueen uusi vuokralainen.

Metsähallituksen Laatumaa ja Inarin kunta allekirjoittivat 29.11. sopimuksen, joka käynnistää Saariselän rinnealueiden matkailua palvelevan kiinteistöjalostamisen. Vireillä olevassa yleiskaavassa rinnealueelle on osoitettu rakennusoikeutta yli 150 000 kerrosneliometriä.

Asemakaavoitus toteutetaan useammassa osassa. Ensi vaihe koskee rakennusoikeudeltaan noin 30 000 kerrosneliometrin aluetta. ■

www.inari.fi (>ajankohtaista)

TietoPlus | Taustat | Tilastot | Pykälät

koulutusprosessi. Eri työyksiköiden kaikki työntekijät osallistuivat koulutukseen, mutta käytännön syistä saman työpaikan työntekijät osallistuivat eri koulutuksiin yhden vuoden aikana.

Työnohjauksessa jaettiin eri koulutusten antamia konkreettisia esimerkkejä ja pohdintoja ja sovittiin siitä, miten juuri oma työpaikka lähtisi toteuttamaan uutta. Alkuvuodesta koulutautuneet pysyivät loppuvuodesta koulutukseen osallistuvia esittämään työpaikan yhteiset kysymykset ja tarkennuspyynnöt kouluttajille.

Työolobarometri kertoo: Koulutus vaikuttaa tärkeänä osana oman työn hallinnan tunteeseen. Kuntien työolobarometrin mukaan kunnat lähettävät ahkerasti työntekijöitä koulutukseen: työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistui vuonna 2010 peräti 67 prosenttia kunta-alan työntekijöistä, mikä on huomattavasti enemmän kuin yksityisellä sektorilla. Mutta tosiasia on, että suurin osa tästä koulutuksesta on lakisääteistä, eikä välttämättä suoraan räätälöity juuri oman työpaikan tarpeisiin.

4. Työnohjaus antaa mahdollisuuden keskustellen motivoida koko työryhmää yhdessä huomioiden ja tunnistaa erilaisuutta sekä erilaisia työtapoja. Työnohjaus toimii myös erilaisten näkökulmien antajana ja näköalojen laajentajana.

Perusterveydenhuollon yksikössä asiakaskunta muuttuu, ja sen vuoksi kuntouttavan työotteen merkitys korostuu.

Työnohjauksen tavoitteisiin kirjattiin uuden toimintamallin kehittäminen. Esimies osallistui tähän kehittävään työnohjaukseen, jotta hän voisi motivoida työntekijöitään arjen muutoksiin.

Työnohjaus antaa myös mahdollisuuden kokeilla erilaisia menetelmiä. Voidaan käyttää esim. yhteisiä keskusteluja, ryhmäpohdintoja, toiminnallisia menetelmiä jne.

5. Työssä syntyvien tunnelausten purkaminen helpottaa työntekijän jaksamista, ja yhteinen jakaminen yhdistää tiimiä. Jos työyhteisössä

Mitä työnohjaus on?

Työnohjaus on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään auttamaan työntekijää ja/tai työyhteisöä löytämään:

- selkeyttä perustehtävään
- motivaatiota ja keinoja työn kehittämiseen
- voimavaroja työssä jaksamiseen
- hyvinvointia ja työn iloa

Työnohjauksessa jokaisen persoonallinen työote kehittyy ja työnohjaus antaa mahdollisuuden uusiin näkökulmiin ja erilaisiin ratkaisuvaihtoehtoihin. Työnohjauksessa on myös tilaa tukemiseen ja kannustamiseen.

jumiudutaan negatiivisiin ajatuskuvioihin ja toivottomuuteen, työnohjauksessa voidaan ulkopuolisen ohjaajan avulla löytää toivoa ja ideoita siihen, miksi tätä työtä kannattaa edelleen tehdä.

Työyhteisössä oli sattunut ikävä tilanne, joka oli nostattanut ilmoille pelkoa, syyllisyyttä ja ahdistusta sekä avuttomuutta. Työnohjauksessa käytiin läpi tilanne, ja jokaisella oli mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan, tunteistaan ja reaktioistaan.

Työntekijät sanoivat ohjauksen päättyessä: "Oli hyvä keskustella asia läpi, ja oli hyvä kuulla, että muillakin on ollut samanlaisia tuntemuksia. En siis ole yksin ja poikkeava."

Työolobarometri kertoo: Kunnissa työ koetaan fyysisesti ja henkisesti rasittavammaksi verrattuna muihin työelämän sektoreihin. Kuntatyöntekijöillä on keskimäärin enemmän sairauspoissaoloja kuin muissa työpaikoissa, ja erityisesti tämä koskee naisia sekä alle 25-vuotiaita ja yli 54-vuotiaita.

6. Asiakastilanteiden avaaminen yhdessä lisää ymmärrystä tilanteista ja ilmiöitä kohtaan ja kasvattaa näin ollen myös osallistujien ammattitaitoa.

Yksin eri toimipisteissä työskentelevillä terveysalan työntekijöillä oli yhteinen työnohjaus. Tavoitteena oli ns. "case"-työnohjaus, eli käytiin läpi erilaisia asiakastilanteita ja vaihdettiin paitsi konkreettista tietoa niin myös ajatuksia mahdollisista toimintatavoista sekä toimivista ja ei-toimivista

käytännöistä.

7. Väkivaltilanteita voidaan ennaltaehkäistä harjoittelemalla vuorovaikutustilanteita sekä käymällä läpi uhkatilanteita. Työnohjaus mahdollistaa sekä tilanteen aiheuttamien tunteiden purun että toimintatapojen pohtimista ja hiomista.

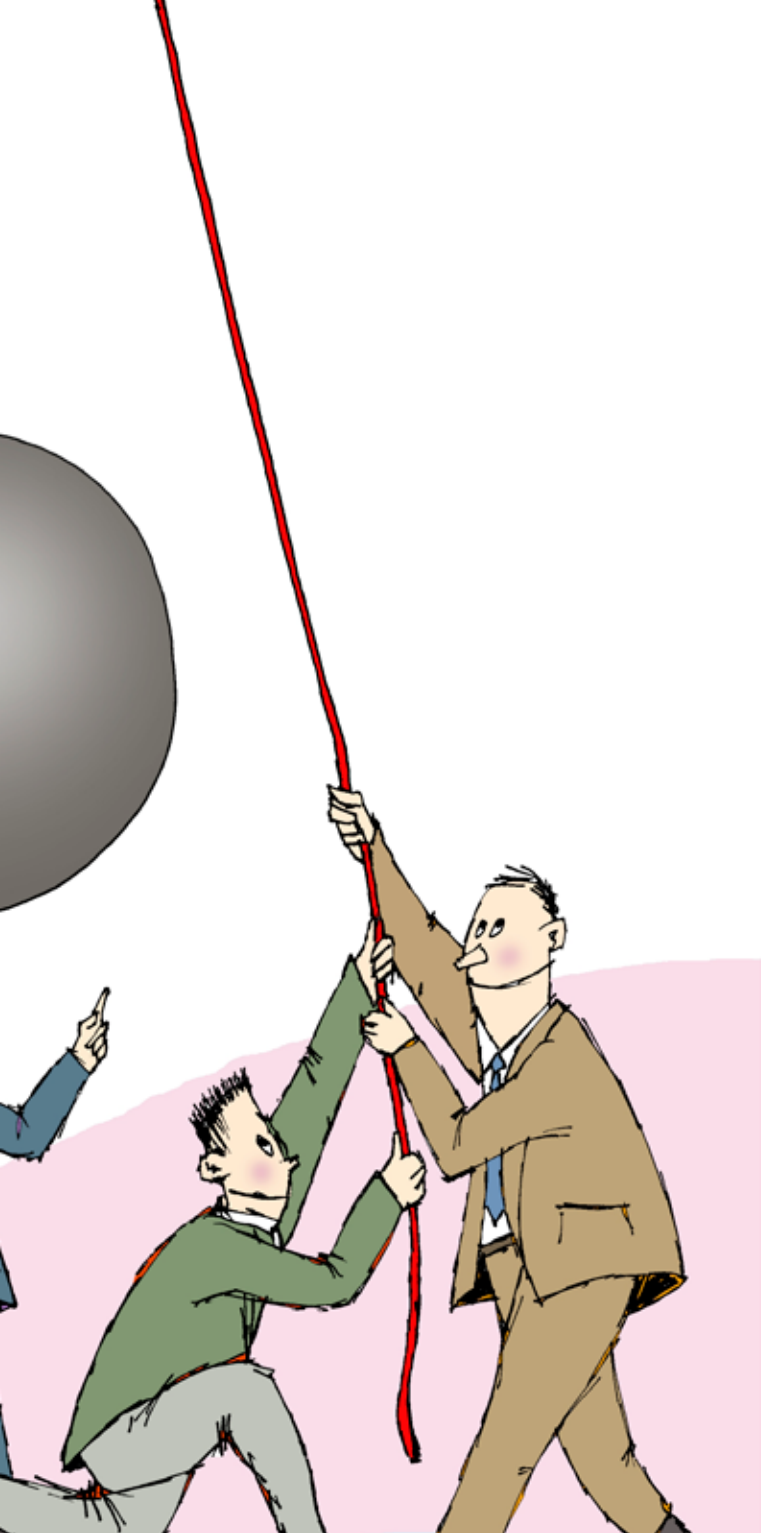
Erityisoppilas käyttäytyy usein väkivaltaisesti tilanteissa, joissa siirrytään paikasta toiseen. Opettaja ja avustaja miettivät työnohjaajan kanssa käytännön arkea helpottavia ratkaisuja tilanteeseen. Alussa he kertoivat omista tunteistaan ja kokemuksistaan turhautuneina, eivätkä löytäneet vaihtoehtoisia tapoja toimia. Mutta kun omia tunteita oli saanut tuuletettua, alkoi luovia ratkaisuja syntyä parilta itseltään.

Työolobarometri kertoo: Suoranaista väkivaltaa työssään kokevia on kunta-sektorilla kaksi kertaa enemmän kuin muualla sektorilla. Vuonna 2010 36 prosenttia kunnan työntekijöistä kertoi, että heidän työpaikallaan joku oli joutunut asiakasväkivallan kohteeksi ja useampi kuin kaksi kolmesta oli ollut väkivallan kohteena useita kertoja.

8. Vastuuhenkilöt (esimiehet ja päätöksiä tekevät) voivat työnohjauksessa selvittää ristiriitaisia intressejä eri näkökulmista niin, etteivät päätökset tunnu liian henkilökohtaisilta. Työnohjaus voi olla lähiesimiehen työkalu kehittämissä työssä.

Kunnassa oltiin yhdistämässä toimintoja saman katon alle. Yksi yksikkö oli kokonaan uusi, mutta vanhojenkin yksiköiden tehtävät muuttuivat. Esimies ja kaksi työnohjaajaa rakensivat yhdessä vuoden kestävästi kehittävästi työnohjausprosessin, jonka tavoitteena oli edistää yhteistyötä ja yhteistä työkaluttuutta. Jokaisella ryhmällä oli omat työnohjauksensa, ja sen lisäksi säännöllisin välein oli koko työyhteisön yhteisiä kehittämissäpäiviä. Esimies ja työnohjaajat suunnittelivat yhdessä kehittämissäpäivien sisällöt, ja jokainen työnohjausryhmä toi omien päätöksensä mukaisesti asioita yhteiseen pohdintaan.





Työolobarometri kertoo: Työolobarometrin mukaan erityisesti työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus on parantunut viime vuosina (esim. esimiestyö ja työ-

paikan luottamukselliset suhteet), ja usko työsuhteen jatkuvuuteen on korkea.

9. Työnohjauksessa kohtaavat se-

” Muuttuvassa työelämässä työnohjaus voi olla myös työpaikkaetu. ”

kä vanhat että uudet työntekijät. Työuran alkamisvaiheessa työnohjaus on paikka hiljaisen tiedon vastaanottamiseen ja työpaikan kulttuurin näkyväksi tekemiseen. Lopettamisvaiheessa taas on mahdollisuus hiljaisen tiedon jakamiseen ja kokemusten peilaamiseen.

Työntekijä oli siirtymässä eläkkeelle kolmen kuukauden päästä, ja hän oli käynyt työnohjauksessa noin vuoden, kun sai tietää jatkajansa nimen. Jatka- ja oli jo töissä toisella osastolla. Tapaukset muutettiin parityönohjaukseksi, jolloin tiedon/taidon siirtyminen mahdollistui ja kummankin oli helpompaa siirtyä uuteen elämäntilanteeseen. Uusi työntekijä, joka jatkoi työnohjausta samalla työnohjaajalla, koki tilanteensa helpottuneen huomattavasti. Tieto yhteisistä työnohjauksista rauhoitti ja auttoi muitakin työntekijöitä vastaanottamaan uuden kollegansa.

Työolobarometri kertoo: Työolobarometrin (v. 2010) mukaan kunnissa työskentelevien keski-ikä (46,1 vuotta) on selvästi muita sektoreita korkeampi (41,1 vuotta). Kunta-alan eläkepoistuma tulee lähivuosina kasvamaan jyrkästi ja on suurimmillaan vuosina 2013–2017. Mitä kunnille seuraa siitä, että suuri osa osaamista ja hiljaista tietoa siirtyy pois kuntaorganisaatiosta? Toisaalta rekrytoinnin haasteet ovat myös mahdollisuuksia: uusien työntekijöiden mukana kuntaan tulee uutta osaamista ja koulutusta, mikä antaa mahdollisuuden palveluketjujen tarkistamiseen ja muuttamiseen. Onko kunta riittävän mielenkiintoinen ja houkutteleva työpaikka nuorten ja uusien työntekijöiden näkökulmasta? Miten kunnat pärjäävät rekrytoinnissa muiden työpaikkojen rinnalla?

10. Kuntaliitosten mukana tulevat organisaatiomallit ja toimintakulttuurit voidaan avata käytännössä oman työyhteisön näkökulmasta.

Kunnassa tehtiin päätös, että sairaalan kolme osastoa yhdistetään kahdeksi uudeksi osastoksi. Osastojen piti suunnitella toimintansa uudel-

leen niin ”ettei laatu kärsisi asiakastyössä”. Osastojen vastaavien työnohjauksessa keskityttiin aluksi määrittelemään laatuksiteerit, voimavarat ja mahdolliset haasteet tulevassa. Pienryhmätyöskentelyssä pohdittiin mm. seuraavia kysymyksiä: Mikä ei ainkaan saa muuttua? Mitkä ovat yhdistymisen hyvät puolet? Mitä jään kaipaamaan?

Palautteessaan ryhmän osallistujat kertoivat, että työnohjaus oli nopeutanut muutoksen hyväksymistä. Haasteiden pohdinta yhdessä oli pienentänyt muutokseen liittyviä pelkoja ja tehnyt niistä realistisia ja voitettavia.

Työnohjaus voi siis olla joustava työkalu monenlaisissa työyhteisön tilanteissa. Koulutettujen työnohjaajien eri viitekehykset tarkoittavat myös erilaisia menetelmiä ja työtapoja, mikä mahdollistaa erilaisille työyksiköille sopivia vaihtoehtoja.

Jotta työnohjauksesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, kannattaa käyttää riittävästi aikaa tavoitteiden määrittelyyn sekä myös tavoitteiden jatkuvaan arviointiin ja tarkentamiseen. Tavoitteet määrittävät työnohjausprosessin keston ja tapaamistiheyden.

On toivottavaa, ettei työnohjausta käytetä vain silloin, kun jotakin on ”pahasti pielessä”. Työnohjaus toimii parhaimmillaan tiimityön, yhteishengen ja laadukkaan tuloksellisuuden lisääjänä, ja työnohjauksessa on tilaa myös kannustamiseen, jakamiseen, huumoriin ja iloon. Muuttuvassa työelämässä työnohjaus voi olla myös työpaikkaetu. ■

BODIL MICKELS

Artikkeli perustuu Voimaverkon® työnohjaajien kokemuksiin työnohjauksesta kunnissa viimeisten kymmenen vuoden ajalta. Voimaverkon jäsenet: Marja Hankilampi, Leena Laine, Eija Rinta ja Bodil Mickels. (www.voimaverkko.fi)

Miten työnohjausta toteutetaan käytännössä?

Työnohjaus tapahtuu joko yksilö-, pari- tai ryhmäohjauksena, ja istunnon kesto on noin 60–120 minuuttia ryhmän koosta riippuen. Työnohjaus on säännöllistä (esim. joka kolmas viikko tai kerran kuukaudessa) ja jatkuu tietyn etukäteen sovitun ajanjakson. Työnohjauksen tavoitteista sovitaan yhteisesti ohjattavien kanssa. Työnohjaus perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamuksellisuuteen.