



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Yhteisöohjauksen solmukohdat

Ohjausosaamista yhteistyössä- seminaari
27.4.2022

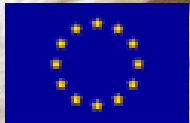
Sanna Vehviläinen

Opinto- ja uraohjauksen professori, UEF

Vipuvoimaa

EU:lta

2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

- Hyvinvoivan ja oppivan työyhteisön jäsennyksiä
- Ohjauksen määritelmä
- Mitä tarkoittaa että yhteisö ohjaa?

Työssä oppimista ja yhteisöllistä oppimista mahdollistavat työyhteisöt, hyvinvoivat työyhteisöt, kestävästi johdetut työyhteisöt...

(Hakanen 2011; Kasvio 2014)

... tiivistyvät samankaltaisiin elementteihin
Näitä on luonnehdittu ***ekspansiiviseksi työyhteisöiksi***.



- Mitä ekspansiivisempi toimintakulttuuri organisaatiolla on ja mitä taitavampi se on tukemaan oppimista ja tietoista muutostyötä

...sen paremmin se kykenee toimimaan muuttuvassa ympäristössä ja tuottamaan tulosta.

- Oppimisen ja hyvinvoinnin tekijät vahvistavat toisiaan kehämäisesti
 - Ekspansiiviset piirteet organisaatiossa lisäävät yhteisöllisyyttä, hyvinvointia, toisilta oppimista, luovia ratkaisuja ja sitkeyttä vaikeuksissa.
 - *Mutta: vaativat panostusta, työtä, tietoista sitoutumista.*

Ekspansiiviset piirteet liittyvät:

- osaamisen turvaamiseen
 - luottamuksen, reiluuden ja kunnioituksen ilmapiiriin
 - erilaisuuden hyödyntämiseen
 - yhteistyön turvaamiseen
 - oppimista tukeviin rakenteisiin
 - yksilön ja yhteisön intressien sovitteluun
- ja
- kykyyn palauttaa päämäärä näköpiiriin

Ekspansiiviset työympäristöt – yhteisiä piirteitä

- Liikkumatila työtehtävien sisällä ja välillä (vs. tiukkarajaiset ja staattiset tehtävänkuvat)
- Halukkuus jakaa osaamista kollegiaalisesti; sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti
- Erilaisia taitoja arvostetaan (vs. tiukka hierarkia sen suhteen millaisia osaamisia pidetään arvossa)
- Kaikkien osaamista kehitetään
 - Osaamisen kehittäminen kytketään työntekijöiden urakehitykseen, ei ainoastaan organisaation tarpeisiin
- Suhtaudutaan kehittämiseen ja oppimiseen myönteisesti, niistä kannetaan vastuuta ja ne ovat osa johtamisjärjestelmää
- Keskustelemista ja reflektiota rohkaiseva kannustava ilmapiiri
- Ryhmätyötä arvostetaan
- Innovatiivisuutta arvostetaan
- Verkottumista arvostetaan sekä organisaation sisällä että yli organisaatorajojen
- Perehdyttäminen ja organisaation muut omat oppimisjärjestelyt saatavilla ja systemaattisia

Onnistuneen yhteistyön avainelementtejä

1. **Tavoitteellisuus:** työn päämäärä ja erilaiset tavoitteet, yhteinen kohde
2. **Arviointi ja palaute** - miten onnistutaan, mikä menee hyvin, mikä ei, mitä tulkintoja tästä asiasta on, miten yhdessä käsitellään onnistumista tai epäonnistumista
3. **Työprosessien sujuvuus**
4. **Vastuut;** työnjako ja työnkuvat - ovatko nämä selkeitä ja yhdessä tunnistettuja
5. **Yhteistyön muodot, välineet ja viestinnän keinot:** Miten pidämme yhteyttä toisiimme? Miten viesti kulkee? Varastavatko välineet shown?
6. **Ongelmien käsittely**
7. **Tiimien** kyky toimia ja ohjata itseään
8. **Jokapäiväiset "ylläpidettävät":**
 - tuttuus, tunteminen, mukaan ottaminen
 - luottamus ja turvallinen ilmapiiri
 - priorisointi
 - erilaisuuden kanssa eläminen
9. Miten yhteisö pystyy toimimaan **muutoksessa**, eli tilaa oppimiselle sekä yksilöinä että yhteisönä

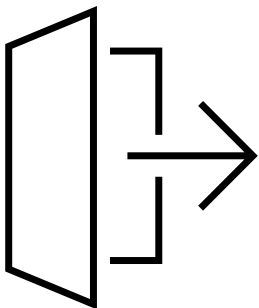


Laaja-alainen ohjauksen malli

Ohjaus on institutionaalista yhteistoimintaa, jossa edistetään ohjattavalle merkityksellisiä prosesseja siten, että ohjattavan tai ohjattavien **toimijuus** ja **osallisuustaju** vahvistuvat.

Prosessit ovat oppimis-, kasvu- työ- ja elämänsuunnitteluprosesseja.

Toimijuus on yhtä aikaa **yksilöllistä ja yhteiskunnallista**: miten ohjattava muovaa omaa elämäänsä ja toimintaansa, miten ohjattava on osallinen yhteisöstä, ja miten sosiaaliset rakenteet vaikuttavat ohjattavaan.



Motivaatio, kiinnostus

Pystyvyys

Tahtominen

Osaaminen, tietäminen,
taitaminen

Osallisuus, tekijyys,
luovuus

Suhteissa eläminen ja
toimiminen

Tiedostaminen ja kritiikki

Aktiivinen vaikuttaminen
toimintaan ja ympäristöön

ARVOT

ITSETUNTEMUS

SOSIAALINEN KONTEKSTI

Mitä on toimijuus?

KUKA OHJAA? Ohjauksen toimijatasot

YKSILO
Henkilökohtainen ohjaus

RYHMÄ
Ryhmää ohjataan
Ryhmä ohjaa

YHTEISÖ
Yhteisöä ohjataan
Yhteisö ohjaa

Lisäksi organisaation taso ja makrotaso: miten ohjaustoiminta järjestetään, resurssoidaan, miten palveluja tarjotaan ja säädellään

Mitä tarkoittaa että koko yhteisö ohjaa?

Esimerkiksi:

- Miten tutkijayhteisö ohjaa opinnäyteprosesseja osana tutkimustyötä?
- Miten ohjataan opiskelijoiden opiskelu- ja oppimisprosesseja osana opetuksen, tutkimuksen ja hallinnon työprosesseja?
- Miten oppisopimuskoulutettavaa ohjataan työpaikan, oppisopimuskeskuksen ja oppilaitoksen yhteistyönä?
- Miten työntekijän työkyvyn edistäminen toteutuu työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyössä?
- Miten ”koko koulu ohjaa”?

(Vehviläinen 2014; 2015)

- Yhteisötason ohjaus tarkoittaa kaikkia niitä
 - tulkintoja ohjaustehtävästä,
 - työnjaollisia ratkaisuja sekä
 - yhteistyön rakenteita ja työvälineitä,

joilla yhteisö, organisaatio tai verkosto varmistuvat siitä, että ohjausprosessi onnistuu.



Yhteisöohjauksen solmukohdat

- Yleisiä kynnyskysymyksiä, joita on ratkottu menestyksellä silloin kun yhteisö kykenee kannattelemaan ohjaustehtävää (ts. toimimaan pedagogisessa ja ohjaavassa roolissa)
- Yhteisöohjauksen idean avulla voi yrittää mieltä **kuinka tietoisin, systemaattisin tai suotuisin tavoin yhteisö tässä roolissaan toimii**. Lisäksi voi tunnistaa, mitä sen eteen voi tehdä.
- Näiden kautta voi mieltä, mihin omassa työyhteisössäsi huomio kiinnittyy.

Yhteisöohjauksen kehittämisen solmukohtia

- **Kokonaisjäsenitys** ja työnjako
- **Tavoitteellisuus**: päämäärä, perustehtävä, ”miksi tätä tehdään”
- **Arviointi**: missä onnistuminen näkyy, entä ongelmat?
- Ohjauksen jäsentyminen osaksi muita **työprosesseja**
- **Yhteistyön ja viestinnän muodot**, välineet, tavat, pelisäännöt
- **Vuorovaikutuskäytännöt**, ilmapiiri, kohtaamiset
- Ohjauksen **avainhenkilöiden** t. ”rajanylittäjien” tukeminen

1 Kokonaiskuvaus ja kokonaisuuden hallinta

- Yhteisössä tai verkostossa tapahtuva ohjaus edellyttää yleensä monimutkaisen toimintajärjestelmän tai toimintajärjestelmien verkon koordinoitua toimintaa.
- Sen vuoksi saatetaan tarvita selkeitä **kuvausta toiminnan kokonaisuudesta**, ydinprosesseista ja niitä koskevasta työnjaosta, eri osaamisista ja institutionaalisista rooleista
 - Esim ohjaussuunnitelma?
- Usein tämä kuvaus täytyy tehdä erikseen sekä asiakkaan (opiskelijan, ohjattavan) että ohjaustyötä tekevien eri toimijoiden näkökulmasta.
- Yhteisötason ohjauksessa voi olla kyse myös siitä, että ohjaukseen osallistuu tahoja, joille ohjaaminen ei ole varsinainen ydintehtävä. Kokonaisuuden jäsentäminen voi olla siksi vaativa oma tehtävänsä.

2 Tavoitteellisuus; riittävässä määrin jaettu tavoite.

- Minkä tahansa ohjausprosessin (t. ylipäänsä yhteistoiminnan) ydinasioita on tavoitteellisuudesta huolehtiminen.
- Yhteisötason ohjaamisessa tarvitaan systemaattisia tapoja huolehtia, että eri osapuolet ”löytävät” aina uudestaan toimintansa jaetun kohteen ja sen myötä tavat arvioida ohjaustoimintaa. Jotta ohjaustehtävä ei haalistu, se tulee aika ajoin kirkastaa.
- Koska eri toimijaryhmät usein määrittelevät toimintansa kohteen oman työtehtävänsä valossa, heidän täytyy käydä keskustelua löytääkseen jaetun kohteen yhteiselle toiminnalleen. **Riittävässä määrin jaettu yhteinen tavoite**, joka nousee yhteisestä toiminnan kohteesta, on yhteistoiminnan onnistumisen keskeinen tekijä.

3 Arviointi

- Yhteinen tavoite ei edellytä, että kaikilla toimijoilla olisi täysin samat intressit.
- Jaetun tavoitteen idea on löytää yhteinen ”kieli”, jolla puhua siitä, mihin kaikki sitoutuvat ja mitä se itse kultakin edellyttää.
- Jaettu tavoite mahdollistaa myös yhteisymmärryksen **arvioinnissa**: mistä yhdessä tiedämme ohjauksen onnistuneen ja työssä oppimisen tuottaneen hyviä tuloksia? Mikä olisi riittävää? Mikä auttaa tunnistamaan ongelmia prosessissa ja yhteistyössä?

4 Ohjausprosessin suhde muihin ydinprosesseihin

- Yhteisöohjauksessa yksi keskeisimpiä kysymyksiä on, miten yhteisö hahmottaa ohjauksen kohteena olevat prosessit. Se tarkoittaa siis yhteisön tietämystä siitä, minkä luonteisia ohjattavat oppimis- kasvu- ja työprosessit ovat, mitä vaatimuksia niihin kohdistuu, miten niitä voidaan parhaiten tukea ja miten niitä arvioidaan.
- Miten oppimisen prosessit sovitellaan muiden prosessien rinnalle (esim. työpaikan työprosessit, hallinnolliset prosessit) Mitä tulee ottaa huomioon?
- Tähän näkökulmaan kuuluu ylipäänsä toiminnan ajallisuuden jäsentäminen, aikatauluttaminen, prosessin vaiheiden ajoittuminen ja synkronoituminen esimerkiksi työprosessien vaiheisiin tai sykleihin (Fuller & Unwin 2003; Billet 2006). *Prosessin jäsentely yhdessä on ylipäänsä aina osa hyvää ohjausta, mutta työpaikalla se on myös osa työn suunnittelua ja yhteistyöstä huolehtimista.*

5 Yhteistyön ja viestinnän rakenteet yhteisöä/verkostoa sitomassa

- Jaetun tavoitteen syntyminen ohjausprosessin alussa ja sen säilyminen prosessin eri vaiheissa edellyttää **yhteistyön ja viestinnän välineitä ja rakenteita**.
- Niiden tulisi olla joustavia ja kuormittaa työyhteisöjä vain kohtuudella.
 - Jos liian monimutkaisia, jäävät työpaikan perustehtävän varjoon ja muuttuvat vältettäväksi riesaksi
 - Niiden pitää HELPOTTAA sitä että yhteinen ohjaustyö tulee mahdolliseksi
- Nämä rakenteet ovat monenlaisia
 - esim. ohjeistukset, manuaalit, protokollat, perehdytysmateriaalit, sopimusmallit, lomakkeet, muistilistat, työkirjat, prosessikuvaukset, työskentelyalustat, työskentelyrutiinit, ohjaustapaamiset, kokoontumiset, kehityskeskustelut, kehittämispäivät, tiimipalaverit, infot, vuosikellot...
- Oleellista näiden välineiden ja yhteistyön rakenteiden käytössä se, että yhdessä hahmotettu jaettu tavoite ja tehtävä tekevät ne merkitykselliseksi.
 - Jos ohjausjärjestelmän keskinäistä yhteistyötä virittäviä työvälineitä (oppaita, lomakkeita yms. apuja) tarjotaan ennen kuin varsinainen tavoite on yhdessä sisäistetty ja välineen tarve herätetty (eli edetään "väline edellä"), voi tuloksena olla koko asian ohittaminen turhana ja työläänä. Väline toimii parhaiten, kun sille on ensin herännyt tarve.

- Tämä liittyy sekä professionaaliin kulttuurin että organisaatio- tai työpaikkakulttuuriin
- Jos nämä yhteistyön rakenteet ovat ko. kulttuurissa valmiiksi hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja oppimista tukevia, ne ottavat mukaan ja kannattelevat myös uusien työntekijöiden sekä erikoistuvien prosesseja; niitä ei tarvitse ”keksiä uudestaan”

6 Vuorovaikutustaidot kohtaamisen tiloja luomassa

- Onnistunut ohjausprosessi lepää viime kädessä hyvän vuorovaikutuksen varassa. Ohjaustaitoja tarvitaan koko verkoston kaikissa eri ohjauksellisissa kohtaamisissa
- Siksi potentiaalisesti koko yhteistyöverkosto saattaa hyötyä ohjausvuorovaikutuksen harjoittelusta ja tietoisuuden lisäämisestä siitä, millaista on oppimista ja toimijuutta tukeva vuorovaikutus, ja mitkä sen tärkeimmät elementit ovat

7 Rajanylittäjät: ohjauksen avainhenkilöt

- Usein yhteisöissä ohjaustehtävän ylläpitäjiksi ovat vakiintuneet **”rajanylittäjät”**, jotka toimivat **toimintajärjestelmien rajoja ylittävinä fasilitoijina, opastajina, viestijöinä ja ohjaajina**

Vähäsantanen ym. 2009

- Näillä toimijoilla on monipuolista osaamista sekä ohjaustaitoa; kykyä paitsi ohjata oppijoiden polkuja, myös työyhteisöjä vertais- tai kollegaohjauksen keinoin.
- **Ohjausidentiteetin laajeneminen kehittäjäidentiteettiin?**
- Heidän lisäksi yhteisöissä on muitakin avaintoimijoita, joiden osallistuminen on ratkaisevaa ohjausprosessin onnistumiselle. Tällaisia voivat olla mm. ohjaustyötä tekevät, henkilöstöasioista vastaavat sekä johtajat tai esimiehet.

- Rajanylittäjät: joskus kuormittava tai epätarkoituksenmukainen rooli, jos yhteisötasolla ohjaustoiminta on hahmottomatonta tai toiminnan rakenteet tai normit (kuten meritoitumiskäytännöt, palkitsemisjärjestelmät, työnjaon tai työn rytmittämisen tavat) eivät tue ohjaustyötä.

ks. Vähäsantanen ym. 2009

- Jos yksilöt reagoivat toiminnassaan jatkuvasti yhteisötason ongelmiin, joita eivät yksin (tai yksilöohjauksessa) pysty ratkaisemaan, he voivat kuormittua työssään tai kokea sen ristiriidat sovittamattomina.

Vehviläinen & Löfström 2014

- Yhteisöohjaamisen tärkeä kysymys onkin ymmärtää näiden rajanylittäjien positiota. Millaisia eri rajanylitystilanteet ovat, miten ne rakentuvat ja mitä strategioita rajanylittäjät työssään käyttävät? Ratkovatko he työssään ongelmia, joihin tulisi etsiä yhteisiä ratkaisuja? **Onko jatkossa oleellista panostaa entistä enemmän juuri näiden rajanylittäjien taitoihin, vai voiko ohjausosaaminen jakaantua verkostossa laajemmin?**

Vähäsantanen ym. 2009; Fejes & Köpsén 2012

Ohjaus työyhteisön rakentajana

Ohjauksen kaksoistehtävä

- Ohjausosaaminen toimii potentiaalisesti kahteen suuntaan
 - Ohjattavan prosessin edistämiseksi -> hyvää ohjausta
 - Oman työyhteisön yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja toiminnan edesauttajana

Työn tuunaus

- = Luovia, välittömiä ja suhteellisen nopeasti toteutettavia muutoksia työssä, jotka parantavat työhyvinvointia ja mahdollistavat työn imua
- Voivat liittyä
 - Itse työtehtävään
 - Vuorovaikutukseen
 - Siihen miten kirkastan itselleni työni merkitystä

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

(Hakanen 2011)

- Miten tuunaisit kollegojesi kanssa yhteistyötä ohjauksen ympärillä?

—

KIITOKSET!



Kirjallisuutta jäsennysteni taustalla

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Gaudeamus.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2014. *Job Demands-Resources Theory | Request PDF*. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/284679158_Job_Demands-Resources_Theory

Fuller, A. & Unwin, L. 2003. Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work* 16 (4): 407-426.

Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and workengagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495 –513.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job demands-resources model: A three-year crosslagged study of burnout, depression, commitment, and workengagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Arator

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus.

Vehviläinen, S. 2014b. Työnohjaukselliset ryhmäinterventiot kohtaamispaikkana ja keskustelutilana: mahdollisuuksia ja riskejä. Teoksessa Heroja, T. ym. (toim) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. UniPress.

Vehviläinen, Sanna (2015) Yhteisöohjauksen solmukohdat - esimerkkinä opintojen ohjaus Tampereen yliopistossa ja Campus Conexus-hankkeen työssä. *Aikuiskasvatus* 35 (4): 292-296

Unwin, L. , Felstead, A. & Fuller, A. 2007. Learning at work: towards more "expansive" opportunities. Paper prepared for the NIACE Commission of Inquiry into The future for lifelong learning.