

Paul Jääskeläinen Ohjauskeskus- hanke, Antti Väisänen Kytkin- hanke

# OHJAAMO-TOIMINTAKONSEPTIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTIA MÄNTYHARJULLA

eli moniammatillisen ohjauksen ympäristön rakenteistamisen prosessi

**OHJAAMO=TYÖNIMI MONIAMMATILLISEN OHJAUKSEN  
TOIMINTAYMPÄRISTÖLLE. VAIKUTTEITA AINAKIN KANADASTA  
VUOSITUHANNEN VAIHTEESSA.**

**”HOUSE OF COUNCELLING” (R.VANCE PEAVY)**

*Lähtökohta ohjaamon synnyttämiseen on havainto, että nykyinen  
auttamisjärjestelmä on kovin toimenpidekeskeinen ja sektoroitunut. Se ei  
tarkastele lasten ja nuorten koko elämäntilannetta ja verkostoa kokonaisuutena  
ja tuen kohteena.*

Kehittämistyössä keskeinen haaste on tietoisesti kehittää samanaikaisesti arkea  
ja sen rakenteita. Kehittäminen kohdistuu kolmelle tasolle, joita peilataan koko  
ajan toisiinsa.

**1) kohtaamisen taso** - ohjauksellisten toimintatapojen  
kehittäminen

-tällä tasolla Mäntyharjulla on potentiaalia. Täällä on kokeneita  
ohjaajia, jotka ovat ylittäneet rajoja ja yhdessä tekemisen  
perinteitä on. Ohjaukselliset kohtaamiset ja niiden reflektointi  
on perusta muille tasoille (case-study). Niissä on kysymys  
siitä, miten onnistutaan rakentamaan sosiaalinen ja fyysinen  
ympäristö, jossa ohjauksellinen kohtaaminen on luonnollista,

ts. ympäristö tukee sitä

**2) joustavien järjestelyjen taso** - em. toimintatapojen laajentaminen ja juurruttaminen koko organisaation toiminnaksi

**3) toimintakonseptin kehittämisen/kulttuurisen oppimisen taso** - toimintatapojen vakiinnuttamisen ja pitkäjänteisen kehittämisen varmistaminen. Toiminnan rakenteistaminen.

## **Ohjauksellinen työote toimintakulttuuriksi**

*Ohjauksellinen työote* on asiakaskohtaamisissa toteutuva tapa tehdä ohjaustyötä, jolle on luotava paikallisesti toimivat rakenteet. Tällöin moniammatillisen työn vaikuttavuus ei enää ole rajojen ylittämistä, vaan niiden poistamista, kokonaisvoimavarojen yhteiskehittämistä. Kun ohjauksellista työotetta pyritään saamaan koko toimintajärjestelmän ominaispiirteeksi, on työtä rakenteistettava uudelleen, kehitettävä ylisektorisen johtamisen työnjakoa ja menetelmiä, ylisektorisia tulostavoitteita, tulosten seuranta ja tietojärjestelmäratkaisuja, joissa saadaan näkyvin myös asiakkaiden toimintakyvyn kehitys.

## **Ammatillisen subjektin rakentaminen**

Verkostojen kehittämistyössä on käytetty paljon toimija-käsitettä. Tiimin yhteisyyden ajatellaan syntyvän yhteisten tavoitteiden ja yhteisen työn kohteen kautta. Tiimi usein määrittää yhteisten tavoitteiden kautta, koska niiden ajatellaan ohjaavan yhteistä toimintaa (Hakkarainen, Jääskeläinen).

*"Työnjaon yleisen tason ristiriidan voimme olettaa sisältyvän siihen, että kokonaisuuden hallinnan jakaminen osiin vähentää henkilökohtaista vastuuta kokonaisuudesta, mutta yhteisvastuu pitäisi jokaisen kantaa henkilökohtaisena. Yleisenä keinona käytetään yhteisten tavoitteiden korostamista, jotta jokainen kantaa vastuunsa yhteisestä tuloksesta. Tavoitteet toimitivat näin henkilöiden välisten suhteiden välittäjinä ja sitoivat yksilöiden ponnistelut yhteen. Mikhailov on analysoinut yleensä inhimillisen toiminnan välittyneisyyttä ja väittää, että tavoitteista sen enempiä kuin työvälineistä, sanoista, merkeistä tai symboleista ei ole aidoiksi vuorovaikutussuhteiden välittäjiksi. Hän hyväksyy todelliseksi välittäjäksi vain toisten ihmisten*

*subjektiviteetin. ” (Hakkarainen, Jääskeläinen)*

Ohjauksellisen tuen vaikuttavuus toteutuu usean toimijan yhteisvaikutuksena. Tällaisessa verkostossa tarvitaan joustavaa työnjakoa, joka edellyttää yhteistä työn kohteen hahmottamista. Mutta yhteisen kohteen hahmottaminen ei riitä. Tarvitaan osapuolten yksilöllisen subjektiivisen kokemuksen läsnäoloa. Se toteutuu dialogisissa kytkeytymistiloissa.

Kokonaisuus alkaa saada hahmoa, kun asiakastyötä tekevien tulkinnat arjesta kohtaavat konkreettisten asiakastarinoiden kautta (episodien tulkinta).

Kun ympäristö muuttuu, myös työn tekemisen psykologinen ympäristö muuttuu. On tärkeää tuottaa prosesseja, joissa yksilöt voivat työstää uusia merkityksiä yksilöllisen mielekkyykokemuksen kautta.

Rakenteistaminen tarvitsee rinnalleen ammatillisen subjektin rakentamisen prosessin. Menetelmänä voisi toimia ammatillisen orientaation yhteinen reflektointi ”päivän putki”-menetelmällä (ks. ”moniammatillisen keskustelun käsikirjoitus ja prosessi tiimissä”)

## **Mitä subjektiviteetin lähtökohdaksi asettaminen voisi käytännössä tarkoittaa ohjaamo-tiimin ammatillisen orientaation kehittämiprosessissa?**

Keskusteluissa on tullut esille, että tiimin jäsenet tuntevat toistensa työtä ja ammatillista ajattelua aika pintapuolisesti. Ei ole vaikea ymmärtää toisen työn tavoitteita, mutta vaikeampi on saada kuvaa siitä, mitä tiimin toisen jäsenen arki käytännössä on (mistä episodeista koostuu). On sattumanvaraista, millaisen käsityksen henkilökohtaisesta työorientaatiosta ja elämäkäsityksestä pystyy muodostamaan.

Subjektiviteetin ottaminen lähtökohdaksi tarkoittaa, että tiimin jäsenten henkilökohtainen mielekkyykokemus ohjaamoympäristössä nousee keskeiseksi. Pelkistäen voisi sanoa, että keskeisintä ei olekaan oma ammattirooli, vaan **oma subjektiivinen kokemus ohjaamossa toimimisesta**. Siihen sisältyy erottamattomana osana emotionaalinen

kokemus.

## **Moniammatillisen keskustelun käsikirjoitus ja prosessi tiimissä**

Moniammatillinen keskustelu voisi lähteä ”päivän putkista”, tutustumisesta toisten arkeen. Päivän putki tarkoittaa menetelmää, jossa tiimin jäsenet kuvaavat aikajanelle työpäivän kulkua. Tarkoitus ei ole kuvata työpäivän episodien merkityksiä, vaan pelkästään kuvata niitä. Esittelyvaiheessa vastaanotetaan esille päivän episodeihin liittyvä kokemus ja emotionaalinen suhde. Tärkeätä on kertoa, onko kuvattu päivän kulku tavallinen, vai epätavallisuudessaan kiintoisa. Arkirutiinin häiriintyminen (särö) on potentiaalinen oppimistilanne. Miksi päivän kulku on sellainen kuin se on? Sitä pohditaan yhdessä. Kun tiimissä jokainen on tehnyt päivän putkensa, on antoisaa reflektoida, miten ne liittyvät/voisivat liittyä toisiinsa.

Työn kokonaisuus?

Miten työni liittyy muiden työhön? Mihin tarvitsen esimiestä?

Oma ammatillinen lähestymistapa moniammatilliseen työhön?

Oma persoonallinen lähestymistapa/tyyli yhteisessä työssä? jne.

## **Mieli ja merkitys toiminnan johtamisessa**

### **-Spiderin avulla monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen.**

Kuvassa on muutamia elementtejä, joiden keskelle on kuvattu spideri. Visualisointi on sikäli harjaan johtava, että staattisen näköisellä kuvalla yritetään kuvata kolmiulotteista, jatkuvassa liikkeessä olevaa.

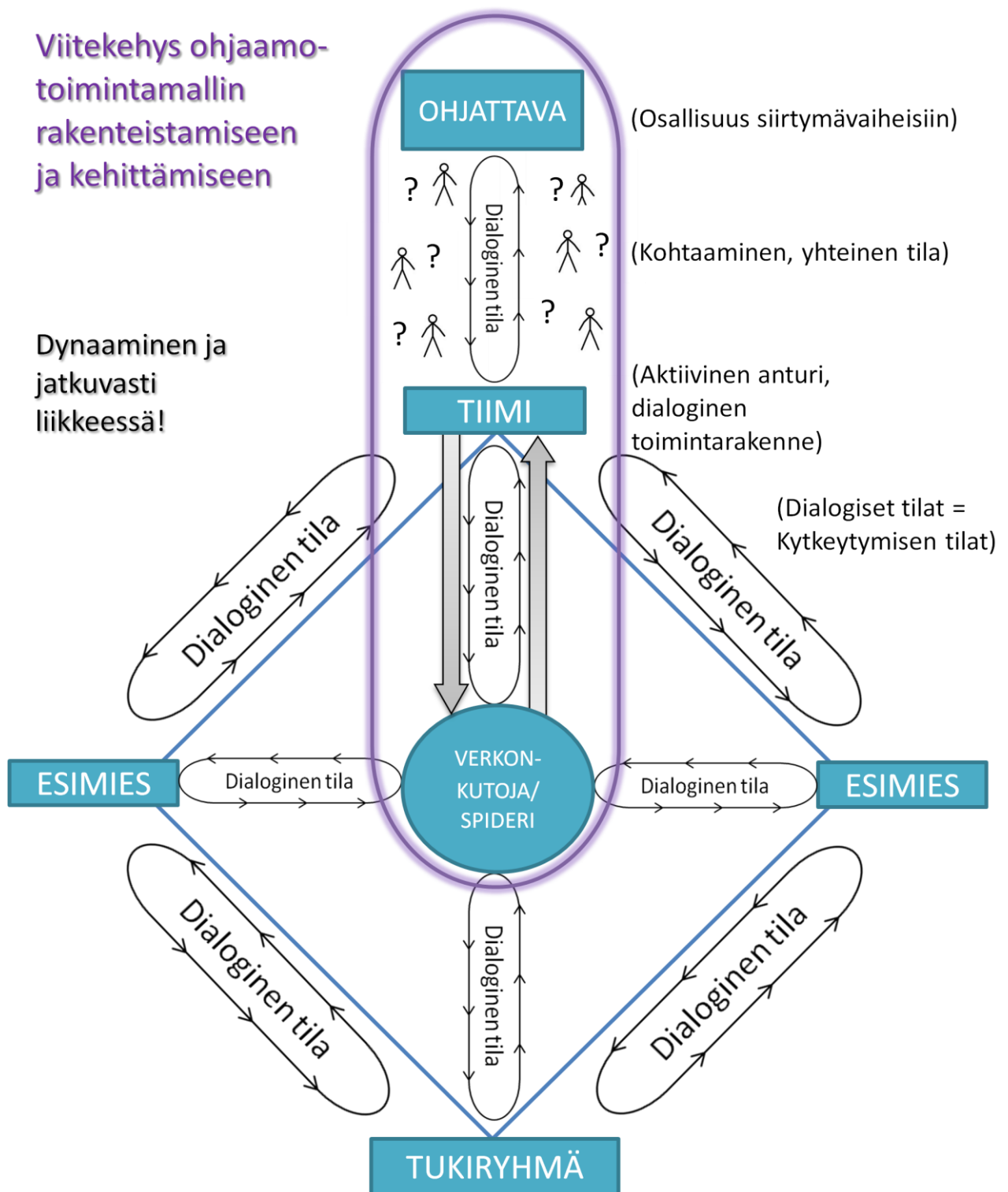
Spideri kutoo verkkoa, jossa solmut muodostuvat **dialogisten kytkeytymistilojen** kautta. Jotta Spideri voi toimia onnistuneesti tämän tyyppisessä verkossa, on hänen nautittava vahvaa luottamusta sekä tiimiltä, että johdolta. Luottamus uudistetaan ja sen sisältöä arvioidaan säännöllisesti dialogisten foorumien avulla.

Spiderin huolena on, että jokainen osallinen kytkeytyy toisiinsa dialogisten tilojen kautta. Dialogiset tilat muodostavat potentiaalisen subjektin synnylle. Ainakin seuraavia dialogisia tiloja voi luetella:

- 1) Ohjattavat elämänsä siirtymävaiheessa
  - ohjauksellisia kohtaamisia ohjaamatoimijoiden ja nuorten kesken
- 2) Ohjaamo- tiimi moniammatillista subjektiviteettia konstruoimassa
  - esim. asiakastarinoiden moniulotteinen reflektointi
- 3) Esimiehet dialogisessa tilassa ohjaamon moniammatillisen tiimin kanssa, kommunikoimassa tiimin kanssa
  - prosessissa haetaan oman ammattiryhmän osallisuutta kehkeytyvässä moniammatillisessa ammattiorientaatiossa
- 4) Tukiryhmä mallintamassa kokonaisvoimavarahypoteesia ja siitä johdettua uutta toiminnan rakennetta.
  - prosessien mallintaminen ja kuvaus

Viitekehys ohjaamo-  
toimintamallin  
rakenteistamiseen  
ja kehittämiseen

Dynaaminen ja  
jatkuvasti  
liikkeessä!



**Tilan ekologia: keitä on mukana?**

**Mikrokosmokset: oleelliset toimijat mukana, ilman kokonaisuuden köyhtymistä**

## **Kehittävä työote**

Prosessin tulisi lähtökohtaisesti olla luonteeltaan kehittävää. Edellä kuvatun mallin dialogiset tilat, myllyt, tuottavat uutta ainesta prosessiin. Tämän aineksen viisas käyttäminen edellyttää tarpeeksi väljiä reunaehtoja, joustavuutta ja keveyttä olemassa olevalta hallinnolta. Uusien näkökulmien toimivuutta pitää pystyä kokeilemaan käytäntöön ilman raskaita hallinnollisia linjauksia. Vasta sitten kun on todettu jokin asia toimivaksi, on syytä paneutua sen rakenteellistamiseen osaksi nykyistä tai kehitteillä olevaa hallintorakennetta.

## **Lopuksi**

Jos ohjaamon kehittymisen tavoitteeksi riittää koordinaatio, eli ”palvelut saman katon alla”, haaste ei kai ole muuta kuin yhteisen toimitilan hankkiminen.

Ohjaamon tavoitteeksi ollaan kuitenkin asettamassa toimintamallin rakentaminen. Yhteinen huoli ohjaamotiimillä ja tukiryhmällä on toiminnan rakenteistaminen.

Nykyisen monitoimijaisen ohjauksen ympäristön ominaisuus on jo nyt sektorirajat ylittävä ohjaus. Sen avulla pyritään tarkastelemaan lasten ja nuorten koko elämäntilannetta ja verkostoa kokonaisuutena ja tuen kohteena.

Riittääkö sektorirajojen ylittäminen?

Suuri kysymys on, ymmärretäänkö ohjaamo-toimintamallin kehittämistyö rajojen ylittämisen mallintamiseksi, vai nähdäänkö se kokonaan uuden toimintakonseptin testaamisena ja mallintamisena. Kokonaisuuden hallinnan välineet ovat uudessa konseptissa hyvin erilaisia kuin nykyisessä mallissa. Ne voivat olla suorastaan ristiriidassa nykyisen konseptin kanssa. Kysymys on koko toimintajärjestelmän yhteisestä kulttuurisen oppimisen haasteesta.

Jotta siinä voitaisiin onnistua, se edellyttää sektoroituneen, toimenpidekeskeisen auttamisjärjestelmän rajojen ylittämistä yhteisissä

oppimisen- ja kytkeytymisen tiloissa, joita kutsumme tässä ”dialogisiksi tiloiksi”.

Jos ohjaamo nähdään ympäristössään ”muutoslaboratoriona”, jonka kokemuksesta pyritään oppimaan koko toimintajärjestelmän tasolla, tilanne on hyvä. Se voisi haastaa ympäristönsä. Nähtäväksi jää, miten haasteeseen vastataan. Dialogiin tarvitaan useita osapuolia.

Ohjaamolle asettuu luonnollinen rooli dialogisten tilojen organisoinnissa yhteisen oppimisen tiloiksi. Niissä on mahdollista omaksua moniammatillista ammatti-identiteettiä ja sitä tukevaa ylisektorista johtamista.

Tällä hetkellä Mäntyharjulla ollaan tärkeiden valintojen edessä: pyritäänkö tuottamaan onnistuneita rajanylityksiä vai uuden toimintakonseptin prototyyppiä?

## **Lähteitä:**

Jääskeläinen, Väisänen: Olkkariraportit: Hankeraportti ”Kevät-kesä 2012” ja ”Hankeraportti 2012”

Arnkil, Spangar, Vuorinen (TEM 30/2008): Kohti ohjauksen kokonaisvoimavarojen yhteiskehittämistä

Hakkarainen P, Jääskeläinen P (2006): Osaamisesta ammatinhallintaan, Aikuiskasvatuksen 46.vuosikirjassa: Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu, toim. Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismaa