

ELO-C2513 - (M01) Johtaminen ja
ryhmädynamiikka (BA)
23.02.2021-25.02.2021
3. päivä

Sanna Vehviläinen

sanna.vehvilainen@outlook.com

sanna.vehvilainen@uef.fi

☆☆ Ohjaus-☆☆
OSAajat

Tänään

- Hyvän vuorovaikutuksen työkaluja
 - Ohjauksen orientaatiot ja niiden keinot
 - Taitava palaute
-
- Erimielisyys, konfliktit, sovitteleva vuorovaikutus, puheeksi ottaminen
 - Turvallise(mma)n tilan periaatteet
-
- Palaute koulutuksesta

Ryhmän jäsenet voivat kannatella omalla toiminnallaan vain sellaista yhteistä päämäärää, jonka ovat hahmottaneet tärkeäksi, jonka ymmärtävät ja johon sitoutuneet. Jos he eivät ymmärrä tai arvosta sitä, he suuntautuvat todennäköisemmin kukin omiin intresseihinsä: omiin tavoitteisiinsa tai ”suojauksiinsa”.

Ryhmän tai tiimin lähikehityksen vyöhyke (ts. alue jolla uuden oppiminen mahdollista) on juuri niin laaja kuin millaiset ovat tiimin kyvyt yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen

Dialogisen ohjauksen ajatuksia toiminnan kohteellisuudesta

(M. Leiman)

- Inhimillinen toiminta on kohteellista
 - myös ilmaisu on toimintaa
 - vuorovaikuttaessamme olemme aina suhteessa johonkin kohteeseen
- Voimme kuunnella vuorovaikutuskumppanimme ilmaisua ja toimintaa, jossa hän näyttää millaisten sisäisten kohteiden kanssa hän on tekemisissä ja miten niihin suhtautuu
- Työskentelyä rajaa se, millaisia kohteita on mahdollista yhdessä tarkastella. Tämä on se lähikehityksen vyöhyke jossa yhteinen työskentelymme liikkuu.
 - ”Ulkoiset” toimijuuden esteet ovat esim. tietoon, osaamiseen, harjaantumiseen, ymmärtämiseen, viestimiseen liittyviä
 - ”Sisäiset” toimijuuden esteet liittyvät usein suojaaviin toimintatapoihin, joilla ihminen käsittelee vaikeita tai kipeitä asioita -- tai välttää käsittelemästä niitä

Motivaatio, kiinnostus

Pystyvyys

Tahtominen

Osaaminen, tietäminen,
taitaminen

Osallisuus, tekijyys,
luovuus

Suhteissa eläminen ja
toimiminen

Aktiivinen, kriittinen
vaikuttaminen
toimintaan

ARVOT

ITSETUNTEMUS

Mitä on toimijuus?

Vuorovaikutuskäytäntöjen vertailua ammatillisissa kohtaamisissa (Vehviläinen 2014)

Palvelukohtaaminen

- asiakas tuo ongelman: ammattilainen ratkoo asiakkaan ongelmaa asiantuntijatiedon nojalla
- asiakkaan kertova puhe + neuvojaksot

Terapeuttinen kohtaaminen

- asiakas tuo ongelman, ongelmia aletaan yhdessä tutkia jonkin syvemmän problematiikan ilmentymänä
- asiakkaan kerronta + ammattilaisen tulkinnat= yhteinen tutkiva puhe, myötätunnon t. affiliaation korostuminen

Ohjauksellinen kohtaaminen

- aineksia molemmista edellisistä; ongelmia tulkitaan yhdessä mutta myös etsitään ratkaisuja asiantuntijatiedon avulla
- **tasapainottelu** neuvovan ja tutkivan otteen välillä

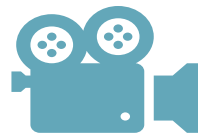
Ohjausvuorovaikutuksen orientaatiot



Ongelmanratkaisuorientaatio

Suuntaudutaan ongelmien paikantamiseen ja usein nopeaan ratkaisemiseen, toiminnan esteiden poistamiseen ja uuden toimintatavan tuottamiseen.

Ohjaaja neuvoo, ehdottaa toimintamalleja, antaa palautetta ja ohjeita



Tutkiva orientaatio

Suuntaudutaan asioiden ymmärtämiseen syvemmin, monipuolisemmin

ei oleteta että asia on ilmeinen, pidetään sen tutkimista arvokkaana

Ohjaaja kommentoi, summaa kuulemaansa, tulkitsee ja etsii kytkentöjä tai kokonaiskuvaa



Kannatteleva orientaatio

Suuntaudutaan siihen, että nähdään “tilanne sellaisena kuin se on”

Havaitaan mitä tapahtuu, mitä “todellisuudessa on”

Välitetään kiinnostusta, myötätuntoa ja keskittymistä

Ohjaaja auttaa keskittymään, olemaan läsnä ja vastaanottaa tunteita

- Orientaatioon voi kutsua (tai tarjoutua) kuka vaan omalla toiminnallaan
 - Orientaatioon voi myös luisua tai juuttua
- Ohjaaja voi vaikuttaa tietoisin keinoin siihen, missä orientaatiossa ollaan
- Ryhmätoiminnassa vaaditaan usein ohjaajan panosta, että orientaatioiden välillä siirtyminen sujuu yhdessä
- **Ideaalina: kannattelu → tutkiva → ongelmanratkaisu**

- Neljä zoomausta
 - Ongelmanratkaisuorientaation määräävyys ja riskit
 - Kannatteleva orientaatio: mikä tuntuu vaikealta – miten kannatella ammatillisesti
 - Tutkiva työ esiin ohjauksessa
 - Yhteistyön säröt ja korjauskeinot

Zoomaus 1: Ongelmanratkaisuorientaatio

- Mitä on neuvo?
- Parittainen toiminto
 - jossa toinen suosittaa toiselle jotain hyödyksi arvioimaansa
 - Joka asemoi toisen ”tietävämmäksi” kuin toisen
 - Joka kutsuu toiselta hyväksynnän osoittavaa vastausta
 - Neuvo voi olla direktiivisyyden asteeltaan vaihteleva
 - neuvon sisällä on pieni ”ongelmanratkaisusykli”

Ongelmanratkaisuorientaatio on usein työelämän keskusteluissa määräävin. Miksi?

- Tutuin tapa ”tehdä asiantuntijuutta”
- Toisen ongelmien ratkominen on sosiaalisen tuen ja avun yleinen
- Käsiteltävät ongelmat usein liittyvät tiedon- tai toimintamallien puutteeseen (mutta eivät aina!)
- Keskustelun tietyt lainalaisuudet johtavat siihen, että ohjaaja myös ”joutuu neuvomaan”, silloinkin kun ei tahtoisi
- Ohjaaja haluaa tosissaan olla avuksi = auttaminen mielletään nimenomaan ongelmien ratkomiseksi tai neuvomiseksi
- Passiivinen ohjattava: pakko tehdä jotain → annan tietoa ja vinkkejä

Kuinka onnistua?

- Neuvomisen onnistumiseen vaikuttaa
 - Sen ajoittaminen
 - Sen sitominen ohjattavan merkityksiin ja tilanteeseen
 - Neuvon relevanssi eli tarve
 - Asiakkaan toimijuuden esteen luonne
 - Jos haluat saada vaativan neuvon perille, tarvitset tietoa paitsi oikeasta toimintatavasta, myös ohjattavan tavasta ymmärtää asioita tai siitä, mikä häntä estää toimimasta neuvon mukaisesti

- Kuinka neuvot taitavasti
 - Kerää asioita rauhassa ”pöytään” – ei ole pakko reagoida heti ja ehdit harkita ja miettiä
 - Sijoita kannattelu ja tutkivaa työskentelyä ennen sitä
 - Anna ”lukuohje” neuvollesi ja perustelee – auta ymmärtämään
 - Ota ohjattava mukaan ideoimaan ratkaisuvaihtoehtoja
 - Vastaväitteet eivät ole este vaan informaatiota
 - Onnistuneen neuvon taustalla on sekä
 - Ohjaajan asiantunteva tieto
 - Ohjaajan ymmärrys siitä mikä estää ymmärrystä, millainen on toimijuuden este.

Sananen palautteesta

- Palaute on reaktio suoritukseen tai tuotokseen
 - Sisältää yleensä useita komponentteja (arvioiva, neuvova, perusteleva) – neuvon sukulaiskäytäntö
 - Voi olla korjaavaa tai kiittävää
 - Taidon harjaantumisen ja mestarikisällipedagogiikan rutiineissa ohjaajan keskeinen työkalu
 - Usein tutkimissani aineistoissa palaute rakentuu niin että ohjaaja sekä osoittaa ongelman että ratkoo sen
- Palautteen onnistumiseen liittyy samoja elementtejä kuin neuvon
 - Luotava kytkentä ohjattavan prosessiin, ei ainoastaan tuotoksessa (ohjaajalle) näkyvään ongelmaan!

(mm. Svinhufvud 2013; Vehviläinen 2009b)

Palautteen elementit

- Havaitseva
elementti

- Arvioiva
elementti

- Neuvova
elementti

- Mallin
tarjoaminen

perustelut

Tuotos tai
suoritus

Oppijan
työskentely-
prosessi

Palauttevuorovaikutuksen tutkimuksesta opittua: palautteen riskitekijöitä

- Tekstipalauterutiini: ohjaaja bongaa ongelman, ohjaaja ratkoo.
 - Ongelmanratkaisusykli pyörii ”ohjaajan puolella”
- Responssi ei aina tuo ”pintaan” ohjattavan ymmärrystä
 - Ymmärtämisen puute jää piiloon ja näkyy vasta myöhemmin --> turhauma!
- Kiittävä palaute voi jäädä vaille perusteluja
 - Tulee ohitetuksi kritiikin alkusoittona (vrt. hampurilaismalli)
 - myös hyvää täytyy **systematisoida** ja kytkeä teoriaan t. hyvän suorituksen tai tuotoksen kriteereihin
 - Pystyvyyden ongelmat (vrt. huijarisyndrooma) kytköksissä palautekäytäntöihin!!!
- Toistava vahvasti kriittinen palautetilanne voi sisältää ongelmia joiden purkuun vaaditaan muita keinoja kuin itse palautevuoro
 - jos huomaat jankkaavasi ja toistavasi samaa palautetta uudestaan, voi olla että tarvitaan jotain muuta → tutkiva orientaatio käyttöön!

- Sekä neuvo- että palautetilanteiden haasteena on se että ohjattavan ajattelu ja tapa ymmärtää neuvot ja palaute saattavat jäädä piiloon
- Siksi hyödyllistä jos ohjattava vastaa enemmän kuin minimaalisesti. Vastaväitekin kertoo ohjattavan ajattelusta ja tavasta käsitellä asiaa.
- Ohjattavalta voi kysyä miten hän ymmärsi saamansa palautteen, mitä aikoo tehdä tms.

Taitava palaute

- Kytkeä yhteiseen tavoitteeseen
- Kytkeä vastaanottajan ymmärrykseen asiasta
- Ohjattavan responssi näkyväksi
- Palaute voi olla korjaavaa, kiittävää, kysyvää tai assosioivaa
- Varaa kiittävälle palautteelle tilaa agendalla
- Perustele palaute – tue myös kehuva palautetta perustein
 - Miksi hyvä on hyvää – vahvistaa pystyvyyttä (vrt. huijarisyndrooma)
- Kytkeä sekä tuotoksen ominaisuuksiin että ohjattavan prosessiin
- Tunnereaktiot - kannattelu

Zoomaus 2: Kannatteleva orientaatio – ja miksi se on vaikeaa?

- *Kannattelu on tilanteessa olemista ja siihen asettumista niin että olemisellaan auttaa ohjattavaa käsiteltävän asian äärelle*
- Kannattelun keinoista usein tutuin: myötätunto, empaattiset responssit
 - Kannattelevaa on myös erilainen puhumisen ja lähestymisen mahdollistaminen
- Tyyneys / vapautuneisuus ohjaajan elekielessä ja olemisessa
- Emootiot ohjaajan verbaalissa ja nonverbaalissa viestinnässä
- Fokuksen säilyttäminen
 - Metapuhe – kertoo mitä tapahtuu ja muistuttaa että ohjaaja on ohjaksissa
 - Siirtymärituaalit suuntaavat tarkkaavaisuutta
 - Tavoitteesta muistuttaminen
 - Muusta ryhmästä muistuttaminen

Miksi kannattelu on tärkeää?

- Nähdynksi ja kuulluksi tuleminen
 - Luottamuksen ja jaettavuuden edellytys
 - Reflektion, tiedostamisen ja toimijuuden vahvistumisen edellytys
 - Suojaavista toimintatavoista hellittämisen edellytys
- Kannattelu on tuen antamista – voi olla keskeinen ohjauksen tulos itsessään
- Kannattelu on pysähtymistä ja arvion antamista yhteiselle hetkelle (auttaa läsnäolon ongelmiin)
- Kannattelu on myös toisen kokemuksen ja ”äänen” validoimista – sinun todellisuutesi saa tulla näkyviin (Souto & Vehviläinen 2019, Vehviläinen & Souto tulossa; Souto 2020)
- Kannattelu on yhteisen huomion suuntaamisen ja fokuksen säilymisen tuki, työskentelyn mahdollistamista
 - Tämä työ on mukana silloinkin kun kaikki sujuu, se vaan tapahtuu huomaamatta

Kannattelu avaa luukun ja kantaa yli vaikean paikan →

*tutkiva työ avaa oleelliset kysymykset, laajentaa ymmärrystä
→*

*ongelmanratkaisutyö auttaa vastausten jäljille ja rohkaisee
kokeilemaan*

Zoomaus 3: Mitä on tutkiva ote?

- Kokemuksen, tilanteen, ongelman yms. tutkimista
- Tutkimista (*inquiry*) pidetään arvokkaana sinänsä: **ymmärryksen** lisäämistä sekä ”sisäänpäin että ulospäin”
- Kuunteleminen ja ”kertomaan saattaminen” oleellisia ohjaajan työkaluja
 - *Ulkoistaminen* usein apuna - auttaa yhteisen kohteen äärelle
- Välttämätön taito
 - kriittisen reflektiivisen ajattelun sekä metaoppimisen kehittämiseksi
 - Asiantuntijatyössä ja -ongelmanratkaisussa
- Suojaa juuttumasta epärelevantteihin ongelmiin
- Suojaa siltä että ohjauksesta tulee tahattomasti ”palvelukohtaaminen”

Tutkivan työn alkuun

- Missä reflektio liikkuu?
 - Jos keskustelukumppani ITSE reflektoi, älä sulje aihetta liian nopeasti neuvolla!
 - Mitä hän ymmärtää, mitä ei – MITEN hän ymmärtää ja hahmottaa
- Mitä työskentelyn esteitä havaitset?
 - Pystyvyys tai huoli
 - Ei-ymmärtäminen
- Ohjaajan avainkäytännöt
 - Kysyminen
 - Peilaaminen eli formuloiminen
- HUOM: haastattelu vs. tutkiva puhe?
 - Haastattelu on kysymyssarjan esittämistä – tieto kertyy lähinnä haastattelijalle
 - Usein kartoittavaa
 - Tutkiva kysyminen on yhteistä ”kohteen ääressä olemista”
 - Jatkokysymyksiä, pureudutaan siihen mitä ohjattava tarjoaa, katsotaan yhdessä ”kohdetta pöydällä”

Tutkivan työn alkuun, jatkoa

- Ohjauksessa voisi ajatella edettävän kahteen suuntaan
 - Ajassa ja toiminnassa
 - ”Syvyysuunnassa”, ymmärryksessä
- Toiminnassa etenemiselle tyypillistä
 - Ohjaajan runsaat ”haastattelevat” kysymykset, ratkaisua enteilevät, suunnitelmaa ja tehtäviä ehdottavat vuorot
 - Ongelmat näyttäytyvät esteinä jotka pitää ylittää
- Ymmärryksessä etenemiselle tyypillistä
 - Ohjaaja summaa sekä tarttuu ohjattavan sanoihin, käyttää jatkokysymyksiä
 - Kun tulee vaikeuksia, HIDASTA.
 - Etenkin kohdat joissa ohjattava on itsereflektiivinen tai kuvaa asiaansa dilemmana, ovat sellaisia joihin otollista pysähtyä
 - Ongelmat tulkitaan viesteinä, jotka kertovat ohjattavan merkityksistä t. tavasta ymmärtää asiat: niitä formuloidaan → mietitään yhdessä

- Ryhmissä pohdittavaksi: mikä näissä vuorovaikutusilmiöissä kiinnosti/puhutteli? Mikä jäi askarruttamaan?

Zoomaus 4: Yhteisymmärryksen säröt

- Ohjaussuhde on yhteistoimintaan perustuva suhde. Tehdään yhteistyötä yhteiseen maaliin.
- Usein ohjauksessa kuitenkin unohtuu tarkistaa yhteinen ymmärrys, se vain oletetaan!
 - Tavoitteesta ja agendasta: mitä ollaan tekemässä ja miksi
 - Toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista ja arvostuksista: esim. kulttuuriset oletukset
 - Merkityksistä: ymmärretäänkö puheena olevat asiat (kohteet) samoin
 - Työskentelystä: arvioidaanko, mitä tapahtuu ja mitä on saatu aikaan
- Voi tuottaa sekaannusta ja sähläämistä, epäluottamustakin
 - Ohjattavan energia menee tilanteen luonteeseen, pelisääntöjen yms. Arvailuun sen sijaan että se menisi fokuksessa olevan asian pohdintaan
- Erittäin tavallista työelämässä!

Mistä apua yhteisymmärryksen säröihin

- Kannatteleva orientaatio tietoiseksi työtavaksi
- Puheeksi ottaminen
- Yhteisymmärryksestä huolehtivat työskentelyrutiinit
 - Alku- ja lopetusrituaalit
 - ”Agendaneuvottelu”
 - Työskentelyongelmasta sopiminen läpinäkyvästi (Vehviläinen & Svinhufvud 2018)
 - Selkeät siirtymät, katse eteen ja taakse
 - Ohjaajan metapuhe

Yhteisymmärryksen eriasteiset säröt (*huom tätä ei käsitelty yhdessä*)

- Vuorovaikutuksen kulussa voi tapahtua jatkuvasti yhteistyön ja yhteisymmärryksen tilanteista säröilyä
- Sen voi tuoda keskustelun pintaan kuka tahansa tilanteessa – ohjattava tai ohjaaja
- Ohjattavan toimintaan liittyen eri tyyppisiä säröilyn lähteitä:
 - Erimielisyys
 - Erilinjaisuus
 - Vastarinta
 - Ei-yymmärtäminen
 - Konfliktit

Konfrontointi

- Konfrontointi on ohjattavan tietoista haastamista ohjauksen tavoitteen palveluksessa; tekoina se voi tarkoittaa esim. näitä:
 - toimintaan tai käyttäytymiseen viittaaminen
 - puheena olevan asian kytkentöjen tai ristiriitaisuuksien osoittaminen
 - selonteon pyytäminen
 - toiminnan keskeyttäminen
- Konfrontoivuus voi piillä myös kohteessa (aiheessa)
- Konfrontointi ohjausinterventiona vaatii luottamusta ja sen käsittely vaatii aikaa

Erimielisyys

- **Erimielinen kannanotto:** eri näkemyksiä sisällöstä tai toimintatavoista
 - Keskustelun ”lainalaisuuksiin” kuuluu että eriävien mielipiteiden ilmaisu usein pehmennetään – samanmielisyys on odotuksenmukaista ja erimielisyyden kanssa täytyy tehdä ”vuorovaikutuksellista lisätyötä”
- Erimielisyyden merkitys tilanteen kululle riippuu kontekstista sekä siitä miten ”pehmentäen” tai ”jyrkästi” kannanotto rakennetaan
- Sama koskee kritiikkiä ts. kriittistä arviota
- Tässä asiassa keskustelukulttuurit myös paikallisesti erilaisia (kuinka jyrkkää väittelyä pidetään normaalina tms.)

Erilinjaisuus

- Erilinjaisuus (*misalignment*) tarkoittaa, että ohjattava ei vastaa esitettyyn ”kutsuun” vaikka samalla säilyttääkin yhteistyön ja keskustelun sujuvuuden. Se on eräänlaista **väistelyä**, ilman että kuitenkaan avoimesti asetutaan poikkitelein.
 - Psykoanalyysipotilas vastaa itsereflektioon kutsuvaan tulkintaehdotukseen niin että ohittaa itsereflektiivisen kärjen ja jatkaa puhetta mulla tavalla mutta edelleen aiheen mukaisesti (Peräkylä 2005)
 - Ryhmätyönohjauksessa ohjaajan itsereflektiota kutsuvaan aloitteeseen vastataan kerronnalla, jossa näytetään ettei asialle ”voi mitään” (ts. ei ole tutkimisen arvoinen) (Tiitinen et al 2018)
 - Kierrostyöskentelyssä tai muussa kokemuksellisessa puheessa: puhutaan kyllä omalla vuorolla mutta ei liitytä siihen omakohtaisuuden asteeseen jota haetaan
 - Ei kanneta vastuuta omista vuorovaikutuksen ”siirroista” – ”sanotaan ensin yhtä sitten toista”

Vastarinta

- Avoimesta vastarinnasta voi puhua silloin, kun vuorovaikutuksen osapuoli selkeästi vastustaa toimintaa tai toimintalinjaa, johon häntä on kutsuttu edeltävässä vuorossa, siten että se tuo katkosta toimintaan tai vaikeuttaa sen etenemistä tai yhteisymmärrystä
 - Aktiivinen vs. passiivinen vastarinta neuvoon (Vehviläinen 2001)
 - Defensiivinen ja ei-tutkiva vastaus ohjaajan konfrontaatioon (Vehviläinen 2008)
 - Kieltäydytään jostain yhteisestä toiminnasta
 - Joskus pelkkä vaikeneminen

Erilaiset yhteistoiminnan säröt – mitä seurauksia?

- Näiden toimintatapojen välillä on eroja siinä kuinka ”painavia” tai ”vuorovaikutuksellisesti vaikeita” ne ovat
 - missä määrin ne vaikuttavat keskustelun sujuvuuteen
 - Kuinka voimakkaasti konfrontatiivisia ne ovat
- Erotteluja kahdella dimensiolla:
 - Yhteistyön säilyttäminen
 - Erimielisyyden eksplikoiminen t. ”pintaan tuominen”
- Sujuvuus tai samanmielisyys eivät ole ihanteita joita koko ajan tulisi vaalia, mutta niistä poikkeaminen tuo aina ”lisätyötä”

Jäsennys säröistä ja esimerkkejä

	Yhteistyö (sujuvuus) säilyy	Yhteistyö säröilee
Erimielisyys/vastustus on suoraa, pintaan tuotua	Erimieliset mutta rakentavasti esitetyt kannanotot	Jyrkästi muotoillut erimieliset kannanotot Defensiivinen vastaus konfrontaatioon Avoin vastarinta neuvoon Kieltäytyminen t. vaikeneminen
Erimielisyys/vastustus on epäsuoraa	Erilinjainen vastaus reflektointiin kutsuvan kysymyksen tai tulkinnan jälkeen, väistely	"emmä tiä" Passiivinen vastarinta neuvoon

Tapoja käsitellä yhteisymmärryksen säröjä

- Erimielisyys

- Ei aina tarvitse käsitellä mitenkään – jos yhteinen näkemys on tarpeen, sitten argumentoitava
- Voi huolehtia että eri äänet tulevat esiin: pysäyttää, kiteyttää ja kytkeä eroja
- Jos yhteisymmärrys tai samanmielisyys on tarpeen → erojen kirkastaminen, perusteleminen ja neuvottelu yhteisestä
- Rakentavuus keskeistä

- Erilinjaisuus

- Uusi yritys hetken päästä, tai myöhemmin prosessin aikana
- Metapuhe, jossa sanallistetaan mitä vuorovaikutuksessa tapahtui; mikä asia tai fokus juuri ohitettiin

- Vastarinta

- ”Hyödynnä estettä”
- Metapuhe – ja eteenpäin
- Silleen jättäminen – ja eteenpäin
- Vastarinta on ”hidaste” – se näyttää missä täytyy hidastaa

- Ei-yymmärtäminen

- Korjaaminen, selventäminen, sanallistaminen
- Metapuhe – otetaan puheeksi se että nyt on erilaiset tulkinnat käsillä
- Joskus ulkoistaminen auttaa
- Kertaaminen ja varmistaminen, yhteenvedot

- *”Ihminen voi luopua vastarinnasta vain oman työskentelynsä kautta”*
(Paunonen-Ilmonen)
- Vastarinta ja muut säröt kertovat siitä, missä lähikehityksen vyöhyke on
 - ”Pienennä askelia”
- Vuorovaikutuksen näkökulmasta avoin erimielisyys tai vastarinta voivat olla helpompia kuin väistely tai passiivisuus
 - vastustuksessa ihminen kuitenkin näyttää miten ”mittelee” asian kanssa ja ottaa sitä vastaan; ilmaisee suhdettaan asiaan
 - Vastustus on ”pinnassa” jolloin sen puheeksi ottaminen helpompaa

Ristiriidat ja konfliktit

- Ristiriitoja voi esiintyä toimintajärjestelmän eri elementtien välillä kuten myös ihmisten välillä, esim.
 - uutta työvälinettä tarjotaan ylhäältä ja se ei sovi työntekijöiden tapaan jäsentää työnsä kohdetta
 - opetellaan uutta vuorovaikutustyyliä mutta se riitelee dokumentointitavan kanssa
 - työtä säännellään resurssien ja ajan puolesta niin että työntekijät eivät voi saavuttaa mieltämiään tavoitteita
 - yksilöt hahmottavat työtoiminnan kohteen eri tavoin jne.jne.
- Useat työtoimintaa jäsentävät teorit, kuten organisaatioteorit, toiminnan teoria ja sovittelun teoria, tarkastelevat ristiriitoja ja konflikteja oppimisen ja transformaation lähtökohtana sekä pysyvänä osan inhimillistä yhteistoimintaa ja työtä

Ristiriidat kuuluvat sekä työhön että inhimilliseen oppimiseen

- Ristiriitoja syntyy aina kun yritetään toimia yhdessä
- Organisaatiossa on erilaisia intressejä, erilaisia päämääriä, erilaisia tulkintoja ja persoonallisuuksia
 - Voidaankin ajatella, että kun ihmiset löytävät yhteisen päämäärän ja toimivat yhteen hyvin, se on saavutus. Silloin työ sujuu ja onnistuu.
- Ristiriidat ovat ihmisen keskeinen tapa oppia ja muovata toimintaansa
- **Joskus ristiriidat kuitenkin kasvavat niin suuriksi että ne alkavat merkittävästi estää toimintaa. Silloin voidaan puhua konflikteista.**

Mikä on konflikti?

- Ei yhtä, yleispätevää määritelmää
- Yleiskielessä puhutaan asenteiden, ajatusten ja/tai käyttäytymisen yhteentörmäyksenä (Wall & Callister 1995, Kantola 2019)
- ”Kiista, selkkaus, etujen vastakkaisuus, erimielisyys, ristiriita” – Suuri Sivistyssanakirja (Nurmi et al. 2003, Pehrman)
- Konfliktintutkimuksen näkökulma:
 - Tunnekonfliktit – ristiriidat ihmissuhteissa
 - Asiakonfliktit – työn sisällön tai tavoitteiden ristiriitaisuus
 - Prosessikonfliktit – erimielisyydet tehtävien suorittamisessa tai vastuissa (Jehn 1997, Kantola 2019)

Miten toimia konfliktien kanssa

- Kannattaa miettiä sekä konfliktien työperäistä sisältöä että niiden tunne- ja kulttuurista sisältöä
- Restoratiivisen sovitteluajattelun idea: ihminen elää kokemuksensa välityksellä; hänen täytyy tulla kuulluksi ja nähdyksi kokemuksensa kautta.
 - Ihminen ei pysty haastamaan ajatteluaan tai muuttamaan siinä oikeastaan mitään, ellei tule ensin ymmärretyksi ja hyväksytyksi niiden kokemusten ja ”suojausten” kanssa joita hänellä on.
 - Ihmisen kokemuksessa ja merkityskudelmassa on aina jokin mielekkyys hänen itsensä kannalta – tämän sisäisen mielen ymmärtäminen puolin ja toisin lähtökohtana konfliktien purussa
- Siksi jokaista kuullaan – ymmärretään miten hänen reaktionsa nousevat hänen todellisuudestaan. Ideana ei ole kiistää tätä koettua todellisuutta, vaan laittaa se rinnakkain toisten kokemusten kanssa ja YMMÄRTÄÄ.
- Ja tämän vuoksi työnohjauksen ”perustan valaminen” niin tärkeätä – mahdollisimman ”dialogiset rutiinit”, jotta niihin voidaan turvata kun tulee vaikea paikka

Restoratiivisen sovitteluajattelun perusideoita

- Jokaisen ihmisen toiminta ja kokemus on hänelle itselleen mielekäs
- Sovittelun lähtökohta on että ihmiset omistavat konfliktinsa ja löytävät itse sovun lähtökohtia
- Sovinnonhalun avaimena on kuulluksi tuleminen
- Sovittelussa kuullaan jokaista joka on tekemisissä konfliktin kanssa
 - myös ne jotka kokevat olevansa ulkopuolisia mutta joihin konflikti vaikuttaa
- Jokaisen kokemusta kuullaan ensin yksilönä
- Tämän jälkeen kokoonnutaan sovittelukeskusteluun
- Sovittelijat eivät puutu keskusteluun, ainoastaan fasilitoivat sitä, eivätkä ota kantaa sovinnon sisältöön
- Sovinnon ainekset nousevat konfliktin osapuolista
- Sovintoehdotuksesta muokataan sopimus jonka noudattamista seurataan

Omaan työhön voi soveltaa:

- Ajatusta jokaisen kuulemisesta
- Sovittelevasta keskustelusta
- Siitä että konfliktin osapuolia on eri ”tasoisia”
- Ulkopuolisen fasilitoiva panos usein hyvä
- Sovitteleva henkilö tarvitsee erityisesti **kannattelevaa orientaatiota**

PUHEEKSI OTTAMINEN (tätäkään ei yhdessä käsitelty, bonusmatsku 😊)

- Puheeksi ottaminen suhteellisen helppoa, kun asia itsessään on myönteinen tai neutraali, tai kun asia on toisen esille nostama (ts. saamme vastata toisen aloitteeseen)
- Puheeksi ottamista helpottaa sellainen keskustelukulttuuri, jossa on
 - Mahdollista puhua monenlaisista asioista, hyvistä ja huonoista, pienistä ja suurista
 - On totuttu siihen että on erilaisia vuorovaikutustilanteita – kevyttä, syvää, joutuisaa, pohtivaa
- Puheeksi ottamisen taito erityisen tarpeen kun asia on vaikea, delikaatti, tai siihen liittyy vaikenemista tai oletettua torjuntaa
- Esimiehen vastuisiin kuuluvien asioiden käsittely, esim. epäily työkyvyn ongelmasta, työsuorituksen ongelma, osaamisongelma, konfliktit työssä
- Yksityisasian ja työasian raja?

Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen

- Varaa aikaa ja rauhallinen tila, huolehdi yksityisyydestä
- Huolehdi että olet itse rauhallinen – mieti etukäteen, ota itsellesi tukea jos tarvitset
- Kuvaa konkretiaa ja havaintoja sekä sitä mikä sinulle näkyy – älä oleta toisen kokemusta
- Usein vaikean asian puheeksi ottoa helpottaa se, että kysytään ensin toisen näkemystä ja kuunnellaan sitä rauhassa. Sen jälkeen on helpompi muotoilla omaa arviota tai seuraavaa kysymystä
- Toisen kannan ymmärtäminen ei tarkoita välttämättä siihen myöntymistä. Asian eteneminen kuitenkin helpottuu kun ymmärrät miten toinen asian hahmottaa.
- Jos esität kritiikkiä, perustele ja konkretisoi sitä. Miksi asia on tärkeä? - Huolehdi että puheeksi tulee myös se, miten asioita voi korjata.
- Jos tarkoituksesi on tiedustella toisen tilannetta tai vointia (esim. työkykyasia), tai selvittää konfliktia, tässäkin perusteiden – ja toisen hyvinvoinnista välittämisen – näyttäminen tärkeää
- Konfliktin käsittelyssä neutraalisuus tärkeää (vrt. sovittelun ajatus)
- Sovi jatkosta – näytä että toinen ei jää yksin asian kanssa
- Ota vastaan toisen tunteet – sillä tavoin jatkoaskel helpompi
- Kiitä keskustelusta.

Turvallisen (turvallisemman) tilan idea

- Keskustelun tasa-arvoisuus ei aina onnistu siten että jaetaan puhetilaa ja vaalitaan kuuntelemista. ”Jotkut tasa-arvoisempia kuin toiset.”
- Ensinnäkin normaaliuden oletus voi jäykistää tilanteita, jossa ammattilainen/aikuinen ennakoi itselleen vieraita teemoja tai kokemuksia ja ohittamalla muovaa toimintaansa
- Kokemukset siitä että kaikki nuoret eivät tule samalla tavalla kuulluksi ja ymmärretyksi opon kohtaamisissa (Souto 2020; Vehviläinen & Souto tulossa)
 - Nuoret joiden perheet muuttaneet muualta tai pakolaistausta kohtaavat ns väistelevää ohjausta
 - ”En kysy etten joudu käsittelemään asioita jotka eivät kuulu minulle”
 - ”en kysy etten joudu kohtaamaan liian vaikeita asioita – en osaa”
 - ”en ota puheeksi perheen vaikutusta, koska uravalinnan pitää olla nuoren oma juttu”
 - Ohjauksessa puhutaan vain siitä mitä ohjattava osaa/uskaltaa ottaa esille
- Joskus ohjaustilanteessa siis puheeksi ottamisen välttäminen voi tuottaa vahingollisia seuraamuksia
 - Hienotunteisuus, etäkohteliaisuus (Souto 2011)
 - Yksilöllisyyden ja oman jutun normi?

- Toiseksi, normaaliuden oletuksen ja sen tuottamien eriarvoistavuuksien purku ei aina onnistu vain ”suomalla tilaa kaikille”.
- Se liittyy myös kieleen jota käytämme ja jatkuviin olettamuksiimme siitä mikä on ”normaalia” – normaaliuden oletukset luovat eriarvoisuutta tavalla jota ”normaaliudesta hyötyjät” eivät tunnista mutta joka vähemmistöjen edustajille muodostaa jatkuvan arjen
- Se liittyy myös siihen millaista on elää vähemmistön edustajana normaaliuden oletuksen keskellä
- Turvallinen tila voi edellyttääkin sitä että ne joille normaaliuden oletus suo etuoikeuksia, alkavat itse miettiä asiaa ja etsiä vaihtoehtoja

(Suomen nuorisoalan kattojärjestö Allianssi)

- **Turvallisemman tilan periaatteet:**
- **Ole avoin.** Kohtaa uudet aiheet ja henkilöt ennakkoluulottomasti, ota jokainen vastaantuleva asia ja tilanne mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä.
- **Kunnioita.** Anna toisille tilaa, kiinnitä huomiota sanavalintoihiisi ja muista tapahtumien osallistujien moninaisuus.
- **Älä oletta.** Kunnioita jokaisen itsemääritysoikeutta äläkä tee oletuksia esimerkiksi toisten sukupuolesta, taustasta tai perhesuhteista.
- **Puutu.** Mikäli todistat häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, älä jää sivustakatsojaksi.
- **Kannusta.** Ota vastuuta myös muiden osallistujien kokemuksesta. Kuuntele ja kannusta.
- **Rentoudu.** Erehtyminen ja kysyminen on sallittua.

- Oppimisen ja matkalla olon mentaliteetti: en ole valmis enkä täydellinen, minulla on opittavaa
- Huomiota kategorisointeihin ja oletuksiin
- Aktiivinen puuttuminen epäasiallisuuteen tai häirintään
- Anteeksi pyytäminen

- <https://www.ruskeattytot.fi/turvallisempien-tilojen-periaatteet-/-rt-live>

Kirjallisuutta alustuksen taustalla - muutamia tärkeimpiä

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus

Fenwick, T. 2008. Understanding relations of individual—collective learning in work: a review of research. *Management Learning* 39 (3): 227-243.

Eteläpelto, Anneli, Vähäsantanen, Katja, Hökkä, Päivi. & Paloniemi, Susanna. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10: 45-65.

Hooley, T. & Sultana, R. G. & Thomsen, R. 2018. *Career Guidance for Social Justice. Contesting Neoliberalism*. New York: Routledge.

Hooley, T. & Sultana, R. G. & Thomsen, R. 2019. *Career Guidance for Emancipation. Reclaiming Justice for the Multitude*. New York: Routledge.

Hooley, T. & Sultana, R.G. (2016). Career guidance *for* social justice. An editorial for a special issue. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling* (36), 2-11

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2004) Social work Supervision – contributing to innovative knowledge production and open expertise. In Gould, Nick & Baldwin, Mark (eds.) *Social Work, Critical Reflection and Learning organisation*. Aldershot etc: Ashgate.

Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 3(34): 178-191.

Koivu, A. 2013. *Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses*. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Health Sciences

Leiman, M. 2004. Vaikuttavuustutkimuksen pulmallisuus psykoterapiassa. *Duodecim* 120: 2645-2653.

Leiman, Mikael (2015) Dialoginen ohjaus. Teoksessa Päivi Annika Kauppila, Jussi Silvonen & Marjatta Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Toimijuus, ohjaus, elämäntulkku*. Publications of the University of Eastern Finland: Reports and Studies in Education, Humanities and Theology 11.

Raina, L. 2012. *Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Tampere: Arator.

Safran, J.D. ym. 2007. A relational approach to supervision: Addressing ruptures in the alliance. Teoksessa C.A. Falender & E.P. Shafranske (toim.) *Casebook for clinical supervision: A competency-based approach*. Washington D.C., American Psychological Association.

Vanhalakka-Ruoho, M. 2015. Toimijuus ja suunnanotto elämässä. Teoksessa P.A. Kauppila & J. Silvonen & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Toimijuus, ohjaus ja elämäntulkku*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, 39-54.

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

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

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. University of Jyväskylä.

Sannan julkaisuja asiaan liittyen – lisää kotisivulta

Vehviläinen Sanna (2001) Ohjaus vuorovaikutuksena. Helsinki: Gaudeamus

Vehviläinen Sanna (2003) Avoiding providing solutions: orienting to the ideal of student's self-directedness in counselling interaction. *Discourse Studies* 5 (3), 389-414.

Vehviläinen Sanna, Lindfors Olavi. (2005). "Varmaan se oma itsetunto on nousussa" : Itsereflektio ja kohentunut vointi haastattelupuheessa. *Aikuiskasvatus* 25 (3), 191-202. (*I guess the self-confidence is up: Self-reflection and demonstrating well-being in diagnostic interview*)

Vehviläinen Sanna. (2008). Identifying and managing resistance in psychoanalytic interaction. In Peräkylä Anssi et al (Eds.) *Conversation analysis and psychotherapy*. Cambridge: Cambridge University Press, 120-138.

Vehviläinen Sanna, Peräkylä Anssi, Antaki Charles, Leudar Ivan. (2008). A review of conversational practices in psychotherapy. In Peräkylä Anssi et al (Eds.) *Conversation analysis and psychotherapy*. Cambridge: Cambridge University Press, 188-197.

Vehviläinen, Sanna (2009) Student-initiated advice in academic supervision. *Research on language and social interaction* 42 (2), 163-190.

Vehviläinen Sanna. (2009). Problems in the research problem: criticism and resistance in academic supervision encounters. *Scandinavian Journal of Educational Research* 6 (2), 185-201.

Vehviläinen, Sanna (2012) Question-prefaced advice in feedback sequences of Finnish academic supervisions. Teoksessa Limberg Holger, Locher Miriam (eds.) *Advice in Discourse*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 31-51. (Pragmatics & Beyond New Series 221).

Vehviläinen, Sanna (2014). Ongelmanratkaisua opinnäytteen äärellä. Neuvot opinnäytteen ohjauksen vuorovaikutuksessa. Puheviestinnän vuosikirja Prologi.

Vehviläinen Sanna. (2014). Työnohjaukselliset ryhmäinterventiot kohtaamispaikkana ja keskustelutilana: mahdollisuuksia ja riskejä. In Heroja Teija et al. (eds.) *Parempaa työelämää tekemässä: tutkiva ote työnohjaukseen*: United Press Global, 19-37.

Sanna Vehviläinen & Aila Wallin. 2018. Työnohjauksen vaikuttavuus työn alla. *Osviitta* 3: 27-29.

Vehviläinen, Sanna; Weiste, Elina; Tiitinen, Sanni; Lusa, Sirpa; Laitinen Jaana. 2018. Työkyvyn haasteet palo- ja pelastusalalla. *OSVIITTA* 1: 4-9.

Vehviläinen Sanna. 2017. Esimies tukee ja tarvitsee tukea. *Pelastustieto* 2: 64-65.

Vehviläinen, Sanna. tulossa. Työnohjaajien kouluttajakoulutuksen arviointi. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Soili Keskinen, Synnöve Karvinen-Niinikoski & Arja Koski (toim.). Tarhureiden mietteitä – kirjoituksia työnohjauksen ja työnohjaajakoulutuksen kasvuvoimaksi. Suomen työnohjaajat ry.

SANNA VEHVILÄINEN & KIMMO SVINHUFVUD. 2018. Työskentelyongelman määrittely opintopsykologin vastaanotolla. *PSYKOLOGIA* 53 (05-06), 2018

ELINA WEISTE, SANNA VEHVILÄINEN, TIMO LEINO & JAANA LAITINEN. 2018. Ohjauksen vuorovaikutuskäytänteet työterveystarkastuksissa: vertailu ennen koulutusinterventiota ja sen jälkeen. *PSYKOLOGIA* 53 (05-06)

Tiitinen Sanni, Weiste Elina, Vehviläinen Sanna, Lusa Sirpa, Ruusuvoori Johanna, Laitinen Jaana. (2018). Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea. Tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa. *Aikuiskasvatus* 3: 206-221.