

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

Sanna Vehviläinen

sanna.vehvilainen@outlook.com

sanna.vehvilainen@uef.fi

★ Ohjaus-★
OSAajat

ELO-C2513 - (M01) Johtaminen ja ryhmädynamiikka (BA)

Tervetuloa kurssille!

Käsitlemme ryhmädynamiikan ja työprosessien ohjaamisen perusasioita. Toteutus on ohjauksellinen ja keskusteleva, alkupuoli toimii alustusten ja ryhmäkeskustelujen vuorotteluna, loppupuoli työnohjauksellisena tukena teille.

Kurssin tavoitteet

- ymmärtää ryhmädynamiikan ja ryhmäprosessien perusasioita
- ymmärtää ryhmän johtamisen ja työprosessin ohjaamisen perusasioita
- oppia keinoja joilla ryhmän toimintaa voi ohjata
- peilata kurssin sisältöjä omiin kokemuksiin ja harjoitella niiden soveltamista
- Luoda hyvä keskustelutila ja jakaa kokemuksia

Kurssin teemat

1. Mitä on yhteistoiminta ja yhteistyö, miten sitä ohjataan ja johdetaan
2. Miten ohjata ryhmää - ryhmädynamiikan ilmiöt ja ryhmäprosessin vaiheet
3. Hyvän vuorovaikutuksen aakkoset ja hyvinvointia ylläpitävä yhteistoiminta

Tänään

- Tutustutaan ja orientoidutaan
- Teema 1: johtamiseen ja (ryhmän/työskentelyn) ohjaamiseen liittyviä yleisiä kysymyksiä
- Teema 2: luottamuksen ja yhteistyösuhteen rakentaminen

Tutustutaan!



Pikkuporukat:

- Mitä Sinä haluaisit oppia?
- Mikä oma tavoitteesi on?



Työskentelyn onnistumiseksi: mitä sovimme?

- Puhetilaa kaikille
- Rakentava vuorovaikutus
- Luottamuksellisuus
- Kunnioitus
- Tullaan ajoissa ja keskitytään työhön
- Puhutaan omasta näkökulmasta, sitoudutaan
- Kuunteleva ja keskusteleva asenne
- Ei kiiltokuvaroolia – saa olla keskeneräinen
- Sovittiin myös kameraetiketistä (välillä kamera kiinni, välillä päällä)

Millainen on hyvin toimiva työyhteisö/tiimi

Millaisia ovat työyhteisöt jotka

- toimivat ja tuottavat tulosta
- pystyvät tukemaan oppimista työssä
- osaavat muuttua ja kehittyä
- ovat hyvinvoivia
- ovat kestävästi johdettuja?

Tutkimukset nostavat esiin tiettyjä toistuvia piirteitä

(esim. Hakanen 2011; Kasvio 2014)

Oppimistaitoinen työyhteisö:

- 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 rohkaiseva kannustava ilmapiiri
- Ryhmätyötä arvostetaan
- Innovatiivisuutta (eli kekseliäisyyttä) arvostetaan
- Verkottumista arvostetaan sekä organisaation sisällä että yli organisaatorajojen
- Perehdyttäminen ja organisaation muut omat oppimisjärjestelyt saatavilla ja systemaattisia

(Unwin & Fuller 2004; lainaus Tynjälä 2008)

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



Miten sopivat omiin kokemuksiinne?



Johtamisen ja ohjaamisen ydinteemoja

JOHTAMINEN?

- *”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* (Northouse 2016)

- Management -- asiajohtaminen: resurssien ja työvoiman järjestäminen organisaatiossa kohti tavoitetta tai tulosta, usein strategian avulla
- Leadership – ihmisten johtaminen: yksilöihin ja ryhmiin vaikuttaminen tavoitteen tai tuloksen suuntaan

Johtamisen yleisiä ulottuvuuksia

- **VALTA:** "capacity or potential to influence" – power realizes itself in knowledge and creates knowledge (Foucault)
 - Kyky ja mahdollisuus vaikuttaa toisiin eri tavoin
 - Position tai persoonaan kytkeytyvä
 - Auktoriteetti: mikä on vallan oikeutus tai perusta
 - Valta on relationaalista, se lepää "valtasopimuksen" varassa
 - Julkilausuttua vs. piilevää
- **SELONTEKOVELHOITE**
- **ERILAISET VAIKUTTAMISEN TAVAT**
 - Transaktionaaliset vs. transformaatiota korostavat näkemykset
 - Jälkimmäiset nykyisten johtamisoppien taustalla: perustuu yksilöiden motivoimiseen kohti yhteistä tavoitetta

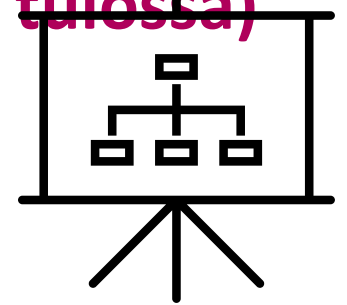
Johtajuus positiona organisaatiossa

- ”*Esimies/esihenkilö/lähijohtaja*”
 - Direktio-oikeus; oikeus antaa työntekijälle tehtäviä ja päämääriä sekä arvioida suoritusta
 - Työsuorituksen johtaminen; tavoitteiden ja strategian välinen yhteys
 - Välittäjänä yksittäisen työntekijän ja organisaation intressien välillä
 - Viestintä, tietovirran säätely
 - Hyvinvoinnin ja työkyvyn sekä osaamisen tarkastelu
 - Tilivelvollisuus sekä työntekijöille että johdolle

Johtaja ”mestarina”?

- Monilla aloilla joilla koulutuksessa sovelletaan ns. mestarikisällipedagogiikkaa, mestari-tyyppinen toimintatapa siirtyy usein myös työyhteisöihin ja tuotantoihin johtamisen tavaksi
- Mestarilla paljon valtaa joka perustuu hänen substanssiosaamiseensa ja maineeseensa
- Onko mestari aina tilivelvollinen toimintatavoistaan?
 - vaativuuden kulttuuri?

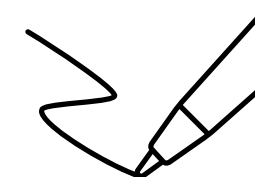
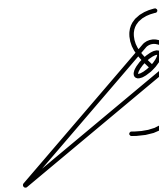
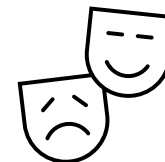
Mestarikisällipedagogiikan määrittelyä (Vehviläinen tulossa)



- Kyse on *taidon* oppimisesta ja opettamisesta.
- Keskeinen oppimisen metodi on taidon harjoittaminen
- Taito on usein eksklusiivinen: se tuo statusta ja mahdollisuuden tavoitella tiettyjä asemia ja osallisuutta
- Taidon hallitseva opettaja, yhteisössä legitimeksi katsottu taitaja tai auktoriteetti, opettaa oppilastaan yksilöllisesti
 - Joskus kädestä pitäen tai mallioppimisen kautta, joskus yhteistyön kautta
 - Pedagoginen suhde on henkilökohtainen, pitkäkestoinen ja kiinteä, vaikka oppiminen voi tapahtua myös ryhmässä
- Taitoa harjoitetaan *mestarin tavalla* – eli hänen toimintatapansa muodostavat keskeisimmän (tai ainakin yhden keskeisen) opetussuunnitelman

(jatkoa)

...



- Opettajuus perustuu taidon vahvaan hallintaan; joskus maineeseen tai asemaan tietyllä kentällä
- Mestarilla on paljon vastuuta oppilaan kehityksen muovaamisessa, lahjakkuuden ja kehityskelpoisuuden arvioinnissa sekä usein myös uralla etenemisessä
- Oppiminen on tiiviissä kytköksessä *kenttään*, työkäytäntöihin ja yhteisöihin taidon harjoittamisen piirissä
- Mestarilla on paljon autonomiaa opetuksensa suhteen
- Mestarilla voi olla intressinä perinteen säilyttäminen tai oman näkemyksensä, suuntauksensa tai metodinsa välittäminen eteenpäin

- Mestarimalli on useilla asiantuntijuuden alueilla tavallinen
- Se sisältää ristiriitoja nykyisten neuvottelevuutta ja yksilöiden sisäistä motivaatiota korostavien johtamismallien kanssa
- Nykyiset oppimisnäkemykset myös haastavat tätä mallia:
 - tietäminen ja osaaminen ei "sijaitse" yksilöissä vaan yhteisöissä ja verkostoissa
 - Mestarimalli sisältää riskejä, esim. ei kehitä oppijan pystyvyyttä eikä toimijuutta, vaikka taitoa kehittäisikin
- Työelämä vaatii jatkuvaa oppimiskykyä sekä yksilöiltä että yhteisöiltä → johtajan on itse kyettävä muuttumaan
 - Mikä olisi sellainen tapa johtaa työtä ja ryhmää joka auttaisi tässä?

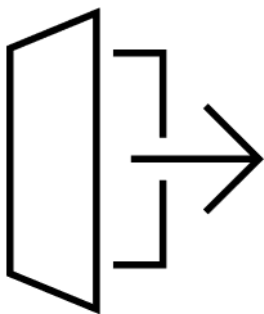
Johtaminen vaiiko sittenkin ohjaaminen?

Laaja-alainen ohjauksen malli

Ohjaus on yhteistoimintaa, jossa edistetään ohjattavalle merkityksellisiä prosesseja siten, että ohjattavan/ohjattavien **toimijuus** vahvistuu.

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 yhteisestä, ja miten sosiaaliset rakenteet vaikuttavat ohjattavaan.



Ohjauksen onnistumisen kannalta keskeistä

- Tunnistetaan ohjattava prosessi oikein
- Kontakti ohjattavan merkityksiin, päämääriin ja motivaatioon
- Riittävässä määrin jaettu ymmärrys yhteisestä tavoitteesta
- Ohjaussuhde (allianssi) sekä ryhmän koheesio
- Pelisäännöt ja työskentelyn puitteet
- Vuorovaikutuksen keinot ovat tarkoituksenmukaisia siihen nähden, mitä tavoitellaan
- ”Riittävästi rakennetta, riittävästi joustavuutta”

Johtaminen vai ohjaus (merkityksessä ”guidance/supervision”)

- Molemmissa:
 - Tuetaan työ- ja oppimisprosesseja
 - Kiinnostus on artefaktissa (tuloksessa, teoksessa, ratkaisussa tms.)
 - Epäsymmetria (tiedon, vallan ja osaamisen erot ja työnjaot)
 - institutionaalisuus
- Erot liittyvät seuraaviin:
 - Mikä on itse kunkin intressi, ”mitä on pelissä”
 - Missä määrin huomiota kiinnitetään yksilön toimijuuden ja oppimisen vahvistamiseen
 - Johtamisessa keskeisin huomio yhteisessä päämäärässä, tuloksissa ja tavoitteissa
 - Ohjaamisessa keskeisin päämäärä ohjattavan toimijuuden vahvistumisessa
 - Kuka ”omistaa” prosessin

Keskusteltavaksi pikkuporukoilla

Mieti: kuka on ollut mielestäsi hyvä ja taitava johtaja/ohjaaja

Miten selittäisit hänen onnistumistaan suhteuttaen edelliseen (tai muihin ajatuksiisi)



Yhteistyösuhde ja luottamus

What is trust?

- *“Trust generally involves the willingness to be vulnerable to the actions of another based on the belief that this other actor will perform as expected even if you cannot monitor their behavior”*

(McManus & Mosca 2015)

Mitä on luottamus?

- Luottamus on sosiaalinen ilmiö, yhteiskunnan toimintojen ja kiinteyden perusta
 - Tekee sosiaalisesta elämästä ennustettavaa
 - Luo yhteisön t. jaettavuuden tunnun
 - Auttaa työskentelemään yhdessä
- Arkielämän rakentumisen ja normaaliuden kokemuksen perusta
 - ”luonnollinen asenne”
 - luottamus on arkisten vuorovaikutuskäytäntöjen perusta
 - Normaaliuden häirintä tai särö → usein moraalisia tulkintoja
- Luotamme helpommin niihin jotka miellämme oman ryhmämme jäseniksi

- Luottamustutkijat: onko luottamus asenne vai teko t. valinta?
 - Välittävä näkemys: luottamus on prosessi (Lin et al. 2019)
- Luottamukseen liittyy tunnekomponentti, järkeilyä sekä toimintaa
 - Turvan ja hyväksynnän kokemus
 - Toisten toimintaan ja motiiveihin liittyviä odotuksia → moraalinen asia
 - Luottamusta voi rikkoa sekä tunnetasolla että odotusten rikkomisen kautta
 - Luottamus rakentuu kokemuksen kautta (odotusten täytyminen vahvistaa niitä) → siksi emme välttämättä luota niihin ketkä miellämme ”vieraiksi”
 - Luottamus voi olla myös ”hyppy tuntemattomaan” → päätän luottaa

Luottamus työssä

Työhön liittyvä luottamuksen tekijöitä

- Osaaminen
- Rehellisyys ja avoimuus, ”läpinäkyvyys”
- Hyväntahtoisuus
- Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus
- Jaetut arvot → työ koetaan aidosti yhteiseksi
- vastavuoroisuus

- Kun luotamme
 - voimme nojata toisten työpanokseen ja arvoihin
 - koemme olevamme turvassa, meitä ei vahingoiteta ja meitä arvostetaan
 - koemme voivamme ennakoida työn tulosta, laatua tai jaettavutta
- Luottamusta usein ”institutionalisoidaan” yhteiskunnassa (kvalifikaatiot, pätevyudet, sertifikaatit, ansiot, sopimukset) mutta sen voi silti aina rikkoa toiminnassa → viime kädessä luottamus uusinnetaan elämällä sen arvoisesti
- Kun emme luota, käytämme suuren osan voimistamme suojautumiseen ja arvojemme, arvokkuutemme tai työmme puolustamiseen, työn jäljestä huolehtimiseen – tai jopa vetäydymme työstä

- Luottamuksen rakentaminen on osa johtamisen ammattitaitoa, samoin ihmistyön ja kasvattamisen ja ohjaamisen elementti
- Luottamus on aina tietyssä mielessä uniikkia ja yksilöllistä
- Johtajan tai ohjaajan roolissa on hyvä rakentaa sellaiset rutiinit, jotka huolehtivat luottamuksen rakentamisesta ja uusintamisesta joka päivä

Allianssi

- Useiden ihmistyön (ohjaus, terapia, kasvatus, hoiva, sosiaalityö) alojen käsite
- Yhteistyösuhde t. ”yhteistyöliitto”
- Solmimme tietoisesti suhteen asettuaksemme palvelemaan toisen ihmisen kehitystä, oppimista, kasvua tai työskentelyä
- Suhteella on kesto ja rajat
- Se on tapa rakentaa luottamusta ammatillisesti

- Suhde hahmotetaan kumppanuudeksi ja sopimukselliseksi
 - Molemmat toimijoita ja molemmilla omistajuutta asiaan
 - Voi olla tiedon ja päätösvallan eroja mutta kummallakin oman panoksensa kannalta omistajuutta
 - Neuvottelevuus ja dialogi
- Allianssin keskeiset määrittävät tekijät
 - Näkemys yhteisestä tavoitteesta
 - Näkemys tavoista joilla siihen päästään
 - Turvallinen ja hyväksyvä ilmapiiri, ”riittävä ystävällisyys”

- Allianssia rakennetaan koko ajan ja se voi pienesti säröillä koko ajan
- Isompia säröjä täytyy tietoisesti korjata
- Työskentelyn alut ovat otollisia allianssin rakentamisen paikkoja

Tehtävä 2

- **Millä tavalla projektin käynnistyessä – yhteisen työn alussa – voit johtajana/ohjaajana/vetäjänä vaikuttaa siihen että syntyy luottamus ja hyvä yhteistyösuhde?**

Päivän loppukierros!

KIITOKSET!

Kotisivullani on lisälukemista, tietoa
julkaisuistani sekä videoita
ohjausaiheista.

<https://ohjausosaajat.fi/materiaalit/>

✧ Ohjaus- ✧
OSA AJAT

