



VERKOSTOT HÄMMENTÄVÄT TYÖNOHJAUKSEN

Uusi tapa tehdä työtä avaa uudenlaisia mahdollisuuksia oman edun tavoitteluun ja välistävetoihin. Entisistä rakenteista ei saa tukea. Ohjattavia tulisi auttaa hahmottamaan paikkansa verkoston toimijoina.

Tarkastelen tässä artikkelissa, miten verkostojen toimintaa voisi ohjata ja kehittää. Taustamateriaalina on kysely, jonka lähetin Metropolia Ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon kehittämisverkoston jäsenille keväällä 2016.

Viidentoista vastauksen perusteella ei voi tehdä suuria yleistyksiä, mutta niiden kautta hahmottuva näköala vaikuttaa mielenkiintoiselta ja samalla hämmäntävältä.

Keijo Räsänen ja **Marja-Liisa Trux** (2012, 45) korostavat, että sen sijaan, että vain reagoitaisiin ulkopuolisiin trendihokemin kuten ”verkostot korvaavat hierarkian”, olisi syytä suunnata huomio työn tekemiseen ja sen muuttuviin muotoihin. Tulisi kysyä, miten siirtyminen verkostomaisiin rakenteisiin vaikuttaa työn tekemiseen ja työntekijän ammatti-identiteettiin.

Esimerkiksi ammattikorkeakouluopettajan työ on muuttunut muutamassa vuosikymmenessä. Luokan edessä luennoivasta asiantuntija-auktoriteetista on tullut tutkiva, suunnitteleva ja kehittävä, osaamistaan uudistava, jakava ja tuotteistava moniosaaja.

Nykyopettajan työ muistuttaa **Raija Julkusen** (2007, 132, 132) esittelemää

tietotyötä, jolle on tyypillistä rajattomuus. ”Kehittämistyöt ovat yksi esimerkki töistä, jotka ovat epämääräistä ’puuhastelua’ informaation ja kontaktien verkoissa”, kirjoittaa Julkunen.

Julkusen mukaan esimerkiksi korkeakoulun opettajatutkijan työlle ei ole rajaa, ellei tämä sitä itse aseta. Tällaista on ns. uusi työ.

VERKON SILMÄÄN

Uusi työ tehdään häilyvärajaisissa verkostoissa, mikä muuttaa työntekijän sosiaalista toimintakenttää ja käsitystä työyhteisöstä. Perinteisesti työyhteisö on ihmisryhmä, jonka rajat määrittävät hallinnollisesti. Työyhteisöksi koetaan se yksikkö, osasto tai muu organisaation osa, johon työntekijä on aikoinaan palkattu.

Kun työprosessit lavenevat hallinnollisten rajojen yli, työyhteisö ei noudata totuttuja rajoja. Yhteisöön voi kuulua ihmisiä sieltä täältä organisaatiosta tai oman organisaation ulkopuolelta. Selkeiden rakenteiden asemesta keskeistä on yhteinen prosessi ja yksilön aktiivisuus sidosten rakentajana.

Verkostoissa esimies-alaisuus suhteet muuttuvat vertaissuhteiksi, joissa vastuut jakautuvat ja itsensä johtaminen

korostuu. Vaarana on ammatillisen identiteetin liukeneminen työtehtävien moninaisuuteen, mikä voi uhata kokemusta minän eheydestä (**Jussi Onnismaa & Susanna Gardemeister**, 2009, 77).

Edellä mainittu on työnohjauksen keskeinen haaste. Sekään ei voi enää takertua entisiin rakenteisiin tai niiden haikailuun. Ohjattavia tulisi auttaa hahmottamaan paikkansa verkoston toimijoina ja löytämään aineksia identiteettinsä uudelleenrakentamiseen.

Tehtävä ei ole helppo tilanteessa,

VAARANA ON AMMATILLISEN IDENTITEETIN LIUKENEMINEN TYÖTEHTÄVIEN MONINAISUUTEEN.

jossa valta ja johtajuus perustuvat erilaisiin lähtökohtiin ja suhteisiin kuin aikaisemmin. Viereisellä sivulla esille tulevat verkostotyöskentelyn ongelmakohtat antavat paljon mietittävää työnohjauksen käytännön suunnitteluun.

Työnohjauksessa on keskeistä miettiä, miten usein ongelmakohtia pitäisi käsitellä avoimesti verkoston toiminnan eri vaiheissa. Pitäisikö niitä käydä läpi koko verkoston, yksittäisten verkostotoimijoiden vai verkoston vetäjien vai edellisten sekakokoonpanojen kesken? Minkälaiset toiminnalliset tai muut työnohjausmuodot sopivat parhaiten ehkäisemään ongelmakohtien syntyä ja **HYVÄ VERKOSTO ANTAA SEN JÄSENILLE SIIVET.** ja toisten arvostus ovat tärkeitä. Asioiden edistämässä on tärkeää löytää tasapaino sen suhteen, miten antaa omaa työpanostaan yhteiseen käyttöön ja miten toisaalta luottaa siihen, että muutkin tekevät. Jotta saadaa asioita tapahtumaan on tärkeä tietää, milloin ja missä pitää olla aktiivinen ja milloin ehkä onkin tärkeää hidastaa tai jäädä odottamaan – toisin sanoen oman toiminnan ajoitus.”

Toisaalta kyselyyn vastaajien mukaan verkostossa työskentely ”voimaannuttaa ja antaa energiaa”, kun ”ei tarvitse puuhastella yksin vaan on enemmän aivoja ajattelemassa ja asiaa tulee tarkasteltua monelta kantilta”. Lisäksi hyvä verkosto ”antaa kaikille jäsenille siivet, voimavaroja ja mahdollisuuden selviytyä monimutkaisessakin ympäristössä.”

Verkostotyöskentely myös laajentaa

maailmankuvaa, kuten yksi kyselyyn vastaajista on asian ilmaissut:

”Toimiminen erilaisissa verkostoissa on lisännyt itseluottamustani ja antanut minulle työvälineitä päällikön tehtävääni. Näkökantani ja ymmärrykseni asioihin ovat laajentuneet. Olen oppinut myös sietämään erilaisuutta ja ymmärtämään sen rikkautena. Itselleni verkostot ovat merkinneet ammatillista kasvua yli kansallisten, organisaattoristen, kulttuuristen ja koulutusala-kohtaisten rajojen.”

TOIMIJUUTTA KOKEMASSA

Työskentely verkostoissa merkitsee asiantuntijuuden uudenlaista jakamista. **Jaana Parviaisen** (2006, 181) mukaan parhaimmillaan kyse on kollektiivisesta asiantuntijuudesta: tietoa rakentava subjekti ei enää ole ryhmän yksilöt erikseen vaan itse ryhmä. Yksilöiden toiminta yhdessä on enemmän kuin he voisivat saada aikaan yksinään.

Työnohjauksessa on syytä pohtia, miten verkosto voisi toimia kollektiivisen asiantuntijuuden dynamona ja miten yksilöiden verkosto-osaamista voisi kehittää. Se tuntuu olevan oma taiteenlajinsa, kuten yksi vastaajista toteaa:

”Verkosto-osaamiseen kuuluu kontaktin ottamisen, ylläpitämisen ja liittymisen taidot. Vuorovaikutuksen taidot kuten kuunteleminen

ja toisten arvostus ovat tärkeitä. Asioiden edistämässä on tärkeää löytää

tasapaino sen suhteen, miten antaa omaa työpanostaan yhteiseen käyttöön ja miten toisaalta luottaa siihen, että muutkin tekevät. Jotta saadaa asioita tapahtumaan on tärkeä tietää, milloin ja missä pitää olla aktiivinen ja milloin ehkä onkin tärkeää hidastaa tai jäädä odottamaan – toisin sanoen oman toiminnan ajoitus.”

Toimijuus on hyvä lähtökohta. **Sanna Vehviläinen** (2014, 20–22)

PITKÄ MATKA AITOOON VERKOSTO-MAISEEN TYÖSKENTELYYN

VERKOSTOTYÖN YLEISIÄ ONGELMAKOHTIA

Joku on verkostossa pelkästään ot-
tamassa tai pelkää oman asemansa
puolesta. Roolin tai tittelin takaa
työskentely.

Oman edun tavoittelu verkoston
tai organisaation edun sijaan,
oman agendan ajaminen. Kilpailu.
Välistävedot ja sooloilu.

Verkostoon pakotetut jä-
senet tappavat muiden-
kin intoa.

Tekevätkö kaikki sa-
malla tarmolla ja
motivaatiolla?

Edustuksellisuus. Kenen puo-
lesta tehdään, kenelle ollaan ti-
livelvollinen? Edustetaanko it-
seä, omaa tutkinto-ohjelmaa,
omaa osaamisaluetta, koko
koulutusalaan vai koko organi-
saatiota?

Sitoutuminen voi olla löyhää.

Verkoston omistajuuden puute. Kukaan ei ota
vastuuta tai vastuut ovat epäselvät. Jokin taho
jää pois tai ei hoida omaa osuuttaan. Verkoston
jäsenet eivät tiedä toistensa rooleja eivätkä teh-
täviä. Jäsenet eivät tiedä toistensa odotuksia.

Verkostossa alkaa kehittyä
ns. kuppikuntia, jolloin toi-
minta ei ole avointa.

Tekeminen jakautuu
epäsuhtaisesti ja on va-
paamatkustajia muiden
kustannuksella.

Luottamuksen puute.
Kyvyttömyys nähdä
muut tasaveroisina ver-
koston jäseninä.

Jotkut hyötyvät muiden
kustannuksella.

Tavoitteet ovat epäselvät, tai yhteiset tavoitteet puuttu-
vat. Tavoitteiden määrittelemättömyys. Tavoitteet on
laadittu sellaisiksi, että kaikki sitoutuisivat.

Henkilökemiat.

Epäselvä viestintä aiheut-
taa ristiriitoja. Viestintää ei
osata hoitaa tarkoituksen-
mukaisesti. Tietojen pant-
taaminen.

Ohi puhuminen erilai-
sista taustoista johtu-
en, kuuntelematto-
muus, rönstyily.

Haluttomuus osallistua ko-
kouksiin ja muihin toimintoi-
hin, laiskuus. Valmistautumat-
tomuus.

Sisäänpäin kääntyminen ja uudis-
tumasta lakkaaminen, jämähtämi-
nen menneisiin tavoitteisiin ja toi-
mintatapoihin.

Verkoston eri tahojen välillä on yleensä välimatka,
joten sähköisen viestinnän merkitys on suuri ja
myös väärinymmärrykset ovat mahdollisia.

Riittävän resursoinnin puute. Resursoinnin
epätasapaino. Aikataululliset ongelmat.



VERKOSTON MÄÄRITTELYÄ

Etymologisen sanakirjan mukaan sana verkosto on johdos sanasta verkko, joka tarkoittaa erityisesti punomalla tehtyä työtä. Verkko viittaa tavallisesti harvaan lanka-, köysi- tai kudusrakennelmaan ja verkosto puolestaan tällaista kudosta muistuttaviin muodostumiin, rakenteisiin ja järjestelmiin. (**Kai Eriksson** 2015, 15.)

Ihmisten välinen verkko on ollut olemassa vähintään ihmislajin puhekyvyn kehittymisestä lähtien, mutta aikojen kuluessa se on muuttanut luonnettaan ja merkitystään. Nykyään työelämän liitettynä verkosto ilmaisee käsitteenä siirtymistä suhteellisen kiinteistä ja selvärajaisista järjestelmistä kohti huokoisempia ja rajoiltaan avoimempia kokonaisuuksia.

J. R. ja William H. McNeillin (2006, 19–21) mukaan verkko on joukko yhteyksiä, jotka kytkevät ihmisiä toisiinsa. Yhteys voi olla oikeastaan millainen tahansa: satunnainen tapaaminen, sukulaisuus, ystävyys, asiakkuus, harrastus, taloudellinen vaihtokauppa tai jopa sotilaallinen yhteenotto. Kaikissa edellä mainituissa yhteyksissä ihmiset vaihtavat informaatiota ja toimivat keskenään joidenkin tavoitteiden suuntaisesti.

Jokainen elää liittyneenä hyvin moniin erilaisiin yhteyksiin, joiden olemassaoloa ei kaikkia edes tiedosta. Tällaisten ihmissuhde- ja vuorovaikutusverkostojen peruselementtejä ovat solmut (yksilöt), solmujen väliset linkit (suhteet) sekä eri verkkojen väliset kytkennät (kytkeytyjät tai välittäjät).

korostaa, että työnohjauksen tavoite on etsiä ja vahvistaa ohjattavien toimijuutta. Näin ohjattavien toimintamahdollisuudet laajenevat ja omien tietojen, taitojen ja voimavarojen tunnistaminen helpottuu. Ei ole samantekevää, nähdäänkö verkosto tässä yhteydessä uhkana vai mahdollisuutena.

Toimijuutta voi Vehviläisen (2014, 22) mukaan olla yksilön lisäksi myös ryhmällä tai yhteisöllä. Toimijuuteen liittyy oman osaamisen lisäksi *aktiivisen vaikuttamisen* toimintaympäristössä sekä *relaationaalinen toimijuus* eli kyky toimia suhteissa, tukeutua toisten osaamiseen ja jakaa omastaan. *Episteminen toimijuus* puolestaan tarkoittaa mahdollisuutta olla luova ja tuoda omia ideoita muiden käyttöön.

Edellä mainitut toimijuuden muodot onkin hyvä saada näkyviksi sekä yksilön että kaikkien verkostoon kuuluvien kannalta.

VERKOSTO SYSTEEMINÄ

Yhdysvaltalaisessa tutkimusperinteessä verkostoja tarkastellaan suhteiden rakenteena, jota voidaan mallintaa matemaattisesti. Verkosto ymmärretään sosiaalisesti järjestykseksi, joka ei ole yhtä säännelty kuin hierarkia mutta kuitenkin täyttää jonkin vähimmäisrakenteellisen vaatimuksen. (Kai Eriksson 2015, 11.)

Eurooppalaisessa tutkimuksessa verkostoa tarkastellaan käsitteellisen ja sosiaalisen merkityksen kautta. Rakenteen sijaan verkosto on kielikuva, joka muokkaa käsitystä sosiaalisesta todellisuudesta. Laajimmillaan verkoston käsite määrittää ihmisen olemisen tapaa suhteessa muihin.

Suhteisiin ja yhteyksien laatuun pohjautuva ymmärrys voi olla työnohjauksenkin lähtökohta. Eriksson (2015,

22) esittää, että tällaisessa verkostollisuudessa aikaisemmin eheiksi ja vakaiksi ymmärretyt käsitteelliset ja aineelliset kokonaisuudet muuntuvat monimuotoisiksi prosesseiksi.

Asiat eivät ole itsenäisiä tai selvärajaisia, merkitykset ja identiteetit eivät muodostu itsenäisenä tapahtumana vaan kytköksissä verkoston suhteisiin.

Verkostoa voi eritellä systeeminä, jolloin siihen liittyy sekä tavoitteiden edistäminen että toiminnan jatkuva kehittäminen. Verkosto on kuin elävä organismi. (Pirjo Stähle & Tuomo Kuosa 2009, 108–110.) Sen rajat muodostuvat enemmän suhteista ja vuorovaikutuksesta kuin osista. Osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja kokonaisuus osiin, ja verkosto uusiutuu jatkuvasti.

Systeemiajattelu korostaa kommunikaation merkitystä (Stähle & Kuosa 2009). Jos kommunikaatiota ei ole tarpeeksi, verkosto ei voi toimia. Passiivinen tai periaatteellinen kuuluminen itseuudistuvaan verkostoon on mahdotonta, koska siihen liiyytään ja kuulutaan nimenomaan aktiivisen vuorovaikutuksen kautta.

Systeemisille ilmiöille on tunnusomaista ennakoimattomuus, kehkeytyvyys ja ei-lineaarisuus. Näin merkitykselliseksi nousee myös sellainen oman toiminnan ja työskentelytavan reflektointi, joka ei ole suoranaisesti kytköksissä tavoitteiden ja haluttujen tulosten saavuttamiseen.

On tärkeää selvittää, miten verkoston yhteisöllisyys ja verkoston jäsenten tunne kuulumisesta verkostoon vaihtelevat toiminnan aikana. Keskiössä on yhteenkuuluvuuden tunne, kokemus kuulumisesta osaksi verkostoa. Kuuminen lisää luottamusta ja sitoutumista, joita ilman verkosto saattaa muut-

ILMAN LUOTTAMUSTA JA SITOUTUMISTA VERKOSTO SAATTAA MUUTTUA KYRÄILYN JA VÄLISTÄVTOJEN KILPAKENTÄKSI.

tua kyräilyn ja välistäveto-
jen kilpakentäksi. (Timo
Järvensivu ym. 2010.)

KOHTI KIELITIETOISUUTTA

Toimijuuden ja kuulumisen lisäksi kollektiivisessa asiantuntijuudessa korostuu kognitiivinen empatia eli taito arvioida, millaisia ovat toisten käsitykset, tarpeet ja odotukset (Parviainen 2006, 167). Tärkeää ei ole vain, että osaa perustella näkemyksiään mahdollisimman hyvin.

Yhtä tärkeää on arvioida omaa ajatteluaan ja siihen liittyviä rutiineja. Toisten ajattelutapojen ymmärtäminen edellyttää omien teoreettisten oletusten ja käsitteenmuodostuksen reflektointia.

TAVOITTEEN TULISI OLLA KIELITIETOISUUDEN LISÄÄMINEN, VERKOSTON PUHETAVAN JA YHTEISAJATELUN KEHITTÄMINEN.

Työnohjauksen keskeisen tavoitteen tulisi olla kielitietoisuuden lisääminen, verkoston puhettavan ja sitä kautta yhteisajattelun kehittäminen. Verkoston jäsenet edustavat omaa organisaatiotaan, työyksikköään, toimialaansa ja kulttuuriaan.

Jottei verkostosta tulisi vain edunvalvontayksikkö, sen jäsenet on saatava ajattelemaan asioita verkoston näkökulmasta. On vapautettava ajattelun moninaisuus.

Ajattelun moninaisuuteen kuuluvat ne sosiaaliset, kulttuuriset ja muut seikat, jotka vaikuttavat siihen, kuinka yksilöt ajattelevat, tuntevat ja käyttäyty-

LÄHTEET Eriksson, Kai 2015 (toim.). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki, Gaudeamus.

Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Tampere, Vastapaino.

Järvensivu, Timo, Nykänen Katri & Rajala Rika 2010. Verkostojohdamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

McNeill, J.R. & McNeill, William H. 2006. Verkottunut ihmiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Suomentanut Natasha Vilokkinen. Tampere, Vastapaino.

Onnismaa, Jussi & Gardemeister Susanna 2009. Dialogisuus, työ ja yhteisön kaipuu. Teoksessa Yhteisön lumo. Systeemisiä kytkeytymisiä; toimittaneet Jukka-Pekka Heikkilä, Harri Hyypää & Risto Puutio. Oulu, Metanoia-instituutti.

Parviainen Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Kollektiivinen asiantuntijuus. Toimittanut Jaana Parviainen. Tampere, Tampere University Press.

Raivio Anna-Mari 2015. Lillukanvarsista aidanseipäisiin. Vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisön moninaisuus. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toimittaneet Liisa Timonen, Jaana Mäkelä & Anna-Mari Raivio. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Riikonen, Eero, Makkonen, Mikko & Viikkumaa, Ilpo 2002: Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere, Vastapaino.

Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa 2012. Työkirja. Ammatillaisen paluu. Helsinki, Kansanvalistusseura.

Stähle, Pirjo & Kuosa, Tuomo 2009. Systeemien itseuusiutuminen - tulevaisuuden kehityshaaste. Aikuiskasvatus 2/2009.

Vehviläinen, Sanna 2014. Ohjaustyön opas. Helsinki, Gaudeamus.



PASI LANKINEN

FT, dosentti, suomen kielen ja viestinnän yliopettaja, Metropolia Ammattikorkeakoulu sekä työnohjaaja (STOry), Forum Nexi Oy

Artikkeli perustuu työnohjaajien jatkokoulutusohjelman (Metanoia) lopputyöhön (syyskuu 2016).

vät, miten he ratkaisevat ongelmia ja miten he ovat tottuneet työskentelemään (**Anna-Mari Raivio** 2015, 187).

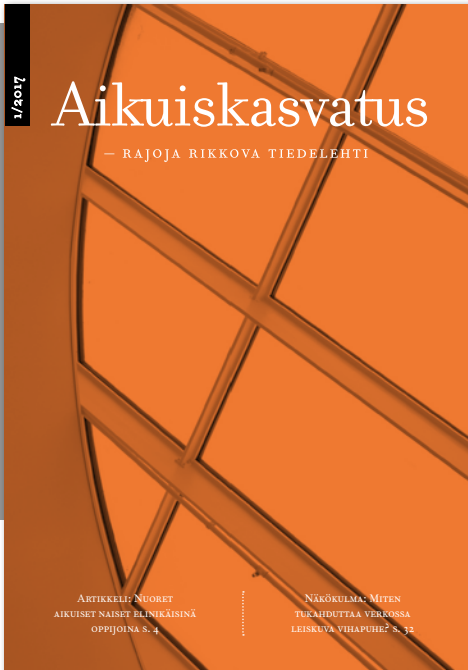
Moninaisuus vapautuu, kun tiedostaa, miten kieli vaikuttaa ajatteluun ja mistä kielelliset valinnat juontuvat, ja kun osaa arvioida ja ohjata omia ajatuksiaan ja tapaansa viestiä.

Eero Riikonen, Mikko Makkonen ja **Ilpo Vilkkumaa** pohtivat teoksessaan *Hullun työn tauti* (2002) työelämään liittyviä muutoksia. He eivät ole varmoja, johtuvatko yhä hullummaksi muuttuva työnteko ja sen ikävät seuraukset itse työstä vai niistä tavoista, joilla työtä ajatellaan ja työnteosta puhutaan.

Näkökulmat liittyvät yhteen, eikä niitä ole helppo erottaa toisistaan. Kie-

litietoisuuteen tähtäävä työnohjaus voi kuitenkin ottaa asian puheeksi yhä uudelleen toisin sanoin ja uusin näkökulmin.

Ehkä sanat sittenkin riittävät kertomaan, mistä on kyse. ●●



LIITY TIEDEIDEN RAJAT YLITTÄVÄÄN KESKUSTELUUN!

Aikuiskasvatus-tiedelehden
vuosikerta Osviitan lukijoille

nyt **30 €** (norm 40 €)

Tilaukset: info@kvs.fi
Mainitse viestissä: Osviitta

www.aikuiskasvatus.fi