

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Pakkala, Arja; Saukkonen, Sakari; Savonmäki, Pasi

**Title:** Kohti Ohjaamoa : Tukea nuorille koulutuksen ja työn poluilla

**Year:** 2014

**Version:**

**Please cite the original version:**

Pakkala, A., Saukkonen, S., & Savonmäki, P. (2014). Kohti Ohjaamoa : Tukea nuorille koulutuksen ja työn poluilla. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti, 2014(16.12.). <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2014/12/16/kohti-ohjaamoa-tukea-nuorille-koulutuksen-ja-tyon-poluilla/>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

## **Kohti Ohjaamo – Tukea nuorille koulutuksen ja työn poluilla**

Arja Pakkala, Sakari Saukkonen ja Pasi Savonmäki

Kohti Ohjaamo oli Keski-Suomen ELY-keskuksen rahoittama ESR esiselvitysprojekti, jonka tavoitteena oli Ohjaamo-toimintamallin kuvaus Jyväskylään. Projektin ja selvitystyön toteuttivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu/Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto/Koulutuksen tutkimuslaitos sekä Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmia.

Selvitystyötä tehtiin kiinteässä yhteistyössä Jyväskylän ohjaajaverkoston kanssa. Keskeistä tietoa selvitysprojektissa koottiin Ohjaamo-mallin rakenteista, organisoitumisesta ja rahoituksesta, johtamisesta ja koordinoinnista sekä monialaisen ohjausosaamisen kehittämisestä.

### **Ohjauspalvelujen kehittämisen taustaa**

Nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi tehtyjä toimia koskevassa raportissa todetaan nuorten nykyisin joutuvan asioimaan usealla luukulla, koska julkiset palvelut tuotetaan koordinoimattomasti (Notkola ym. 2013, 8). Ohjaamon ei tällöin tule olla uusi pala hajautuneiden palvelujen palapelissä, vaan integroiva periaate ja palvelukokonaisuus. Näin on mahdollista entistä paremmin tukea niitä arvioilta 50000 nuorta, joiden paikka koulutuksessa tai työssä puuttuu tai on epäselvä (Myrskylä 2012). Yksin Keski-Suomessa on jopa 2000 15 – 29 –vuotiasta nuorta, jotka ovat vaarassa jäädä syrjään (Saukkonen & Syynimaa 2012).

Ohjauksen käsitteen laajeneminen koko elämäntulkua koskevaksi edellyttää mm. koulutuksen ja työn nivelkohdissa palvelujen tuottajien yhteistyötä ja suunnittelua. Palvelutarjonta on kuitenkin sekä ohjausta tarjoavien tahojen että kansalaisten kannalta monimutkainen ja vaikeasti hahmottuva kokonaisuus. Elinikäisen ohjauksen vastuu jakautuu monien ammattiryhmien ja hallinnonalojen kesken, joten ohjauksen koordinoinnista on tullut tärkeä kehittämisen kohde.

Suurimmat esteet monihallinnollisen yhteistyön lisäämiseksi ovat olleet hallintokulttuurin sektoroitunut perinne, sitä vahvistava tiedonmuodostus (tiedeperusta) ja näiden myötä erilainen näkökulma ohjauspalvelujen järjestämiseen sekä asiakkaiden palvelutarpeisiin.

Selvitystemme mukaan Keski-Suomen kunnissa on työskennelty nuorisolain mukaisen palveluverkoston luomiseksi. Jyväskylän kaupungissa on myös tehty vuosien ajan määrätietoista työtä nuorten tukemiseksi koulutukseen ja työhön kiinnittymisen tukemiseksi. Silti Kohti Ohjaamo –hankkeen aikana kävi ilmi, että palvelujen koordinoinnissa on edelleen tekemistä. Ilahduttavaa on kuitenkin se, että tilanne on tiedostettu ja sen parantamiseksi etsitään keinoja. Tällöin Ohjaamo-palvelu jatkaa kehityspolulla, johon kuuluvat esimerkiksi NuortenLaturi ja OhjausLaturi sekä nuorten tilojen ja toiminnan keskittäminen ydinkeskustan tuntumaan veturitalleille.

### **Ohjaamotyypinen toiminta aikaisemmin Suomessa**

Kävimme hankkeen aikana tutustumassa kolmeen ohjaamotyypiseen ratkaisuun Oulussa, Joensuussa ja Mikkelissä. Oulun Byströmin talo on nuorisotoimen tiloihin koottu palvelukokonaisuus, jossa on mukana niin kaupungin kuin valtion palveluja. Samalla talo toimii matalan kynnyksen hengailu- ja harrastupaikkana. Joensuussa on kokeiltu hankerahoituksella avointa ammattipistoa, jossa peruskoulun jälkeen vaille koulutuspaikkaa jääneet nuoret ovat voineet etsiä suuntaa elämälleen. Samalla on voitu toteuttaa tehokkaasti yksilö- ja ryhmäohjausta. Mikkelin Olkkarin toiminnassa korostuu myös matala kynnyks ja nuoren auttaminen tarvittaessa vaikka käsikynkässä. Näiden kolmen esimerkin tärkeä yhteinen nimittäjä on eri hallinnonalojen ammattilaisten saumaton yhteistyö nuorten tukemiseksi.

Tulevien Ohjaamo-mallien kehittämisen pohjana on nuorten ohjaamotoiminnan lisäksi Osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä aikuisopiskeluun – tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO) kehittämisohjelma ja sen piiriin kuuluneiden Opin ovi -projektien kokonaisuus. Ohjelman yhteydessä Suomeen on muotoutunut yhden luukun periaatteelle rakentuvia verkostomaisia elinikäisen ohjauksen TNO-palveluita, joita on alueellisesti kehitetty

päättävän ESR-ohjelmakauden aikana. Valtakunnallinen ohjelma kohdistui aikuisten monialaiseen ohjaukseen. Lisätietoa [www.opinovi.fi](http://www.opinovi.fi)

Keskeisimmät lähtökohdat, joita edellä kuvatussa verkostomaisesta kehittämistyöstä on saatavissa Ohjaamo-toiminnan kehittämiseksi, ovat **yhden luukun periaate, verkostomainen toimintatapa ja kehittyvä ohjausosaaminen**. Monialaisissa organisaatioissa ja verkostoissa on jo opittu soveltamaan edellä kuvattua yhden luukun periaatetta, ja se on lisännyt myös luottamusta organisaatioiden välille.

### **Ohjaamojen rakenteet, organisoituminen ja rahoitus**

Ohjaamot voivat syntyä vain yhteistyöllä. Yhtäältä tulee selkeästi luoda yhteistyömenettelyt sekä tarvittaessa organisaatioiden väliset sopimukset työn- ja vastuunjaosta. Kun on todennäköistä, ettei Ohjaamoihin tule merkittävää ulkoista rahoitusta pysyvään toimintaan, on oleellinen kuinka mukaan tulevat organisaatiot onnistuvat jakamaan resurssejaan totutun ja uuden toiminnan kesken. Kun Ohjaamot luodaan monihallinnollisesti, on tärkeää huolehtia Ohjaamohenkilöstön työn johtamisesta. Kohti Ohjaamo –hankkeen työpajassa keskustelleet jyväskyläläiset toimijat katsoivat melko yksimielisesti, että Ohjaamo tarvitsee eräänlaisen henkilöstöpäällikön tai –koordinaattorin. Tällöin moniammatillisen yhteisön voimavarojen ja osaamisen käyttö on tehokasta ja suunnitelmallista.

### **Ohjaamon strateginen johtaminen**

Ohjaamon strategisessa johtamisessa korostuu ministeriöiden asema. Ministeriöissä on seurattu ohjauksen kehittämistä alueilla ja linjattu niistä strategisia tavoitteita koko maata ajatellen. Valtakunnallinen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä toimii ministeriöiden ja muiden ohjaustahojen yhteistyöfoorumina ja sen kautta politiikkalinjaukset saavat konkreettisia muotoja ja kehitettäviä asioita saadaan sovittua joustavasti jatkovalmisteluun.

Ohjaamojen synnyttämisvaiheessa strategisten linjausten tarkoituksena on virittää ohjaustoimijoita ottamaan huomioon oman alueensa ohjaustarpeet ja verkostotyön

tilanteen. Ovathan nykyiset yhteistyösuhteet perusta, jonka varaan Ohjaamo voi luontevasti rakentua.

Työ- ja elinkeinoministeriön antamien ohjeiden mukaisesti ELY-keskukset ovat koonneet alueelliset elinikäisen ohjauksen ohjaus- ja yhteistyöryhmät (alueelliset ELOt), jossa ovat edustettuna laajasti alueen eri ohjaustahot ohjauspalvelujen saatavuuden ja laadun edistämiseksi. Lisäksi ELO-ryhmien tavoitteena on edistää ohjausosaamista alueellaan. Alueellisten ELO-yhteistyöryhmien ohjauksen koordinoititehtävää pyritään tukemaan sekä konsultatiivisella otteella että alueiden keskinäisellä vertaistoiminnalla.

Ohjaamon hallinnollinen ohjaus tapahtuu yhdessä kaikkien Ohjaamossa työtä tekevien organisaatioiden esimiesten toimesta. Hallinnollisesti Ohjaamo ei muodosta omaa resursseja saavaa tulosyksikköä vaan sen toiminta perustuu sopimukseen toiminnan tavoitteista ja yhteistyöstä olemassa olevien ohjauspalvelujen kesken.

Ohjaamo-konseptissa pyritään uutena innovaationa ja palvelumuotona yhdistämään kaksi asiaa: asiakaslähtöinen palveluprosessi ja monihallinnollinen yhteistyö. Molemmista on olemassa paljon sekä kokemus- että tutkimustietoa. Tietojen hyödyntäminen Ohjaamo-toiminnan synnyttämiseksi ja suuntaamiseksi on kuitenkin haasteellista.

### **Ohjaamon käytännön koordinointi**

Ohjaamon johtamisessa on kyse paitsi yhteisen vision ja toiminta-ajatuksen luomisesta, niin myös usean toimintakulttuurin kohtaamisesta. Organisaatorakenteena Ohjaamo voidaan kuvata joukkona työntekijöitä, joista kukin edustaa omaa kotiorganisaatiotaan ja tuo yhteiseen palveluun oman osaamisensa ja oman organisaationsa resurssin. Verkoston johtaminen on Ohjaamo koordinoivan henkilön keskeinen tehtävä. Varsinkin Ohjaamon syntyvaiheessa pystyttävä sovittamaan yhteen erilaisia ohjauskulttuureja ja -näköyksiä.

Johtamisen kannalta edellisestä seuraa myös, että Ohjaamossa työskentelevien esimiehet joutuvat sitoutumaan yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Kaikille organisaatioille on oltava selvää, miksi Ohjaamo-toiminnassa ollaan mukana, miten se tukee oman organisaation tehtävää asiakastyössä ja mikä rooli omalla organisaatiolla on verkoston

toiminnassa. Ohjaamo-toimijoiden keskinäisessä sopimuksessa tulee määritellä tavoitteiden lisäksi kunkin organisaation resurssit Ohjaamo-toimintaan, toiminnalliset vastuut ja johtamissuhteet.

Operatiivisessa johtamisessa on erotettava yhtäältä se organisaatioiden verkosto, joka muodostaa Ohjaamon ja toisaalta se työntekijöiden joukko (työyhteisö), joka toimii Ohjaamossa. Tämä asetelma tuottaa haasteen henkilöstöjohtamiselle, koska palvelut on ensinnäkin järjestettävä niin, että toiminta kestää henkilöiden vaihtuvuuden ja muutokset. Toisaalta on huolehdittava osaamisen kehittämisestä ja siitä, että työkuormitus pysyy inhimillisellä tasolla.

Koordinaattorilta vaaditaan laajaa tietämystä ohjauspalveluista ja näkemystä niiden järjestämisestä. Erityisen vaativaa johtamisen kannalta on, että työntekijöiden ja organisaatioiden mielikuva Ohjaamon kannalta tulisi alusta asti muodostua sellaiseksi, että uusi rakenne on yhteinen asia eikä kotiorganisaatioilta ”pois siirrettävä” resurssi. Kaiken kaikkiaan on tärkeää huomioida alkuvaiheen suunnittelussa jo olemassa olevat toimivat yhteistyösuhteet ja onnistuneet kokeilut.

Etukäteen on mahdotonta tietää Ohjaamon vaikutuksesta asiakasvirtojen määrään ja laatuun, mutta ennakolta voidaan sopia ohjausyhteistyön ideasta ja pelisäännöistä. Sen pohjalta toimintaa voidaan tarvittaessa myös suunnata ja muuttaa. Tämä on Ohjaamon asiakasprosessien johtamisen kannalta tärkeää ja edellyttää sitä, että kotiorganisaatioiden omat palveluprosessit ovat kunnossa. Verkostomainen organisaatio helpottaa omalta osaltaan prosessien joustavaa kehittämistä, mutta edellyttää luottamuskulttuuria, joka syntyy vähitellen yhteisten sopimusten, yhteisten tavoitteiden ja yhteisten toimintatapojen myötä.

### **Kehittyvä monialainen ohjausosaaminen**

Ohjaamo-tyyppisessä monialaisessa, eri hallintokuntien toimintoja yhdistävässä palvelukokonaisuudessa työskentely vaatii monenlaista osaamista ja erilaisten osaamisten yhdistelmää. Ohjaamossa työskentelee useiden eri ammattikuntien ja hallinnollisten

yksikköjen työntekijöitä. Kun Ohjaamon perustana ja kasvualustana ovat nykyiset ohjauksen peruspalvelut, niistä Ohjaamoon tulevat työntekijät ja heidän organisaationsa tuovat mukanaan olemassa olevaa erityisasiantuntijuutta. Nyt muodostettavassa monialaisessa Ohjaamossa tulee keskeiseksi näiden osaamisalueiden yhdistäminen ja hyödyntäminen asiakkaiden tieto-, neuvonta- ja ohjaustarpeisiin vastaamisessa. Erilaiset ammatti- ja työtaustat tulisikin Ohjaamossa nähdä rikkautena, joka mahdollistaa erilaisten asiakkaiden kohtaamisen ja sen, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Ohjaamo-henkilöstön monialaisen osaamisen kehittämisessä kannattaa pitää mielessä kolme keskeistä kokonaisuutta:

1. Monialaisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja verkostotyön kehittäminen ja yhteisönä toimiminen
2. Ratkaisukeskeinen ohjaus
3. Palveluohjaus

Yhtenäisenä Ohjaamona toimiminen ja palvelujen tarjoaminen asiakkaille edellyttää Ohjaamo-yhteisön vuorovaikutuksen ja verkostotyön osallistavaa kehittämistä.

Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa ja sen kehittämisessä on tärkeitä pitää mielessä asiakkaiden ohjausprosessit ja edetä niiden mukaisesti siten, että koko ohjaamon henkilöstö oppii hahmottamaan asiakkaiden prosessien kokonaisuuden. Ratkaisukeskeiseen ohjaukseen tulee luoda perusta kehittämällä yhtenäistä ohjausajattelua ja rakentaa Ohjaamoissa kullekin alueelle soveltuvaa ja tarkoituksenmukaista toimintakulttuuria.

Kun Ohjaamossa on tarjolla monien hallinnonalojen palveluja ja sen lisäksi Ohjaamo on verkostoyhteistyössä sen ulkopuolisiin yhteiskunnan toimintoihin, palveluohjaus muodostuu tärkeäksi osaamisen alueeksi. (vrt. kuvio 1) Palveluohjausta on määritelty siten, että se on koordinointityötä, jolla edistetään yhteistoimintaa eri organisaatioiden ja hallinnonalojen välillä. Ohjaamotyöntekijöitä voisi kutsua palveluohjaajiksi, jotka ottavat vastuun asiakkaiden palvelukokonaisuudesta. Palveluohjausta voidaan tarkastella sekä asiakasnäkökulmasta että organisaatiotasolta käsin.

## **Mitä Ohjaamo lopulta on?**

Ohjaamoihin on ladattu paljon erilaisia, jopa ristiriitaisia odotuksia. Ne tuskin tuovat rahapussia mukanaan, mutta ne voivat tuoda uudenlaisia ajatuksia ja tapoja tuottaa ohjauspalveluja nuorille. Ohjaamo voi olla nuorten ohjauspalveluja uudella tavalla jäsentävä toimintatapa, jossa yhden osan muodostavat hyvin jäsenneetyt ja kysyntälähtöisesti rakennetut henkilökohtaiset palvelut ja toisen osan hyvin jäsenneetyt, helposti saavutettavat ja kattavat verkkopalvelut.

## **Lähteet**

Notkola, V., Pitkänen, S., Tuusa, M., Ala-Kauhaluoma, M., Harkko, J., Korkeamäki, J., Lehikoinen, T., Lehtoranta, P. & Puumalainen, J. 2013. Nuorten syrjäytyminen, Tietoa, toimintaa ja tuloksia? Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2013.

Myrskylä, P. 2012. Hukassa – keitä ovat syrjäytyneet nuoret? EVA-analyysi 19. Helsinki: EVA.

Syynimaa, K. & Saukkonen, S. 2012. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn ja vähentämiseen tarkoitettut palvelut Keski-Suomessa. Julkaisu C 137. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto.